



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Análise da Literatura sobre os modelos de avaliação da capacidade de internacionalização de uma PME

Escolha do modelo mais adequado às PMEs do setor agroalimentar
Português

Trabalho Final na modalidade de Dissertação

apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Business and Economics

por

Paulo Bruno Vilaça

sob orientação de

Professora Leonor Sopas

Faculdade de Economia e Gestão

Setembro 2016

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a um conjunto de pessoas que me ajudaram nesta caminhada ao prestarem-me o suporte necessário para a conclusão deste trabalho.

O meu profundo agradecimento à Professora Leonor Sopas, orientadora deste Trabalho Final de Mestrado, por todos os conhecimentos e pela incansável dedicação e disponibilidade com que pautou a sua participação ao longo de todo o processo.

Um agradecimento muito especial à PortugalFoods, organização que me acolheu de braços abertos como estagiário e me permitiu crescer como pessoa e profissional.

Uma palavra de apreço para todos os meus amigos e, em especial, para a minha mãe, avó e namorada que nunca me deixaram baixar os braços.

Dedico este trabalho ao meu avô por me ter mostrado o mundo mágico dos negócios e dos números e ao meu amigo “Gasso” por me fazer acreditar no impossível e por todos os momentos inacreditáveis que me proporcionou.

Resumo

Apesar da importância crescente da internacionalização empresarial, este Trabalho Final de Mestrado permitiu identificar uma carência na produção científica relacionada com a avaliação das capacidades necessárias para a referida internacionalização.

Tendo como foco central o reforço da competitividade internacional das empresas portuguesas do setor agroalimentar foi realizada uma Revisão de Literatura sobre modelos de avaliação das capacidades de internacionalização das Pequenas e Médias Empresas e identificados 4 modelos para uma análise mais aprofundada.

Da análise realizada resultou o modelo de Achtenhagen (2011) como o mais adequado para avaliar a capacidade de internacionalização do setor agroalimentar nacional, essencialmente, pela adequação das dimensões, subdimensões e indicadores às especificidades do referido setor.

Palavras-chave: PMEs, Performance Internacional, Capacidade de Internacionalização

Abstract

Despite the growing importance of enterprise's internationalization, this Master Thesis spotted a shortage of scientific papers related with the evaluation of the necessary capacities for the referred internationalization.

With a central focus on the reinforcement of the international competitiveness of the Portuguese companies of the agrofood sector, was carried out a Literature Review about frameworks with the ability to access the internationalization capacities of Small and Medium Sized Enterprises and identified 4 models for deeper analysis.

From the analysis, Achtenhagen (2011) framework stood out to be the most suitable to access the internationalization capability of the enterprises from the agrofood national sector, specially, given the positive correlation between the dimensions, subdimensions and indicators to the specificities of the mentioned sector.

Key-words: SME's, International Performance, Internationalization Capacity

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Tabelas.....	xi
1.Introdução.....	13
2. O setor Agroalimentar português.....	17
2.1 Caraterização e evolução histórica do setor.....	17
2.2 A PortugalFoods e outras associações agroalimentares	25
2.3 Principais barreiras à internacionalização das empresas do setor agroalimentar	29
3. Plano de Trabalho	32
4. Análise da Literatura	33
4.1 Recursos, Competências e Capacidades como fonte de Vantagem Competitiva	33
4.2 Teorias sobre os processos de internacionalização das PME's	37
4.3 Identificação e caracterização dos modelos de avaliação da capacidade de internacionalização das PME's	42
4.4 Seleção do modelo de avaliação das capacidades de internacionalização mais adequado às PME's do setor agroalimentar Português	51
5. Conclusão.....	53
Bibliografia.....	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Produtos agroalimentares com base na Nomenclatura Combinada a 2 dígitos	19
Tabela 2 - Indicadores do setor agroalimentar por escalão de empresas.	20
Tabela 3 - Peso da Fileira Agroalimentar na Balança Comercial Portuguesa de Bens ..	22
Tabela 4 - Grau de Internacionalização das Empresas do Setor Agroalimentar	23
Tabela 5 - Modelo IBC apresentado por Knight & Kim (2009)	47
Tabela 6 - Modelo POMI apresentado por Achtenhagen (2011).....	48
Tabela 7 - Modelo apresentado por Anzengruber (2015)	49
Tabela 8 - Modelo CHROME apresentado por David & Cariou (2014)	50

1.Introdução

A recente aceleração e aprofundamento do processo de globalização à escala mundial teve um impacto inquestionável na criação e no desenvolvimento dos negócios um pouco por todos os continentes. Com a redução das barreiras comerciais e o aumento da concorrência doméstica, as empresas aproveitaram o fenómeno da globalização para crescer através da internacionalização (Peprny and Kubickova, 2011). Assim, nestas últimas duas décadas, verifica-se uma evolução positiva desta atitude pró-ativa por parte das pequenas e médias empresas (PMEs) nos mercados externos (Lu and Beamish, 2001; Oviatt and McDougall, 2005).

As PME's dão um contributo de relevo para a economia mundial (George, Wilklund, & Zahra, 2005). Na Europa, existem mais de 20 milhões de PME's que representam 99,9% dos negócios europeus e geram 85% das novas oportunidades de emprego (European Commission, 2015). Através de um estudo elaborado em 2015 pela Comissão Europeia, é possível observar que a percentagem de PME's europeias que importava e exportava para países localizados no Mercado Interno Europeu era de, respetivamente, 36% e 30% enquanto as que exportavam para fora da União Europeia (UE) se cingiam a 20%. No que se refere ao tecido empresarial português, as PME's são a "espinha dorsal" da nossa economia, representando, em 2014, 90% da totalidade das empresas (INE, 2015). Relativamente aos números sobre as PME's portuguesas divulgados no estudo destacado anteriormente, verifica-se que 38% exportam para países da UE e 30% para fora do Mercado Interno Europeu.

Atualmente, o setor agroalimentar é um dos pilares da economia portuguesa uma vez que, em 2012, era constituído por 10.500 empresas, maioritariamente de pequena e média dimensão, empregava 104.000 trabalhadores¹ e arrecadava um volume total de negócios de 14.600 milhões de euros (FIPA, 2015; INE, 2015). De acordo com o gabinete de Planeamento, Política e Administração Geral do Ministério da Agricultura e do Mar, este setor representou, no referido ano, 4,1%

¹ Segundo maior setor empregador na indústria transformadora, a seguir ao têxtil

do PIB, 12% do emprego, 14,4 % das importações e 8,4% das exportações (GPP, 2013). Desta forma, obteve o estatuto de maior indústria nacional através das suas taxas de crescimento sustentáveis ao longo dos últimos anos, tendo apresentado, em 2012, 20% do total de volume de negócios da indústria transformadora (FIPA, 2015). O peso dos produtos agroalimentares na balança comercial internacional portuguesa de bens e serviços cresceu cerca de 6% desde 2010 até 2014, tendo atingido os 11,1%, de Janeiro a Novembro de 2015 (AICEP, 2015). Este facto fez com que Portugal subisse no *ranking* enquanto exportador mundial de produtos agroalimentares, tendo assegurado, deste modo, a 38ª posição, em 2013, com 0,47% do total das exportações (INE, 2015).

O aparecimento de novas oportunidades de negócio a nível internacional obriga à mobilização dos recursos, mais concretamente das competências internas e externas da organização (Pantin, 2005). Devido aos recursos limitados das PME's (Knight and Kim, 2009; Peprny and Kubickova, 2011; Achtenhagen, 2011), a sua capacidade de sucesso nos mercados internacionais resulta, em larga escala, da combinação das suas capacidades e competências internas (Knight and Cavusgil 2004; Zahra, Ireland, and Hitt 2000).

Assim sendo, o sucesso internacional é diretamente influenciado pela criação de uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991), só alcançável através da alavancagem de recursos empresariais – competências e capacidades – (Lin and Wu, 2014; Miller, Eisenstat, and Foote, 2002). No entanto, são poucas as PME's que possuem os recursos e/ou as capacidades necessárias para explorar essa vantagem competitiva para além do seu mercado doméstico (Westhead et al., 2002), podendo a mobilização de recursos requeridos pela internacionalização ser prejudicial para o compromisso doméstico da empresa (David and Cariou, 2014).

Neste âmbito, foi defendido que o número de PME's com atividades no exterior poderia crescer não fosse a evidente falta de competências (Achtenhagen, 2011) e de recursos (Naidu and Prasad, 1994) para superar barreiras que se levantam à internacionalização. Devido a este facto, a avaliação da capacidade de internacionalização das empresas é recomendada não só por investigadores mas

também por grande parte dos consultores de negócios internacionais (Cavusgil & Nason, 1990).

Apesar de a mensagem veiculada anteriormente e de o número de estudos sobre a internacionalização das PME's ter crescido nos últimos anos (Luong, 2010), a produção científica sobre a avaliação das capacidades das empresas necessárias para o processo de internacionalização ainda está muito aquém do expectável (David & Cariou, 2014). Outros autores também verificaram a existência de uma lacuna na literatura disponível sobre a influência direta dos recursos, das competências e das capacidades empresariais no processo de internacionalização das PME's (Knight and Kim, 2009; Havn and Juell-Sundbye, 2012; Anzengruber, 2015).

Face ao exposto, e tendo como foco central o reforço da competitividade e do desempenho internacional das empresas portuguesas, nomeadamente do setor agroalimentar, a PortugalFoods (PF) sentiu a necessidade de mensurar a capacidade de internacionalização através da construção de um modelo capaz de avaliar a referida capacidade nas PME's pertencentes ao setor agroalimentar nacional. No entanto, devido às limitações de tempo para a realização deste TFM e dada a escassez de estudos específicos sobre o tema, foi necessário centrar esforços na realização de uma análise de literatura construtiva e crítica.

O desenvolvimento desta Análise de Literatura visa não só a identificação e seleção dos principais autores e seus trabalhos nesta área de investigação como também a descrição e discussão dos argumentos mais relevantes. Desta forma, este TFM tem como objetivo final contribuir para a criação de valor tanto para a comunidade científica como para a PF através de um confronto de ideias e de modelos especialmente vocacionados para a avaliação da capacidade de internacionalização de uma PME, mas sem nunca descurar a componente crítica sob a forma de uma reflexão dos recursos, das competências e capacidades mais relevantes para avaliar a capacidade de internacionalização das PME's do setor agroalimentar nacional. Assim sendo, este trabalho visa providenciar as bases necessárias para a construção de um modelo capaz de determinar a capacidade de internacionalização de uma empresa agroalimentar, dando especial atenção

aos recursos, capacidades e competências necessárias para ampliar as probabilidades de êxito do seu processo de internacionalização.

Com base no exposto, a minha questão de investigação é:

- Qual o modelo mais adequado para avaliar a capacidade de internacionalização das empresas do setor agroalimentar português tendo em conta as suas especificidades?

A resposta a esta questão, passa por responder a questões prévias como:

- Quais são os recursos, capacidades e competências necessários à internacionalização de uma PME?
- Como é possível medir esses recursos, capacidades e competências?
- Como se podem combinar essas medidas num modelo / instrumento de avaliação?
- Quais as particularidades do setor agroalimentar português que devam ser tidas em conta na construção de um modelo de avaliação da sua capacidade internacional?

Este TFM é composto por esta introdução seguida de 4 capítulos: o setor agroalimentar português (contextualização histórica, preponderância na economia portuguesa, instituições-chave e barreiras à internacionalização), plano de trabalho (método de trabalho escolhido para este TFM e seus objetivos), análise da literatura revista (descrição dos conceitos chave, confronto de argumentos, apresentação dos modelos que avaliam a capacidade de internacionalização das PMEs e escolha do modelo mais adequado para o setor agroalimentar nacional) e, por fim, a conclusão com os principais contributos deste estudo, limitações e sugestões para investigações futuras.

2. O setor Agroalimentar português

2.1 Caracterização e evolução histórica do setor

O setor Agroalimentar português, constituído pelas fileiras agrícolas, das pescas (setor primário) e das agroindústrias (setor secundário) – alimentares e das bebidas – é considerado um setor estratégico no desígnio governamental para que Portugal aumente a sua produtividade, competitividade, crie emprego e consiga reforçar a sua dinâmica de atuação internacional possibilitando, como consequência, a coesão e o crescimento da economia portuguesa (FIPA).

As diversas atividades económicas estão agregadas pela CAE. Desta forma, decompondo o setor agroalimentar, pode-se dizer que a CAE01 corresponde às atividades económicas relacionadas com a agricultura, produção animal, caça e atividades de serviço relacionadas; a CAE03 às da pesca e da aquicultura, a CAE10 às indústrias alimentares e, por fim, a CAE11 às indústrias de bebidas. A partir da Nomenclatura Combinada é possível identificar-se os produtos que resultam das referidas atividades económicas como descrito na Tabela 1.

Para além da vasta diversidade de subsectores agroalimentares, este setor caracteriza-se por uma acentuada dispersão quer geográfica, quer por subsector de atividade. Enquanto as empresas do setor primário que mais contribuem para os principais indicadores económicos estão sediadas nas regiões Centro e Alentejo (com mais de 52% de representatividade e cerca de 66% do total de volume de negócios, em 2010), as do setor secundário localizam-se preferencialmente no Norte e na região de Lisboa (INE, 2012). A explicação é relativamente simples uma vez que as regiões do Centro e do Alentejo são conhecidas pelas suas terras férteis que, em junção com um clima ameno, se tornam favoráveis ao desenvolvimento das mais variadas culturas. Em contrapartida, as agroindústrias sentem-se mais confortáveis no Norte ou na região de Lisboa essencialmente devido à existência de pólos de competitividade que promovem sinergias entre empresas, principalmente, em termos de economias de escala e troca de conhecimentos. Este facto, aliado à maior

proximidade dos grandes centros de logística faz com que os seus produtos sejam escoados de forma mais eficiente além-fronteiras.

Na última década, foi visível uma alteração do perfil tradicional das empresas que compõem este setor com uma crescente preocupação com a qualidade da matéria-prima, a diferenciação do produto através da aposta na inovação, no *design*, na embalagem, nas campanhas de marketing e na força da marca e, por último, na internacionalização.

Desde 2005, a indústria agroalimentar nacional segue uma tendência semelhante à europeia, com uma grande representatividade na globalidade do setor industrial. Todas as fileiras agroalimentares registaram, desde 2005 até 2009, uma dinâmica internacional muito interessante, sendo que as exportações tiveram uma taxa de crescimento médio anual de 12%, o dobro do crescimento das exportações do conjunto dos bens transacionáveis nacionais. Em 2009, o setor agroalimentar representou 2,9% do PIB, com um volume de negócios na ordem dos 21,1 mil milhões de euros e um VAB a rondar os 4,9 mil milhões de euros (INE, 2009). É ainda de realçar que no período compreendido entre 2007 e 2012 o crescimento médio das exportações do complexo agroalimentar rondou os 7,9%, muito superior à taxa de crescimento médio anual das exportações de bens que não superou os 3,4% (PortugalFoods, 2012).

Embora os resultados mencionados anteriormente sejam assinaláveis, o contexto económico mundial vivido em 2009 teve um impacto extremamente negativo nas trocas comerciais a nível global e o setor agroalimentar português foi também afetado, tendo tido uma taxa negativa de crescimento anual na casa dos 6% (INE, 2010).

Apesar deste período bastante conturbado, a nível mundial, o setor agroalimentar conseguiu recuperar, em 2012, as suas taxas de crescimento sustentáveis, tanto no plano nacional como no internacional, tornando-se num dos pilares da economia da economia portuguesa.

Produtos Agrícolas e Piscatórios

Secção I - Animais vivos e produtos do reino animal

- 01 Animais vivos
- 02 Carnes e miudezas, comestíveis
- 03 Peixes e crustáceos, moluscos e outros invertebrados aquáticos
- 04 Leite e laticínios; ovos de aves; mel natural; produtos comestíveis de origem animal, não especificados nem compreendidos noutros capítulos
- 05 Outros produtos de origem animal, não especificados nem compreendidos noutros capítulos

Secção II - Produtos do reino vegetal

- 06 Plantas vivas e produtos de floricultura
- 07 Produtos hortícolas, plantas, raízes e tubérculos, comestíveis
- 08 Frutas; cascas de citrinos e de melões
- 09 Café, chá, mate e especiarias
- 10 Cereais
- 11 Produtos da indústria de moagem; malte; amidos e féculas; inulina; glúten de trigo
- 12 Sementes/frutos oleaginosos; grãos, sementes e frutos diversos; plantas industriais ou medicinais; palhas e forragens
- 13 Gomas, resinas e outros sucos e extratos vegetais
- 14 Matérias p/ entrançar e outros produtos de origem animal não inc. noutros capítulos

Produtos das Agroindústrias

Secção III - Gorduras e óleos animais ou vegetais; produtos da sua dissociação; gorduras alimentícias elaboradas; ceras de origem animal ou vegetal

- 15 Gorduras e óleos animais ou vegetais; produtos da sua dissociação; gorduras alimentícias elaboradas; ceras de origem animal ou vegetal

Secção IV - Produtos das indústrias alimentares; bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres; exceto tabaco e seus sucedâneos manufaturados

- 16 Preparação de carnes, peixes/crustáceos, de moluscos/outras invertebrados aquáticos
- 17 Açúcares e produtos de confeitaria
- 18 Cacau e suas preparações
- 19 Preparações de cereais, leite e produtos de pastelaria
- 20 Preparações de produtos hortícolas e frutas
- 21 Preparações alimentícias diversas
- 22 Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres
- 23 Resíduos das indústrias alimentares e alimentos p/ animais

Tabela 1 – Produtos agroalimentares com base na Nomenclatura Combinada a 2 dígitos

FONTE: INE - Nomenclatura Combinada 2014

Apesar deste período bastante conturbado, a nível mundial, o setor agroalimentar conseguiu recuperar, em 2012, as suas taxas de crescimento sustentáveis, tanto no plano nacional como no internacional, tornando-se num dos pilares da economia da economia portuguesa.

Na Tabela 2, é possível verificar-se a contribuição de cada grupo de empresas, por escalão de dimensão, dentro do setor agroalimentar, no ano de 2012.

	Volume de Negócios (milhões de euros)	Produção (milhões de euros)	VAB (milhões de euros)
Micro Empresas	1300	1100	250
Pequenas Empresas	3100	2900	600
Médias Empresas	6100	6000	1000
Grandes Empresas	4100	3800	900

Tabela 2 - Indicadores do setor agroalimentar por escalão de empresas.

Fonte: Elaboração própria com dados do INE

Esta divisão por escalões pressupõem a verificação simultânea de dois critérios:

- Micro empresas <10 trabalhadores efetivos e <=2 milhões de euros em volume de negócios ou balanço total;
- Pequenas empresas <50 trabalhadores efetivos e <=10 milhões de euros em volume de negócios ou balanço total;
- Médias empresas >=50 até <250 trabalhadores efetivos e >10 milhões até <=50 milhões de euros em volume de negócios ou <=43 milhões de balanço total;
- Grandes empresas, todas as outras que não forem PMEs.

Apesar de apenas existirem 34 grandes empresas no setor agroalimentar português, no ano de 2012, estas foram responsáveis por 28,1% do volume total de negócios, sendo que a maior contribuição neste indicador advém das médias empresas com cerca de 42% de participação. É visível a mesma hierarquia no caso da produção e do VAB, sendo sempre as médias empresas a dar uma contribuição superior para este setor de atividade em comparação com os

restantes grupos de empresas. Para além disso, as médias empresas também foram as que assinalaram uma evolução mais notável desde 2004 até 2012 com um crescimento de cerca de 38% em termos de volume de negócios e 48% na produção.

Para finalizar esta análise, convém destacar mais uma disparidade setorial: também no ano de 2012, as 8445 micro empresas existentes, cerca de 80,43% do total, empregavam 21,36% do número de trabalhadores ao serviço desta indústria agroalimentar enquanto as 34 grandes empresas, cerca de 0,34% do total, empregavam apenas 18% (dados INE, 2014).

Relativamente à balança comercial portuguesa, a partir da Tabela 3, é possível perceber a excelente evolução da balança comercial portuguesa de bens conseguida não só, mas também através do crescimento das exportações de toda a fileira agroalimentar de 2011 para 2015.

Fica patente através da Tabela 3 que este setor contribui, decisivamente, para a internacionalização da economia portuguesa. No entanto, como único ponto negativo, é de assinalar o facto de não sermos autossuficientes ao nível da produção agroalimentar e, portanto, à medida que crescem as exportações, neste setor, existe a inerente necessidade de aumentarmos as importações para satisfazer as necessidades nacionais. É de ressaltar, contudo, que a evolução das exportações da fileira agroalimentar tem sido feita a um ritmo mais dinâmico do que a das importações, tendo contribuído para este facto uma crescente consciencialização por parte da indústria agroalimentares nacional. Neste âmbito, o Ministério da Agricultura e do Mar visa garantir a autossuficiência alimentar nacional até 2020, promovendo um incremento do nível de incorporação de matéria-prima nacional pela indústria agroalimentar e, aumentando, desta forma, a capacidade produtiva do setor (MAN, 2015).

Os 5 principais produtos exportados, dentro da Nomenclatura Combinada apresentada na Tabela 1, em 2015 foram: vinhos de uvas frescas com 738.734 milhões de euros (13,08%), azeite de oliveira com 437.068 milhões de euros (7,74%), tomates preparados ou conservados com 210.311 milhões de euros (3,72%), peixe congelado com 199.492 milhões de euros (3,53%) e moluscos com

ou sem concha com 197.750 milhões de euros. Apesar de estes produtos terem mantido as mesmas posições desde 2011, é de salientar a evolução do azeite de oliveira cujas exportações mais do que duplicaram.

No que diz respeito aos principais mercados de destino, as empresas portuguesas deste setor continuam a depender, de um modo geral, da Europa (cerca de 70% do destino das exportações totais em 2015), sendo que a Espanha, a França e o Reino Unido (correspondendo a 35,8%, 9,25% e 5,47%, respetivamente) representam grande parte dessa “fatia” (INE, 2016).

		Ano de 2011	Ano de 2015	Varição percentual
Balança Comercial de Bens	Exportações (milhões de €)	42.828.033	49.870.311	+16,45%
	Importações (milhões de €)	59.551.442	60.241.712	+1,16%
	Saldo (milhões de €)	-16.723.408	-10.371.401	-37,92%
Balança Comercial da Fileira Agroalimentar	Exportações (milhões de €)	4.526.755	5.646.790	+24,74%
	Importações (milhões de €)	8.723.043	9.037.552	+3,06%
	Saldo (milhões de €)	-4.196.288	-3.390.762	-19,2%
Quota da Fileira Agroalimentar no Comércio Internacional de Portugal	Exportações (milhões de €)	10,57%	11,32%	+0,75%
	Importações (milhões de €)	14,65%	15%	+0,35%
Exportação da Fileira Agroalimentar por Tipo de Produto	Agrícolas	2.320.969	3.188.535	37,38%
	Alimentares	2.205.787	2.458.255	11,45%
	Total	4.526.756	5.646.790	24,74%
Número de Mercados de Destino	Agrícolas	124	150	+26
	Alimentares	157	175	+18
	Agroalimentar	163	178	+15
Número de Empresas do Setor Agroalimentar		10.537	10.912	+3,56%

Tabela 3 - Peso da Fileira Agroalimentar na Balança Comercial Portuguesa de Bens

Fonte: Elaboração própria com dados do INE

DESIG. NC 2	Nº de Empresas Exportadoras	Nº de Mercados de Destino
Animais vivos	109	24
Carnes e miudezas, comestíveis	296	63
Peixes e crustáceos, moluscos e outros invertebrados aquáticos	392	74
Leite e laticínios; ovos de aves; mel natural; produtos comestíveis de origem animal, não especificados nem compreendidos noutros capítulos	470	93
Outros produtos de origem animal, não especificados nem compreendidos noutros capítulos	82	43
Plantas vivas e produtos de floricultura	134	46
Produtos hortícolas, plantas, raízes e tubérculos, comestíveis	421	76
Frutas; cascas de citrinos e de melões	459	73
Café, chá, mate e especiarias	410	86
Cereais	199	69
Produtos da indústria de moagem; malte; amidos e féculas; inulina; glúten de trigo	251	47
Sementes e frutos oleaginosos; grãos, sementes e frutos diversos; plantas industriais ou medicinais; palhas e forragens	287	44
Gomas, resinas e outros sucos e extratos vegetais	61	29
Matérias para entrançar e outros produtos de origem vegetal, não especificados nem compreendidos noutros capítulos	45	34
Gorduras e óleos animais ou vegetais; produtos da sua dissociação; gorduras alimentícias elaboradas; ceras de origem animal ou vegetal	674	111
Preparações de carne, de peixes, de crustáceos e de moluscos ou de outros invertebrados aquáticos	481	95
Açúcares e produtos de confeitaria	387	72
Cacau e suas preparações	324	86
Preparações à base de cereais, farinhas, amidos, féculas ou leite; produtos de pastelaria	563	117
Preparações de produtos hortícolas, de frutas ou de outras partes de plantas	535	115
Preparações alimentícias diversas	613	104
Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres	1.485	162
Resíduos e desperdícios das indústrias alimentares; alimentos preparados para animais	249	54
Total de Mercados de Destino		178

Tabela 4 - Grau de Internacionalização das Empresas do Setor Agroalimentar

Fonte: Elaboração própria com dados do INE

Fora da Europa, é de salientar o papel de Angola e do Brasil, na evolução positiva das nossas exportações de bens, representando 9,52% e 5,14% do total das exportações nacionais da fileira agroalimentar (dados INE, 2016).

Em termos de fatores de produção, dos 10.500 trabalhadores que este setor empregou em 2012, apenas 8% possuía habilitações ao nível do ensino superior, sendo que os trabalhadores com escolaridade básica representavam 50,5% do total (FoodDrinkEurope, 2015). Estes dados demonstram bem a necessidade de atuar ao nível da formação profissional para que, dentro dos possíveis, se consiga aumentar a capacitação quer nacional, quer internacional das empresas deste setor.

No que ao I&D diz respeito, o investimento em fatores de conhecimento é manifestamente insuficiente. Desta forma, verificou-se que, no ano de 2012, o investimento privado em investigação e desenvolvimento de novos produtos se cifrou nos 0,5% do volume de vendas (INE, 2015). Deste modo, torna-se importante o estabelecimento de parcerias com instituições do sistema nacional de ensino e investigação que possam desenvolver atividades de I&D e que, posteriormente, promovam a transferências de conhecimento (VI Congresso de Estudos Rurais, 2015)

Dada a predominância de PME's e as evidentes restrições ao financiamento nos últimos anos, estas empresas veem-lhes negada a possibilidade de reconversão e/ou modernização das suas organizações, estrangulando a sua pré-disposição para investir em I&D (VI Congresso de Estudos Rurais, 2015). Para além destes factos, a reduzida dimensão média das empresas agroalimentares nacionais torna mais difícil a obtenção de economias de aglomeração e enfraquece a sua capacidade negocial no mercado internacional. Desta forma, têm surgido algumas instituições/organizações resultantes de estratégias de eficiência coletiva que funcionam como *Clusters* e/ou Agências de Promoção das Exportações (APE) com o especial objetivo de reforçar a competitividade do setor e ajudá-lo a crescer a nível nacional e internacional.

2.2 A PortugalFoods e outras associações agroalimentares

A PortugalFoods (PF) nasceu em 2009 com o intuito de dinamizar o setor agroalimentar através da produção e da partilha de conhecimento que está na base da inovação e da competitividade empresarial, tanto a nível nacional, como também à escala internacional. Esta associação é formada por empresas, entidades do sistema científico e tecnológico nacional assim como entidades regionais e nacionais (mais de 140, ao todo) que representam os vários subsectores agroalimentares portugueses. Desta forma, a marca PF, promovida pelo Pólo de Competitividade e Tecnologia Agroalimentar, é reconhecida por toda a fileira e também pelas tutelas, como a marca “chapéu” (umbrella) do setor Agroalimentar nacional e, portanto, o seu principal interlocutor e dinamizador.

Enquanto associação, a PF possui órgãos administrativos (Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal) pertencentes ao setor privado, formados por empresas e entidades do sistema científico e tecnológico nacional, permitindo, desta forma, captar as debilidades e as necessidades do setor e lapidá-las rumo ao seu desenvolvimento e crescimento competitivo.

Os dois pilares desta organização - *Knowledge Division* e *Markets Division* - estão assentes numa base sólida providenciada pelo departamento financeiro que gere a utilização, por parte da associação, dos fundos comunitários estatais a que se candidata todos os anos para financiar a sua atividade. Para além desta sua principal fonte de financiamento, a PF também beneficia das anualidades dos seus associados para conseguir diversificar e expandir as suas áreas de atuação.

Enquanto a *Knowledge Division* permite a interligação entre as necessidades empresariais de informação do setor e o conhecimento existente no seio das entidades do sistema científico e tecnológico nacional, a *Markets Division* identifica e capta oportunidades de negócio internacionais possibilitando a participação de empresas do setor em 4 tipologias de ações internacionais: Feiras, Missões Empresariais ao mercado alvo, Missões Inversas (vinda de importadores/distribuidores a Portugal) e Ações Promocionais em pontos de venda ou mostra de produtos. Desta forma, o trabalho da PortugalFoods tem contribuído para a construção de uma imagem unificadora e forte de Portugal

aliada ao que melhor se cria e produz no setor Agroalimentar nacional, promovendo assim o nosso país como produtor de excelência.

Em 2012, fruto de um desafio lançado pelo Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, a PF, em parceria com a PWC, elaborou um documento denominado “Portugal Excepcional” através do qual expressou a vontade de construir uma estratégia coletiva de suporte à internacionalização do setor agroalimentar.

Neste âmbito, foram traçados objetivos setoriais, por produto, a atingir no espaço de 5 anos (2012-2017), bem como identificados eixos estratégicos de desenvolvimento a implementar, respetivas dimensões de atuação e taxas de crescimento do volume de vendas anuais, ao exterior, compostas para o referido universo temporal.

Para ser possível analisar, de forma consciente, a situação internacional da fileira agrícola, a PF e a PWC decidiram apenas examinar os subsectores agroalimentares mais representativos. Assim sendo, o documento “Portugal Excepcional” compreende a análise dos seguintes subsectores: na fileira agrícola (frutas, hortícolas e flores, azeite, indústria do tomate, mel), na fileira do pescado (pescado fresco, indústria do pescado congelado, indústria do bacalhau, indústria das conservas de peixe), na indústria alimentar (indústria de leite e lacticínios, indústria das carnes e produtos cárneos, indústria das bolachas e biscoitos, tostas e produtos de pastelaria e confeitaria sem cacau, indústria do café e sucedâneos e chá, indústria do chocolate, indústria das massas alimentícias e produtos à base de cereais, indústria do arroz), na indústria das bebidas (indústria das águas, dos refrigerantes e sumos de fruta; indústria da cerveja) e, por fim, o subsector do vinho.

Os mercados prioritários identificados no respetivo documento são: Japão, Hong-Kong e China, na Ásia; Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos, no Médio Oriente; Rússia, México e Venezuela.

A partir da análise efetuada, foi possível concluir que, até 2017, o setor agroalimentar iria crescer 555 milhões de euros, face às exportações de 2011, representando um aumento médio acumulado de cerca de 20%. A boa notícia é

que em apenas 2 anos se excedeu essa previsão, o que só demonstra a determinação deste setor em singrar internacionalmente e todo o potencial que ainda está por descobrir. No entanto, para que exista um crescimento internacional sustentável é necessário, não só ações desta natureza pela mão da PF como também, uma interligação de esforços de todas as associações que promovem a evolução do setor agroalimentar, nomeadamente, a AICEP, a AIP, a AEP, a FIPA ou a ANCIPA.

Ao longo destes mais de 100 anos de existência, a AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo – tem vindo a apoiar a internacionalização das empresas portuguesas e a sua atividade exportadora, captando investimento estruturante e promovendo a imagem de Portugal com vista à globalização da economia. A excelente articulação de que dispõem com a rede diplomática e consular permite-lhes assegurar presença em cerca de 80 mercados, prestando serviços de suporte e aconselhamento na melhor forma de os abordar, identificando oportunidades de negócios e acompanhando o desenvolvimento dos processos internacionais das empresas portuguesas, com especial atenção para as PMEs.

À semelhança da AICEP e, ao contrário da PF, a AIP – Associação Industrial Portuguesa – e a AEP – Associação Empresarial de Portugal – trabalham transversalmente os vários setores da economia nacional e estão sob o completo domínio do Estado. As duas últimas associações mencionadas vêm exercendo a sua influência desde 1837 e 1849, respetivamente, sendo de destacar que a AIP é, atualmente, a maior associação empresarial de Portugal, com estatuto “especial” de Câmara de Comércio e Indústria ao desenvolver um amplo trabalho de apoio às atividades económicas portuguesas.

Por sua vez, a FIPA - Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares, apresenta-se com o especial propósito de ser um dos principais interlocutores junto dos decisores políticos, na definição dos eixos de competitividade do setor e no estabelecimento de estratégias que conduzam ao equilíbrio da balança comercial alimentar. Ao trabalhar conjuntamente com as suas congéneres europeias, no seio da FoodDrinkEurope, a Confederação das Indústrias

Agroalimentares da União Europeia, a FIPA assegura a revisão de toda a matéria legal que afeta a indústria agroalimentar e certifica que a voz da indústria nacional seja ouvida dentro da União Europeia. Desta forma, consegue criar espaços de discussão para manter os seus associados em sintonia com a legislação ao mesmo tempo que manifesta, publicamente, as suas posições face ao enquadramento económico, político e social, liderando os processos de decisão estratégicos a nível nacional e comunitário.

Por último, mas não menos importante, a Associação Nacional de Comerciantes e Industriais de Produtos Alimentares, designada por ANCIPA é a instituição mais antiga do ramo alimentar, tendo sido constituída em 1975. Com vista a garantir a dinamização dos agentes económicos, nomeadamente, através da formação e da divulgação de conhecimentos técnicos, que permitam a valorização dos recursos humanos e a promoção das potencialidades empresariais, esta associação tem conquistado imensas empresas, conseguindo congregiar mais de meio milhão, desde produtores a comerciantes de uma vasta gama de produtos alimentares.

Muito sucintamente, fica visível a divisão do trabalho entre as várias organizações e o potencial que existe para a concretização de iniciativas conjuntas, que, evitando a duplicação de esforços, se possa traduzir em sinergias para todo o setor agroalimentar ao mitigar a influência das barreiras à internacionalização do setor.

2.3 Principais barreiras à internacionalização das empresas do setor agroalimentar

As dificuldades relativas à internacionalização dos diferentes produtos agroalimentares são sentidas, de forma distinta, pelas várias subcategorias que compõem o setor, sendo necessário a adoção de diferentes estratégias dependendo do produto em causa. No entanto, existem barreiras que são impostas transversalmente ao setor, independentemente do produto em causa, podendo estas ser criadas pelo próprio país, por dificuldades empresariais e/ou por dificuldades de criação de imagem comum e unificadora (Ministerio da Agricultura, 2010)

Relativamente às primeiras, a localização geográfica de Portugal, face aos restantes países da União Europeia, obriga a uma maior duração do transporte das mercadorias, dificultando a capacidade de resposta de algumas empresas e/ou subsectores agroalimentares devido a características tão peculiares dos seus produtos, como a perecibilidade e a reduzida validade. Como agravante, a reduzida competitividade dos portos portugueses relativamente aos restantes da União Europeia, faz com que os produtos tenham que ser escoados através de outros portos europeus. Para além disso, o excesso de burocracia da lei Portuguesa faz com que as restrições à exportações acabem por ser mais rigorosas para operadoras nacionais do que para os concorrentes externos que queiram introduzir os seus produtos em Portugal, levando à existência de maior competitividade no próprio mercado nacional e à diminuição na procura da internacionalização do produto. Para finalizar, apesar de termos assistido a algumas mudanças positivas nos últimos anos, com o crescimento do poder de atuação das mais diversas associações apresentadas anteriormente, ainda existe pouco apoio ao setor, nomeadamente, ao primário. Este facto, leva à existência de uma diplomacia económica deficitária, pois a falta de apoio e a falta de reconhecimento internacional deste setor ainda se fazem sentir nas inúmeras dificuldades encontradas no processo de internacionalização (Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, 2010).

Quanto às dificuldades empresariais, é imperativo existir uma mudança cultural e organizativa que promova uma maior abertura à procura de novos desafios. Por vezes, devido à falta de uma estratégia conjunta entre o sistema financeiro e o tecido empresarial, dado o número de PME existentes, o risco é demasiado elevado e acaba por dificultar a capacidade que cada empresa apresenta para se estabelecer internacionalmente. Além disso, a insuficiente organização do setor, com a ausência de um interlocutor único para apoiar os processos de internacionalização, leva à necessidade de criação de apoio no terreno a fim de promover a exportação dos produtos dada a falta de conhecimentos (comerciais e jurídicos, por exemplo) sobre os mercados de destino, de capacidade para a criação de uma sólida rede de contactos, de recursos e de competências de marketing (Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, 2010).

Para concluir, no que se refere à criação de imagem, a principal dificuldade sentida está relacionada com a reduzida diferenciação e o pouco valor acrescentado da generalidade dos produtos agroalimentares nacionais, que é percecionada pelos consumidores internacionais. Este facto, faz com que a imagem pouco forte e atrativa deste setor empresarial “tolde” a excelência e a qualidade dos produtos nacionais e seja interpretada, com maior dificuldade, no plano internacional (Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, 2010).

No entanto, apesar desta panóplia de barreiras, o setor agroalimentar tem sabido responder com distinção. Para além do excelente crescimento das exportações visível através dos dados apresentados no ponto 2.1, o aumento do reconhecimento nacional e internacional que tem tido quer pela inovação e originalidade dos seus produtos quer pela sua qualidade, demonstra a vontade e a pró-atividade das empresas que o compõem para combater situações adversas, ao mesmo tempo que respondem a necessidades diversas e específicas dos consumidores globais. Os prémios e as distinções que têm sido arrecadadas, nos últimos anos, em eventos internacionais de prestígio – The International and Spirit Competition (2016), em Londres; Wabel (2016, 2015), em Paris; Great Taste

Awards (2015, 2014), no Reino Unido; Anuga (2015), Alemanha; Gulfood (2016), Dubai - são bons exemplos da dedicação e do esforço que estas empresas empregam diariamente (PortugalFoods). Para além do crescimento da notoriedade individual de cada empresa, este reconhecimento permite o reforço da competitividade global do setor, elevando a fama dos produtos portugueses e alargando, num mundo extremamente competitivo, as potencialidades do referido setor.

3. Plano de Trabalho

Este TFM é composto por uma análise dos diferentes recursos, competências e capacidades organizacionais que influenciam o processo de internacionalização das PMEs, condicionando, desta forma, a sua performance no exterior. Com a análise da literatura pretende-se analisar criticamente os modelos de avaliação da capacidade de internacionalização identificados como mais adequados às características do setor agroalimentar. A complexidade associada à definição de um modelo geral de avaliação da capacidade de internacionalização das PMEs pertencentes ao setor agroalimentar português explica a opção pela realização de uma revisão de literatura.

Esta revisão bibliográfica inclui a identificação e a seleção dos trabalhos mais importantes na discussão deste tema. Numa primeira fase, foi realizada uma pesquisa através das seguintes palavras-chave: PMEs, internacionalização, performance internacional e capacidade de internacionalização, através da utilização da EBSCO e do Google Académico. Em seguida, alargou-se o âmbito de pesquisa por meio da introdução de novas palavras-chave como, por exemplo, vantagem competitiva e teorias de internacionalização. Depois, selecionaram-se os trabalhos de maior relevo nesta temática com base no conteúdo (conceitos, ideias, teorias, métodos, dados e evidências empíricas) dos trabalhos, do nº de citações e do fator de impacto das revistas em que foram publicados. Deste processo resultaram 4 modelos descritos e comparados no capítulo seguinte.

Comparando o método utilizado para avaliar a capacidade de internacionalização das PMEs, a estrutura do modelo (dimensões, subdimensões e indicadores) e as principais limitações destacadas pelos autores, selecionou-se o modelo considerado mais adequado para avaliar a capacidade de internacionalização do setor agroalimentar nacional.

4. Análise da Literatura

Esta análise visa providenciar as bases necessárias para a elaboração futura de um modelo apto a avaliar a capacidade de internacionalização das PMEs do setor agroalimentar nacional. O capítulo inicia-se pela apresentação dos conceitos de recursos, competências e capacidades que, muitas vezes, surgem na literatura como sinónimos, explicando a sua contribuição para a criação da vantagem competitiva das empresas. Segue-se uma breve síntese das teorias explicativas da internacionalização empresarial com o objetivo de identificar as capacidades críticas para a internacionalização, em termos teóricos. O capítulo prossegue com a comparação crítica de 4 modelos de avaliação das capacidades de internacionalização das organizações, culminando com a escolha do modelo mais adequado para as empresas do setor agroalimentar nacional.

4.1 Recursos, Competências e Capacidades como fonte de Vantagem Competitiva

A apresentação dos conceitos chave deste TFM baseia-se em 4 abordagens distintas da sustentação de uma vantagem competitiva por parte das empresas, identificadas por Koenig (1999), a dos recursos (Birger Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), a das competências-chave (Prahalad and Hamel, 1990), a abordagem evolucionista das organizações (Nelson and Winter, 1982) e a teoria das capacidades dinâmicas (Teece, Pisano, and Shuen, 1997).

As empresas conseguem obter uma vantagem competitiva sustentável através da implementação de estratégias que explorem as suas forças internas para dar resposta às mais diversas oportunidades de mercado, neutralizando ameaças externas e ultrapassando fraquezas internas. No entanto, para que essa estratégia seja adequada ao contexto interno e externo da empresa, é necessário, primeiramente, a realização de uma análise SWOT que lhe permita definir linhas de orientação (Barney, 1991).

Muitos são os autores que exploraram perspetivas diferentes no que respeita à sustentação de uma vantagem competitiva: enquanto alguns realçaram a

relevância dos fatores externos para a competitividade da empresa (Porter, 1980; 1985)², outros, por sua vez, enfatizaram a importância dos fatores internos (Penrose, 1959; Nelson and Winter, 1982; Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991; Teece, Pisano, and Shuen, 1997).

É nesta última vertente que se insere a abordagem das empresas baseada nos recursos, *Resource-based View* (RBV), salientando a importância dos recursos empresariais como pilares de qualquer estratégia empresarial e, portanto, essenciais à criação de uma vantagem competitiva (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2001; Grant, 1991, 1996). Os **recursos** detidos por uma empresa incluem todos os ativos tangíveis e intangíveis (Barney, 2001; Grant, 1991) que sejam controlados pela própria e a capacitem para a concepção e para a implementação de estratégias que permitam a melhoria da sua eficiência e eficácia (Daft, 1983; Porter, 1981). No entanto, para que esses recursos sejam fonte de vantagem competitiva, é necessário que possuam 4 características fundamentais: tenham valor, sejam raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir (Barney 1991; Miller, Eisenstat, and Foote, 2002; Teece, Pisano, and Shuen, 1997).

Dentro dos recursos intangíveis, o conhecimento e as competências organizacionais são realçadas como importantes fatores na criação de vantagens competitivas sendo, portanto, facilitadoras na entrada e na execução de operações nos mercados internacionais (Nelson and Winter, 1982; Kogut and Zander, 1993; Johnson, Lenartowicz, and Apud, 2006).

O conhecimento, designadamente o tácito, adquirido pelo indivíduo ao longo da sua vida através da experiência, é o que dá origem à exteriorização das suas habilidades “skills” no desempenho da sua função. Desta forma, este recurso não só nos permite saber como executar determinada tarefa como também conseguir explicar como ela se faz (Nelson and Winter, 1982), sendo considerado extremamente útil para uma organização na medida em que é difícil de replicar/imitar (Teece, 2007). O mesmo autor refere que é a combinação do

² Segundo Porter (1980, 1985), a vantagem competitiva é fruto das condições proporcionadas pelo mercado que favorecem elevados níveis de desempenho empresarial. O melhor exemplo é dado pelo modelo das 5 Forças de Porter (Porter, 1980) que descreve os atributos de uma indústria atrativa sugerindo que nela existirão mais oportunidades e menos ameaças.

conhecimento individual com as habilidades organizacionais, que permitem à empresa a coordenação da sua atividade e fazer uso dos seus ativos (Di Benedetto, DeSarbo and Song, 2008). Para além disso, o conhecimento é também referido na literatura como sendo a capacidade dos gestores em utilizarem as relações já estabelecidas na rede de contactos para apreenderem e recolherem a informação necessária aos seus propósitos (Autio, Sapienza, & Almeida, 2000; Wu et al., 2007). Ao longo do tempo, este ativo estratégico, obtido de múltiplas fontes individuais (Nelson and Winter, 1982) é acumulado internamente na organização (Teece and Pisano, 1994) dando origem ao conhecimento organizacional (Nelson and Winter, 1982).

A definição de **competência** é vista como um conjunto de atitudes (Boyatzis, 1982), conhecimento, habilidades e variáveis de personalidade essenciais à existência de comportamentos de sucesso (Caird, 1992) no seio empresarial, permitindo assim à empresa a realização de atividades distintas que definem os processos e as rotinas da organização (Teece, Pisano, and Shuen, 1997). Este conceito é considerado como preponderante para ajudar a explicar o funcionamento do processo de internacionalização das PME's (Pantin, 2005) ao influenciar e determinar a sua configuração a nível organizacional e o impacto do ambiente externo no referido processo. Para além disso, também desempenham um papel vital antes, durante e após essa tomada de decisão na identificação e na criação de novas oportunidades de mercado (Dhanaraj & Beamish, 2003; Freiling, 2004; Hébert, 2002). Numa primeira fase a sua influência é mais vincada na intenção de internacionalização e nas escolhas do modo de entrada, depois na duração do processo de internacionalização e, mais tarde, na justificação e no aprofundamento do comprometimento, criando um certo ritmo e intensidade ao processo (Laghzaoui, 2011). Por conseguinte, as **competências empresariais** traduzem-se na capacidade da organização em realizar, repetidamente, atividades produtivas criadoras de valor através da transformação de *inputs* em *outputs* (Nelson and Winter, 1982; Teece, Pisano, and Shuen, 1997) sendo, desta forma, consideradas o principal influenciador das melhorias na performance empresarial (Grant, 1991; Wu et al., 2007).

Segundo a abordagem evolucionista das organizações (Nelson and Winter, 1982), a capacidade de inovação constante das empresas impulsiona a criação de novo conhecimento que, por sua vez, permite o desenvolvimento de **capacidades organizacionais**, em particular, as internas, constituídas por competências críticas (Nelson and Winter, 1982; Wu et al., 2007) e rotinas incorporadas na organização (Wu et al., 2007). Apesar das referidas competências, designadas de **competências-chave** por Prahalad and Hamel (1990), estabelecerem um ponto de contacto com a abordagem anterior das competências, o facto de estes autores as considerarem como a única fonte de competitividade no seio organizacional, torna as duas teorias bastante distintas.

Dada a concorrência entre empresas do mesmo ramo de atividade, cada empresa deve especializar-se naquilo que realmente a faz destacar dos seus concorrentes, focando-se na produção e comercialização de produtos/serviços chave. Assim sendo, a organização tem a necessidade de sustentar a produção com competências-chave que representam a capacidade de aprendizagem coletiva dentro da organização, especialmente no que se refere à maneira como são coordenadas as mais diversas habilidades produtivas e interligados os múltiplos fluxos de tecnologia (Prahalad & Hamel, 1990). No entanto, para que essas competências sejam consideradas “chave” elas precisam de verificar 3 critérios:

- Providenciar o acesso potencial a uma grande variedade de mercados através das características únicas dos produtos;
- Proporcionar uma contribuição significativa na esfera do consumidor final fazendo com que ele se aperceba dos benefícios do consumo de determinado bem e/ou serviço;
- Sobressair em relação às dos seus concorrentes dificultando a tarefa na imitação das mesmas.

Tendo em conta os requisitos cada vez mais exigentes dos mercados dinâmicos resultantes das diferentes mudanças repentinas, as empresas necessitam, cada vez mais, de se alicerçar nas suas capacidades dinâmicas (Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Teece, 2007; Lin and Wu, 2014). Este

conceito, proposto por Teece, Pisano, and Shuen (1997) complementa as três abordagens anteriores, enfatizando 2 aspectos cruciais que ainda não tinham sido alvo de atenção: a necessidade de renovação das competências ser consistente com as alterações do ambiente competitivo – conceito dinâmico – e o papel-chave da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração dos mais variados recursos organizacionais de acordo com as exigências do mercado dinâmico – conceito de capacidade. Teece et al. (1997: 516) definem assim **capacidades dinâmicas** como sendo a capacidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças do mercado. As capacidades dinâmicas refletem, desta forma, a capacidade da organização para conseguir novas e inovadoras formas de vantagem competitiva dependendo da trajetória escolhida e das posições do mercado (Leonard-Barton, 1992).

A competitividade de uma empresa é assim influenciada pela forma como combina os seus recursos e competências, internas e externas, (Hamel and Prahalad, 1990; Penrose, 1959), tentando ir para além da sua atual configuração, olhando sempre para o futuro, mas sem nunca descurar o seu passado e a posição do mercado (Teece et al., 1997).

Dado o acima exposto, ir-se-á adotar, neste TFM, a designação de capacidade, no sentido da definição apresentada por (Teece et al., 1997), em alternativa à de recurso e de competência.

4.2 Teorias sobre os processos de internacionalização das PME

As teorias sobre o processo de internacionalização explicam a importância dos conceitos versados anteriormente – recursos, competências e capacidades – no desenvolvimento das atividades internacionais das empresas.

O processo de internacionalização e de crescimento das PME difere, substancialmente, do das empresas de maior dimensão, nomeadamente das multinacionais. As primeiras sentem uma necessidade superior em abordar os mercados externos com maior cautela, faseando o seu compromisso internacional

(Etemad, 2004) devido ao menor número de recursos que possuem para alocar ao processo internacional (Achtenhagen, 2011).

A abordagem da internacionalização por etapas, *Stage Approach*, considera este processo como incremental (Coviello & McAuley, 1999; Johanson & Vahlne, 1977; Melin, 1992). Esta linha de pensamento tem o suporte de duas grandes escolas: a de *Uppsala* (U-Model) (Johanson & Vahlne, 1977) e a de Inovação Internacional (I-Model) (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981).

Neste contexto de internacionalização, cautelosa e faseada, a Teoria de *Uppsala* (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), propõe uma relação entre dois conceitos fundamentais: conhecimento e comprometimento. Para estes autores, o principal obstáculo num processo de internacionalização é a falta de informação e de conhecimento das empresas na sua abordagem inicial ao mercado externo, o que as coloca numa posição desfavorável face aos concorrentes locais (desvantagem de ser estrangeiro). Desta forma, numa primeira fase, a escolha do país é baseada na procura de proximidade geográfica, cultural ou linguística, ou seja, na menor distância psíquica para minorar a falta de informação e de conhecimento que advém das experiências internacionais do empresário e da própria organização (Johanson & Vahlne, 1977). Assim, o processo de internacionalização veiculado neste modelo é incremental no que respeita aos recursos envolvidos, podendo ser realizado em diversas etapas: começando por atividades de exportação irregulares, exportação através de agentes independentes, criação de uma subsidiária de vendas, terminando na criação de uma unidade de produção (Johanson & Vahlne, 1977). À medida que a empresa aumenta a sua experiência internacional, ganha acesso a um maior leque de informação e conhecimento sobre um determinado mercado, permitindo-lhe ultrapassar as referidas barreiras da distância psíquica. Este conhecimento, fruto do processo de aprendizagem anteriormente referido, constitui o *input* necessário para a empresa “passar” à fase seguinte do seu processo de internacionalização num dado mercado, aumentando o seu grau de envolvimento e de comprometimento no que respeita aos recursos empregues na internacionalização.

A outra perspectiva do desenvolvimento internacional incremental é suportada pelo *I-Model* que considera cada etapa da internacionalização como uma inovação para a empresa (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981). Segundo Gankema, Snuij, & Zwart (2000), as diferentes fases deste modelo relacionam a proporção do rácio de exportação com o volume de vendas da empresa, podendo ser definidas 3 etapas distintas (Leonidou & Katsikeas, 1996):

- Pré-exportação: o interesse da empresa é o mercado doméstico, mas procura informação e avalia a viabilidade de exportação;
- Trilho de exportação: a empresa inicia a exportação de forma irregular quando tem potencial para alargar as suas atividades nos mercados internacionais;
- Exportação Avançada: a empresa exporta com regularidade pelo aumento da sua experiência internacional, concebendo outras formas de comprometimento externo.

Dependendo dos autores, a decisão e a motivação por detrás do processo de internacionalização das PME's são interpretadas de forma singular. Assim, enquanto Bilkey & Tesar (1977) defendem que a internacionalização é afetada por forças externas que "empurram" a empresa, Cavusgil (1980) e Reid (1981) alegam que são os mecanismos internos que a "puxam" para o processo internacional e que explicam a sua mudança de "estádio" (em Lin, 2010). Para Reid (1981) a atitude, a motivação, as experiências e expectativas dos decisores têm um impacto positivo no processo de internacionalização da organização. A importância do grau de conhecimento e das experiências internacionais do empresário/equipa de gestão são reforçadas por (Fischer & Reuber, 1997) uma vez que podem auxiliar as PME's a começarem o processo de internacionalização na 3ª etapa, "saltando" as primeiras duas fases identificadas por Leonidou & Katsikeas (1996). Assim, considera-se que a participação nos mercados internacionais e a realização de atividades exportadoras são instigadoras de inovação no interior da empresa (em Lin, 2010).

No entanto, apesar de um grande número de investigadores acreditarem que a abordagem da internacionalização por etapas explica o processo de

internacionalização da maioria das PME's, o aparecimento de exceções provocadas pelo dinamismo do ambiente económico leva, cada vez mais investigadores a questionarem a generalidade desta abordagem (Gankema et al., 2000). Deste modo, surgem outras teorias explicativas, com particular interesse, como a das Redes Industriais (Industrial Network), a do Modelo de Uppsala Revisto e a do Empreendedorismo Internacional.

Com o decorrer dos anos, a escola de *Uppsala* incorporou o conhecimento resultante da teoria das redes industriais de (Johanson & Mattsson, 1988), que realça a importância de fatores externos no processo de internacionalização através da valorização da rede de contactos das empresas. Aqui, a principal barreira à internacionalização deixa de ser apenas a “desvantagem de ser estrangeiro” nos vários mercados externos e passa a ser, fundamentalmente, a “desvantagem de estar fora da rede de contactos” existentes nesses mercados. Assim sendo, por forma a garantir o comprometimento mútuo dentro da rede, é necessário que a empresa invista na criação e no aprofundamento de relações de longa duração com fornecedores, clientes (Johanson & Mattsson, 1988) e outros parceiros de negócio (Holm, Eriksson, & Johanson, 1996), que permitam o acesso a conhecimento e recursos necessários ao desenvolvimento do processo de internacionalização (Johanson & Mattsson, 1988). Dentro das referidas relações, as que advêm das importações, ainda numa fase anterior à exportação, segundo Welch & Luostarinen (1988) e comprovado por Holmlund, Kock, & Vanyushyn (2007) junto de PME's finlandesas, devem ser consideradas como instigadoras e impulsionadoras da internacionalização. A experiência e o conhecimento adquirido durante esse processo faz diminuir a incerteza e/ou o risco internacional e pode fomentar o início de uma atividade exportadora (Holmlund et al., 2007; Welch & Luostarinen, 1988).

De acordo com este modelo – *Network* – à medida que uma empresa se torna internacional e alarga o comprometimento com o exterior, a maior extensão e o aprofundamento da sua rede de contactos permite-lhe aumentar o grau de conhecimento e ajudá-la a decidir onde investir e o melhor modo para o fazer (Johanson & Vahlne, 1990). Para além disso, o investimento que a empresa faz

em relação à sua rede de contactos permite-lhe aceder a recursos dos parceiros, necessários à efetivação e ao aprofundamento da internacionalização (Johanson & Vahlne, 1990).

As mudanças no mundo dos negócios e os avanços científicos levaram os autores da teoria de *Uppsala* a reverem o seu modelo (Johanson & Vahlne, 2009). Neste novo ambiente económico, a teia de relações entre os diferentes *players* no mercado está na base do sucesso do processo de internacionalização, reafirmando a importância da confiança e do comprometimento dentro da rede de contactos como pré-requisitos para a internacionalização, impactando na escolha da melhor estratégia de entrada no mercado externo.

Por fim, a abordagem do empreendedorismo internacional, desenvolvida a partir do trabalho de McDougall & Oviatt (1994, 2000) dedica-se ao estudo da influência do comportamento proactivo, inovador e de menor aversão ao risco por parte do empresário no processo dinâmico de desenvolvimento de recursos e de competências empresariais, que permitem à organização conquistar novos mercados internacionais (Lin, 2010). Com o aparecimento de empresas com um desenvolvimento internacional muito rápido e do conceito de *Born Globals* (Oviatt & McDougall, 1994), contradizendo o veiculado na abordagem por fases, o processo de internacionalização passa a ser liderado pelo empresário, que possui a capacidade de apreender novos conceitos e ideias, uma elevada competência de gestão de redes de contacto, bem como uma facilidade de adaptação a diferentes contextos culturais. A visão global do empresário, desde a criação da PME, permite-lhe iniciar o processo de internacionalização da organização de forma mais rápida (em Lin, 2010).

Em suma, as diferentes teorias revistas remetem-nos para o desenvolvimento de capacidades distintas e com relevo no desenvolvimento do processo de internacionalização empresarial. Desta forma, a capacidade de obter informação e conhecimento sobre os mercados externos, via experiência direta ou via rede de contactos, bem como a atitude, a motivação e expectativas dos decisores organizacionais, fazem diminuir o risco e a incerteza internacional, ao mesmo

tempo que dotam a empresa de recursos capazes de fazer face aos problemas e ultrapassar as barreiras inerentes à internacionalização.

4.3 Identificação e caracterização dos modelos de avaliação da capacidade de internacionalização das PMEs

Durante os últimos anos, vários estudos empíricos surgiram para explicar a definição de capacidade internacional e mitigar, dentro dos possíveis, as dificuldades sentidas pelas PMEs, nomeadamente, no que se refere ao acesso a meios financeiros, ao saber fazer e a mão-de-obra (Forsman, Hinttu, & Kock, 2002). As PMEs que sentirem estas carências podem alicerçar e alavancar um conjunto de recursos intangíveis (Knight & Kim, 2009) associados ao capital humano da organização (Beker, 1964; em Lin, 2010) que facilitem o seu processo de internacionalização (Knight & Kim, 2009). Estes recursos englobam conhecimentos, habilidades e competências que residem nos indivíduos que compõem essas mesmas empresas (Knight & Kim, 2009). No entanto, para as PMEs que ainda não iniciaram o processo de internacionalização não é claro se os gestores sabem com certeza se a sua empresa possui as capacidades ideais para uma eficiente internacionalização das suas operações (Brush, Edelman, & Manolova, 2002). Assim, pode-se dizer que o tipo e a composição das capacidades empresariais determinam não só as possibilidades de crescimento da organização como também o seu âmbito geográfico de atuação (Penrose, 1959).

Dentro do leque de autores que exploraram a temática da capacitação internacional das PMEs, Knight & Kim (2009) destacam-se não só pela sua experiência na análise desta temática da capacitação internacional como também pela robustez apresentada pelo seu modelo. Segundo estes autores, nos dias de hoje, a internacionalização deixa de se apresentar como uma opção e passa a ser obrigatória para a maioria das empresas. Dada a visível importância deste tema, estes autores criaram um modelo capaz de relacionar a performance internacional das PMEs com as suas competências nos negócios internacionais.

O seu modelo, designado de IBC (competências nos negócios internacionais) - Tabela 5 - foi construído a partir de informação recolhida por meio de entrevistas a gestores de PMEs, permitindo-lhes determinar e compreender a existência de competências intrínsecas a cada empresa, consideradas como críticas para a boa performance internacional de qualquer PME.

O sucesso deste modelo fez com que os autores se referissem à combinação das 4 dimensões utilizadas como a base da vantagem competitiva internacional das PMEs, por ser de difícil imitação pelos seus concorrentes. No entanto, apesar do IBC evidenciar uma correlação extremamente positiva com a performance internacional das PMEs, ficou por avaliar as competências individuais e a influência de fatores externos.

À medida que a abordagem do empreendedorismo internacional foi ganhando notoriedade, apareceram, paulatinamente, artigos a ressaltar a importância e a influência de fatores individuais na capacidade de internacionalização das PMEs (Ageron & Huault, 2002; BarNir & Smith, 2002; Brush et al., 2002; Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Hutchinson, Quinn, & Alexander, 2006; Julien, 2005; Leonidou & Katsikeas, 1996; Lin, 2010; Pantin, 2005; Reid, 1981; Westhead et al., 2002). Desta forma, e como resposta ao gap atrás referenciado do modelo de Knight & Kim (2009) surgiram os modelos de Achtenhagen (2011) e de Anzengruber (2015).

Achtenhagen (2011) ao constatar que muitas empresas suecas não arriscavam internacionalizar devido à percepção de falta de competências para tal, procurou aprofundar o modelo de Knight & Kim (2009) ao destacar e introduzir o papel desempenhado pelo empresário/gestor na condução do processo internacional da sua organização.

Com um método muito mais simples do que o utilizado por Knight & Kim (2009), mas sem nunca descurar as suas ideias, esta autora sueca designou o seu modelo por POMI - Tabela 6 - correspondendo cada letra a uma dimensão avaliada. Comparativamente ao modelo de Knight & Kim (2009), a definição de 8 subdimensões associadas às 4 dimensões é diferenciadora, ao permitir uma análise mais detalhada dos fatores por detrás da capacitação internacional das

PMEs. Todavia, o facto de este modelo não ter sido testado, faz com que ainda não possua a validação empírica necessária.

A inexistência de um estudo prévio capaz de identificar os gaps ao nível das competências individuais e organizacionais, que permitisse um melhor enquadramento da estratégia internacional da PME, foi levantada por Achtenhagen (2011) e considerada por Anzengruber (2015) que decidiu aprofundar esta temática. Partindo do trabalho de Knight & Kim (2009), à semelhança da sua compatriota Achtenhagen (2011), esta autora decidiu avaliar as mesmas competências ao nível individual, enquanto nas competências organizacionais optou por introduzir o papel dos mais diversos departamentos no sucesso internacional da empresa, aumentando o número de dimensões avaliadas. A conceção de um modelo tão extenso – Tabela 7, deveu-se, em parte, à sintonia de Anzengruber (2015) pelas ideias transmitidas por Fourcade (2002) que associou a alavancagem das competências organizacionais à utilização dos seus recursos base que ajudariam a empresa a comunicar, posicionar e desenvolver a atividade internacional.

Através de um estudo comparativo com PMEs austríacas e chinesas, 13 já internacionais e 11 ainda em fase de construção da sua estratégia de internacionalização, foi possível observar que os dois grupos distintos de empresas percecionavam os gaps ao nível das competências de forma diferente.

Enquanto as empresas internacionais reconheceram ter gaps organizacionais superiores aos individuais, o outro grupo de empresas expressou uma necessidade superior para desenvolver competências individuais. Uma das possíveis explicações, tem a ver com a exigência internacional “imposta” às empresas que já operam nos mercados externos, sendo-lhes muito mais difícil responder às necessidades dos consumidores quer por estas serem cada vez mais variadas quer por ser necessário encontrar uma solução mais rápida e eficaz perante a concorrência extremamente competitiva. Por outro lado, a dificuldade das não internacionais também se pode compreender pela inexistência de uma cultura internacional, especialmente pela falta de vivência internacional do seu

gestor, aumentando a incerteza e o medo de arriscar na iniciação de um processo de internacionalização.

Apesar de existirem pontos de contacto entre estes 3 modelos, nomeadamente, nos fatores organizacionais a avaliar e, entre os últimos dois, uma elevada sintonia relativamente aos fatores individuais, a forma de avaliar a capacidade de internacionalização das PME's difere do modelo de Knight & Kim (2009) para o de Anzengruber (2015). Enquanto o primeiro se cinge a aplicar o modelo a empresas exportadoras, o segundo alarga o seu âmbito de análise às PME's que ainda não exportam. Para além disso, a escala utilizada para avaliar as competências também varia, tendo sido utilizada uma escala de 7 pontos de likert para o primeiro modelo e uma de 4 para o segundo. No entanto, é de ressaltar que Anzengruber (2015) considerou a sua escala limitativa uma vez que apenas 4 "escalões" de avaliação não chegam para se tirar as melhores conclusões nem captar a globalidade do desenvolvimento potencial das competências em análise.

Todavia, nem todos os autores têm uma linha de pensamento semelhante, o que contribui para uma maior diversificação do leque de opções a utilizar aquando da avaliação da capacidade de internacionalização das PME's. Com uma ideologia bastante diferente da dos 3 trabalhos anteriormente apresentados, David & Cariou (2014) – Tabela 8- defendem que as áreas funcionais (recursos humanos, financeira, I&D, marketing, entre outras) deixaram de representar, exclusivamente, a base da capacidade de internacionalização das PME's, havendo a necessidade de as integrar em novas dimensões. Por conseguinte, segundo estes autores, os modelos analisados, nomeadamente, o de Knight & Kim(2009) e o de Tan, Brewer, & Liesch (2010) já não conseguem captar a complexidade desta temática, sendo considerados como insuficientes para avaliar a capacidade de uma empresa em abraçar diferentes estratégias de internacionalização.

Com o objetivo claro de avaliar o grau de preparação das PME's para um empreendimento internacional, David & Cariou (2014) decidiram redefinir os eixos preliminares de avaliação da capacidade de internacionalização através da criação de um modelo designado por CHROME, em que cada letra maiúscula corresponde à inicial de cada dimensão avaliada: competências da gestão,

herança internacional, rede de contactos, oferta internacional, recursos e comprometimento.

Como peculiaridade deste modelo convém destacar a possibilidade de transposição do resultado global para uma projeção gráfica onde apenas as 6 dimensões são avaliadas numa escala de 0 a 5. Assim, a empresa pode visualizar o resultado global da sua capacitação internacional ao mesmo tempo que analisa a pontuação dada a cada dimensão podendo, desta forma, determinar quais os seus pontos estratégicos mais fortes e quais as suas áreas mais débeis. Por forma a tornar esta análise ainda mais rica, existe a possibilidade de utilizar o CHROME para analisar a exigência de determinado mercado. Por conseguinte, por forma a validar o resultado da capacidade internacional de uma PME e avaliar a sua capacidade de sucesso num determinado mercado, a empresa pode escolher um mercado alvo e comparar os dois resultados, sobrepondo-os graficamente. Esta possibilidade faz com que este modelo se apresente com uma mais-valia ainda não apresentada por nenhum modelo atrás analisado.

Através da análise global destes modelos, pode-se concluir que a adoção do conceito de capacidade dinâmica apresentado por Teece et al. (1997), foi o mais sensato para abordar esta temática, uma vez que se verificou que a capacidade de internacionalização não é estática, podendo ser alavancada de múltiplas formas como resposta ao ambiente competitivo no qual a empresa se insere. Nesta linha de pensamento, também ficou patente a importância da aquisição de conhecimento/informação internacional por parte da organização, alicerçada a um papel cada vez mais preponderante e vincado do gestor estratégico pela sua capacidade para guiar e trilhar o caminho internacional da PME consoante a estratégia de mercado definida.

Knight & Kim 2009					
Método	Dimensões Avaliadas (escala)	Indicadores Utilizados	Principais Conclusões	Principais Limitações Reconhecidas pelos Autores	
<p>1º Estudo de caso</p> <ul style="list-style-type: none"> 16 Entrevistas a gestores séniores de PME Análise de relatórios de contas anuais, brochuras e artigos de jornais para complementar a informação Validação do questionário por um grupo de investigadores na área dos negócios internacionais <p>2º Estudo piloto</p> <ul style="list-style-type: none"> 82 PME Americanas exportadoras <p>3º Questionário final</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicado a 900 CEOs de PME Americanas da indústria transformadora <p>Os vários indicadores foram medidos através de uma escala de 7 pontos de Likert (ver coluna da direita)</p> <p>O inquérito encontra-se disponível no artigo</p>	<p>Orientação Internacional</p> <p>“(1=not at all; 7=to an extreme extent)”</p>	Visão Global	<p>1º As PME podem melhorar a sua performance internacional e, por conseguinte, a sua performance geral através da criação e da gestão das competências presentes no modelo IBC</p> <p>2º O modelo IBC mostrou-se em sintonia com o crescimento das vendas internacionais, aumento da quota de mercado internacional, rentabilidade internacional e intensidade exportadora das PME</p>	<p>1ª A combinação ideal das 4 competências pode não ser perfeitamente móvel entre organizações</p> <ul style="list-style-type: none"> Cada empresa desenvolve os seus recursos, capacidades e competências de forma singular, ao longo do tempo e dependendo do percurso e dos objetivos traçados <p>2ª Necessidade de novas dimensões e/ou subdimensões para captar a influência de fatores externos como, por exemplo, o comprometimento global das PME, a turbulência do mercado e/ou tecnológica ou de fatores internos como as características da gestão</p> <p>3ª Necessidade de se analisar e confrontar o impacto do desenvolvimento destas competências versus o investimento efetuado pelas empresas para o seu desenvolvimento, para ver se as empresas, na sua generalidade, podem sair beneficiadas</p>	
		<p>Competências de Marketing Internacional</p> <p>“(1=much worse than main competitors; 7=much better than main competitors)”</p>			Cultura organizacional pró-ativa
					Comunicação da missão internacional aos trabalhadores
	<p>Capacidade de Inovação Internacional</p> <p>“(1=not at all; 7=to an extreme extent)”</p>	Desenvolvimento de recursos			
		Planeamento das atividade de marketing			
		Controlo e avaliação das atividades de marketing			
		Capacidade para segmentar e escolher para o mercado alvo			
	<p>Orientação para os Mercados Internacionais</p> <p>“(1=not at all; 7=to an extreme extent)”</p>	Capacidade para usar as ferramentas de marketing			
		Tecnologia de ponta ao nível internacional			
		Invenção da tecnologia utilizada na produção			
<p>Orientação para os Mercados Internacionais</p> <p>“(1=not at all; 7=to an extreme extent)”</p>	Reconhecimento internacional pela experiência tecnológica				
	Trabalhadores especializados para o <i>design</i> e a produção do produto/ serviço				
	Reconhecimento internacional pela tecnologia superior do produto/ serviço				
<p>Orientação para os Mercados Internacionais</p> <p>“(1=not at all; 7=to an extreme extent)”</p>	Orientação para o consumidor				
	Orientação para a concorrência				
	Orientação interfuncional				

Tabela 5 – Modelo IBC apresentado por Knight & Kim (2009)

Achtenhagen 2011					
Método	Dimensões Avaliadas	Subdimensões Avaliadas	Indicadores Utilizados	Principais Conclusões	Principais Limitações
<p>Construção do modelo a partir das ideias e dos conceitos constantes na literatura científica</p> <p>O artigo dispõem do esboço de um possível questionário, destacando alguns tópicos a avaliar</p>	Orientação Pessoal Internacional	Experiência Internacional	Sem dados concretos	<p>O sucesso da internacionalização é normalmente facilitado por uma adequada estratégia internacional aliada a uma visão empreendedora e a uma grande confiança na capacidade de criação e aprofundamento da rede de contactos</p>	<p>1ª Necessidade de existir um estudo prévio que identifique os gaps ao nível das competências individuais e organizacionais, que permitisse melhor enquadrar a estratégia internacional da empresa</p> <p>2ª Falta de validação empírica do modelo</p>
		Competência Intercultural	Capacidade para entender e atuar perante diferenças culturais		
			Comunicação Intercultural avaliada através do uso de línguas estrangeiras e da apreensão da importância e do uso dado à comunicação não-verbal		
		Capacidade para identificar Oportunidades de Negócio Internacionais	Capacidade de desenvolvimento da Rede de Contactos		
			Capacidade para procurar e recolher informação		
		Orientação Internacional	Capacidade para avaliar o risco		
	Visão Global				
	Cultura organizacional pró-ativa				
	Competências e Recursos Organizacionais	Capacidade de Inovação Internacional	Comunicação da missão internacional aos trabalhadores		
			Desenvolvimento de recursos		
		Competências de Marketing Internacional	Tecnologia de ponta ao nível internacional		
			Invenção da tecnologia utilizada na produção		
			Reconhecimento internacional pela experiência tecnológica		
			Reconhecimento internacional pela tecnologia superior do produto/ serviço		
	Conhecimento de Mercado	Orientação para os Mercados Internacionais	Planeamento das atividade de marketing		
			Controlo e avaliação das atividades de marketing		
		Perceções do Ambiente Externo	Capacidade para segmentar e escolher para o mercado alvo		
	Capacidade para usar as ferramentas de marketing				
Conhecimento Institucional	Perceções do Ambiente Externo	Orientação para o consumidor			
		Orientação para a concorrência			
		Orientação interfuncional			
		Sem dados concretos			
		Informação sobre instituições, tutelas, processos e legislação internacional bem como o seu peso nas decisões internacionais da empresa			

Tabela 6 – Modelo POMI apresentado por Achtenhagen (2011)

P = Orientação Pessoal Internacional; O = Competências e Recursos Organizacionais; M = Conhecimento de Mercado; I = Conhecimento Institucional

Anzengruber 2015					
Método	Dimensões Avaliadas	Subdimensões Avaliadas	Indicadores Utilizados	Principais Conclusões	Principais Limitações
<p>1º Construção do modelo</p> <ul style="list-style-type: none"> A partir das ideias e dos conceitos constantes na literatura científica <p>2º Estudo de caso</p> <ul style="list-style-type: none"> Questionário feito a 24 empresas Asutríacas e Chinesas, 13 já internacionais e 11 nacionais, de 8 setores de atividade. <p>3º Conversa informal com vários trabalhadores das respetivas empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> Para melhor compreender a força das competências e as melhorias que poderiam ser introduzidas. <p>As competências foram avaliadas numa escala de 4 pontos de Likert “Beginner, Basic, Advanced and Expert” enquanto que o impacto dos gaps das competências no negócio da organização foi avaliado numa escala de 5 pontos de Likert “(none=0; low=1; medium=2; high=3; very high=4)”</p> <p>O questionário não se encontra no artigo</p>	Competências individuais	Experiência Internacional		Os resultados indicam que as PME's já internacionais percebem gaps organizacionais superiores aos individuais, completamente o oposto das PME's que operam somente no mercado doméstico	1ª A pequena amostra populacional utilizada no estudo que pode não captar a realidade existe na generalidade das PME's.
		Competências interculturais para identificar oportunidades de negócio			
		Competências de comunicação intercultural			
		Orientação Internacional			
		Capacidade de Inovação Internacional	Orientação para a concorrência		
		Competências de Marketing Internacional	Orientação interfuncional		
	Competências organizacionais	Orientação para os Mercados Internacionais	Orientação institucional		2ª A escala utilizada para avaliar as competências (4 pontos de Likert), uma vez que refere que poderá não dar para tirar as melhores conclusões nem captar a globalidade do desenvolvimento potencial das competências em análise.
		Competências da atividade			
		Logística (entrada e saída de mercadoria)			
		Operações			
		Marketing e Vendas			
		Serviço			
		Gestão de Recursos Humanos			
		Desenvolvimento de Tecnologia			
Departamento de compras					
Gestão das unidades internacionais					
Gestão Financeira					

Tabela 7 – Modelo apresentado por Anzengruber (2015)

Método	Dimensões Avaliadas	Alguns Indicadores Utilizados	Principais Conclusões	Principais Limitações	
<p>1º Revisão de literatura</p> <p>2º Delphi Method</p> <ul style="list-style-type: none"> Participação ativa de um painel composto por 15 peritos em negócios internacionais de 9 países diferentes. A junção da revisão de literatura com este processo possibilitou a construção do modelo <p>3º Validação do modelo</p> <ul style="list-style-type: none"> Durante 4 anos através do acompanhamento do processo de internacionalização de 54 PME's canadianas de 12 indústrias diferentes <p>Os 40 indicadores são avaliados num total de 200 pontos divididos pelas 6 dimensões em análise. As PME's que obtiverem uma classificação de 81/200 são consideradas aptas para iniciar o processo de internacionalização. De seguida, os pontos equivalentes a cada dimensão são transpostos para uma escala de 0 a 5, permitindo analisar graficamente cada dimensão individualmente.</p>	Competências de Gestão	Treino em negócios internacionais	<p>1º As empresas não industriais revelaram possuir um <i>scoring</i> superior em quase todas as dimensões do CHROME comparativamente com as industriais, exceto na dimensão dos Recursos</p> <p>2º A natureza inovadora / tecnológica da empresa tem um maior impacto do que o número de trabalhadores na sua capacitação internacional</p> <p>3º A receita não é o maior determinante da capacidade de internacionalização das PME's assim como o seu número de anos de existência. Desta forma, deviam deixar de ser preponderantes na sua decisão de internacionalização uma vez que as PME's podem alavancar outros pontos fortes para conseguirem ter sucesso internacionalmente</p>	<p>1ª Necessário ser testado com um maior número de empresas e, eventualmente, ser ensaiada a atribuição de pesos relativos a cada dimensão de acordo com os diferentes setores de atividade, com o tamanho da empresa e os mercados alvo.</p> <p>2ª Necessário validar a relação entre a performance internacional da PME e a sua qualificação internacional (resultado do <i>scoring</i>), por forma a existir uma validação do matching entre as exigências do mercado e as competências atuais da empresa</p>	
		Herança Internacional			Conhecimento de mercados externos
					Conhecimento de línguas estrangeiras
	Rede de Contactos	Experiência em negócios internacionais			
		Reconhecimento da empresa à escala global			
		Propriedade intelectual detida pela empresa em países externos			
	Oferta Internacional	Presença em mercados internacionais			
		Lições apreendidas através da experiência internacional			
		Relacionamento com subsidiárias, etc			
	Recursos	Relações de negócios já estabelecidas noutros países			
Presença em plataformas de internet fora do país de origem					
Ativos e handicaps relacionados com produtos, serviços ou soluções relacionados com uma expansão internacional					
Comprometimento	Adaptabilidade dos produtos, serviços e soluções às particularidades dos novos mercados				
	Adaptabilidade do preço e da estrutura financeira aos mercados internacionais				
	Saúde financeira				
		Acesso a financiamento ou a novo capital			
		Capacidade produtiva			
		Possibilidade do gestor dedicar tempo à atividade de internacionalização			
		Preparação do gestor em investir numa missão internacional			
		Nível de tolerância ao risco			
		Motivações, objetivos, alvos, cenários e modelos económicos relevantes para o projeto internacional			

Tabela 8 - Modelo CHROME apresentado por David & Cariou (2014)

4.4 Seleção do modelo de avaliação das capacidades de internacionalização mais adequado às PME's do setor agroalimentar Português

Um aspeto comum aos 4 modelos revistos na secção anterior é o fato dos seus autores alertarem para a necessidade de se aprofundar a investigação desta temática, abrindo a hipótese de introduzir mais dimensões, subdimensões ou indicadores nos seus modelos no sentido de melhor avaliar a capacidade de internacionalização das PMEs.

Analisando comparativamente os modelos, relativamente ao método, o de Knight & Kim (2009) e o de David & Cariou (2014) destacam-se dos restantes. O seu processo prévio de validação dos inquéritos/questionários através de um painel de especialistas na área dos negócios internacionais, torna-os robustos e consistentes para conseguirem captar a capacidade de internacionalização das PMEs. De destacar a maior amostra utilizada por Knight & Kim (2009), de cerca de 900 empresas, muito superior às observadas no estudo de David & Cariou (2014).

No entanto, o facto de Knight & Kim (2009) se ter cingido à observação de capacidades ao nível organizacional, torna-o incapaz de avaliar a capacidade de internacionalização com a devida profundidade, algo que foi reconhecido pelos próprios autores. Um grande número de investigadores defende que deve ser dada a devida importância à capacidade de tomada de decisão por parte do empresário (fundador, dono ou gestor) uma vez que esta influencia o desenvolvimento e a escolha dos recursos e das competências necessárias ao processo de internacionalização das PMEs (Achtenhagen, 2011; Andersson & Florén, 2011; Anzengruber, 2015; BarNir & Smith, 2002; Brush et al., 2002; David & Cariou, 2014; Julien, 2005; Lin, 2010; Reid, 1981).

Apesar do modelo de David & Cariou (2014) parecer o mais competente para avaliar a capacidade de internacionalização das PMEs, o modelo de Achtenhagen (2011) parece ser o mais adequado para o setor agroalimentar nacional, por 3 ordens de razões:

1. Inclui dimensões e indicadores ao nível individual e organizacional. As capacidades individuais avaliadas refletem a Abordagem do

empreendedorismo internacional. Simultaneamente, as capacidades organizacionais também são, bem definidas pela autora dada a influência que o modelo de Knight & Kim (2009) teve na sua delimitação.

2. A inclusão da “Capacidade de Inovação Internacional” e das “Competências de Marketing Internacional” como subdimensões a avaliar dentro da dimensão Competências e Recursos Organizacionais. Dadas as características e singularidades do setor agroalimentar, nomeadamente no que se refere às exigências dos consumidores globais e, por forma, a se ultrapassarem as barreiras à internacionalização identificadas no ponto 2.3, as empresas deste setor necessitam de apostar na inovação e no marketing.
3. A facilidade de aplicação do modelo através de um questionário/inquérito. O esboço do questionário apresentado no artigo, para além de permitir a mais rápida aplicabilidade do modelo às empresas do setor agroalimentar, também facilita a recolha de dados e o tratamento de informação por parte do investigador.

5. Conclusão

No início deste TFM, foi identificada uma carência de produção científica relacionada com a avaliação da capacidade de internacionalização das PMEs. Para dar resposta a uma solicitação feita pela PF e com o objetivo de contribuir para a construção de um modelo capaz de avaliar a capacidade de internacionalização das empresas do setor agroalimentar Português, foi feita uma revisão de literatura para identificar modelos de medida da capacidade de internacionalização das PMEs.

Dado o perfil e as singularidades do setor agroalimentar em Portugal, o modelo de Achtenhagen (2011) é considerado como o mais adequado para captar a profundidade desta temática e avaliar a capacidade de internacionalização do setor agroalimentar. Na base desta escolha está a inclusão de indicadores ao nível individual e organizacional, da “Capacidade de Inovação Internacional” e das “Competências de Marketing Internacional” como subdimensões a avaliar dentro da dimensão Competências e Recursos Organizacionais e a capacidade de aplicação do modelo através de um questionário/inquérito. No entanto, a inexistência de um questionário já validado para avaliar cada capacidade, implica o prévio desenvolvimento do mesmo, com a possível inclusão de indicadores cobertos pelos outros 3 modelos revistos.

Este Trabalho Final de Mestrado apresenta muitas limitações. O facto da produção científica, nesta área da investigação, não ser numerosa, faz com que ainda não exista um consenso sobre os indicadores que possibilitam a melhor avaliação da capacidade de internacionalização das PMEs. Assim sendo, a escolha do modelo mais adequado para avaliar a capacitação internacional das PMEs foi feita a partir de um leque reduzido de hipóteses, o que restringiu a escolha. Por outro lado, o limitado tempo que tive para realizar a investigação, dado o contexto de estágio em que este TFM foi desenvolvido, seguido do início de uma atividade profissional, fez com que tivesse bastante dificuldade em gerir o tempo disponível para aprofundar mais o estudo desta temática.

Para investigação futura proponho a elaboração e validação do questionário referente ao modelo selecionado (Achtenhagen, 2011), incluindo as subdimensões e indicadores cobertos noutros modelos como, por exemplo, a capacidade financeira, os recursos humanos e a capacidade produtiva, que correspondem a aspetos relevantes para a internacionalização das PME's do setor agroalimentar. Sugiro também a aplicação do questionário validado às PME's associadas da PF e a outras empresas do setor.

Bibliografia

- Achtenhagen, L. 2011. *Internationalization competence of SMEs*.
- Ageron, B., & Huault, I. 2002. Complexité du processus d'internationalisation de la PME: vers un enrichissement de l'analyse behavioriste. *Management International*, vol.6(no.2): p.43-53.
- Andersson, S., & Florén, H. 2011. Differences in managerial behavior between small international and non-international firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(3): 233-258.
- Anzengruber, J. 2015. Discovering Gaps in Internationalization Competences of SMEs—a Comparative Case Study of Austrian SMEs. *Business and Management Studies*, 1(1): 26-37.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. 2000. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, (43): 909-924.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41-56.
- BarNir, A., & Smith, K. A. 2002. Interprpm Alliances in the Small Business: The Bole of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3): 219-232.
- Beker, G. S. 1964. Human capital. *New York: Columbia*.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. 1977. THE EXPORT BEHAVIOR OF SMALLER-SIZED WISCONSIN MANUFACTURING FIRMS. *Journal of International Business Studies*.
- Birger Wernerfelt. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Boyatzis, R. E. 1982. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. *New York: John Wiley*.

- Brush, C. G., Edelman, L. F., & Manolova, T. 2002. The Impact of resources on small firm Internationalization. *Strategy Journal of Small Business*, 13(no.1). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Caird, S. 1992. Problems With the Identification of Enterprise Competencies and the Implications for Assessment and Development. *Management Learning*, 23(1): 2-2.
- Cavusgil, S. T. 1980. On the internationalization process of firms. *European Research*, (8): 273-281.
- Cavusgil, S. T., & Nason, R. W. 1990. Assessment of Company Readiness to Export. *Oxford: Pergamon Press*, 129-139.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. 2003. Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, vol. 37. <http://doi.org/10.1108/03090560310465152>.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. 1999. Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3): 223-256.
- Daft, R. L. 1983. Learning the Craft of Organizational Research. *Academy of Management Review*, 8(4): 539-546.
- David, J.-P., & Cariou, G. 2014. Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*, 9(7): 1-9.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. 2003. A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3): 242-261.
- Di Benedetto, C. A., DeSarbo, W. S., & Song, M. 2008. Strategic capabilities and radical innovation: An empirical study in three countries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(3): 420-433.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121.

- Etemad, H. 2004. International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded Theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1/2): 5-59.
- Fischer, A. R., & Reuber, E. 1997. The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, 28(4): 807-825.
- Forsman, M., Hinttu, S., & Kock, S. 2002. *Internationalization from a SME perspective*.
<http://www.assignment.omgclub.my/sites/default/files/mariaforsman.pdf>.
- Fourcade, C. 2002. *Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME: Le concept de milieu internationalisant*.
- Freiling, J. 2004. A Competence-based Theory of the Firm. *Management Revue*, 15(1): 27-52.
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. 2000. The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4): 15 - 27.
- George, G., Wilklund, J., & Zahra, S. A. 2005. Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 31(no. 2): 210-233.
- Grant, R. M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Grant, R. M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Hamel, G., & Prahalad, C. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Havn, M., & Juell-Sundbye, H. 2012. *Internationalization of SMEs Towards a model of internationalization capacity*.
- Hébert, L. 2002. Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial. *Gestion*, 27(1): 78-85.

- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. 1996. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. *Journal of International Business Studies*, 27(4): 1033–1053.
- Holmlund, M., Kock, S., & Vanyushyn, V. 2007. Small and Medium-sized Enterprises' Internationalization and the Influence of Importing on Exporting. *International Small Business Journal*.
- Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. S. 2006. The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 513–534.
- Johanson, J., & Mattsson, L. 1988. *Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1977. Firm-a Model of Knowledge Development Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1990. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*.
<http://doi.org/10.1108/02651339010137414>.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411–1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. 1975. the Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *J Management Studies*, 12(3): 305–323.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. 2006. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4): 525–543.
- Julien, P.-A. 2005. Entrepreneuriat et économie de la connaissance. *Presses de l'Université Du Québec*.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124–141.

- Knight, G. A., & Kim, D. 2009. International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*.
- Koenig, G. 1999. Les ressources au principe de la stratégie, dans Koenig, G. (coordonné par). *De Nouvelles Théories Pour Gérer L'entreprise Du XXI^e Siècle, Economica*.
- Kogut, B., & Zander, U. 1993. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625-645.
- Laghzaoui, S. 2011. SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies. *Journal of Innovation Economics*.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal): 111-125.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. 1996. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27(No. 3): pp. 517-551.
- Lin, S. 2010. Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences. *Actes Du 1er Colloque Franco-Tchèque : "Trends in International Business,"* 117-135.
- Lin, Y., & Wu, L.-Y. 2014. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3): 407-413.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. 2001. The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7, Special Issue): 565-586.
- Luong, L. P. 2010. Les antécédents de la performance à l'exportation des PME: un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam. *Congrès International Francophone entrepreneuriat et PME, Université Montesquieu Bordeaux IV*.

- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. 2000. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5): 902-906.
- Melin, L. 1992. Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13: 99-118.
- Miller, D., Eisenstat, R., & Foote, N. 2002. Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations. *California Management Review*, 44(3): 37-54.
- Ministerio da Agricultura, do D. R. e das P. 2010. *Internacionalização dos Sectores Agro-Alimentar e Florestal*.
- Naidu, G. M., & Prasad, V. K. 1994. Predictors of export strategy and performance of small- and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, 31(2-3): 107-115.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. 1982. An evolutionary theory of economic change. *Cambridge MA Belknap*, vol. 93. <http://doi.org/10.2307/2232409>.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. 1994. Toward a theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. 2005. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*.
- Pantin, F. 2005. La conduite de processus d'internationalisation par l'équipe dirigeante entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles. *Internationale de Management Stratégique, Angers, France*.
- Penrose, E. 1959. *Theory of the Growth of the Firm*.
- Peprny, A., & Kubickova, L. 2011. *Evaluation Success Models of SMEs in the Internationalization Process*.
- Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *Competitive Strategy*, 1(6): 396.
- Porter, M. E. 1981. The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4): 609-620.
- Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. *New York*.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79–91.
- Reid, S. D. 1981. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2): 101–112.
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. 2010. Measuring Export Readiness Using a Multiple-Item Index. *European International Business Academy (EIBA)*, 2010: 9–11.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance DOI: 10.1002/smj.640. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- Teece, D., & Pisano, G. 1994. The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537–556.
- Welch, L., & Luostarinen, R. 1988. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal Of General Management*, 14(2): 34–55.
- Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D., & Wright, M. 2002. Internationalization of SMEs: a research note. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1): 38–48.
- Wu, F., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. 2007. Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 38(2): 283–302.
- Zahra, S. a., Ireland, R. D., & Hitt, M. a. 2000. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5): 925–950.