



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## A importância da internacionalização para a empresa



### Introdução

A internacionalização tornou-se cada vez mais importante para a competitividade das empresas de todas as dimensões. No ambiente de hoje, as PME que começam com uma estratégia global podem mover-se rapidamente para tirar proveito de actividades transfronteiriças, o que proporciona oportunidades não só para o crescimento da receita, mas também o intercâmbio de conhecimentos e o reforço das capacidades, reforçando assim a competitividade a longo prazo da empresa. Como a globalização aumenta, o mesmo acontece com a atenção dada à internacionalização das PME holandesas. O aparecimento de novos jogadores no mercado europeu e no mercado mundial significa, por um lado, que as PME holandesas estão a ser confrontados com uma maior concorrência estrangeira no seu mercado interno. Por outro lado, as mesmas circunstâncias também criam mais oportunidades para as PME nos mercados externos. Isto reflecte-se o papel cada vez mais activo desempenhado pelas PME nos mercados externos. Mais abaixo no texto teremos análises e informações sobre as diferentes abordagens holandesas, e as maneiras em que são implementadas, no que diz respeito à variedade de formas de internacionalização das PME. Apesar do entendimento comum da importância da internacionalização, ainda há muitas barreiras internas e externas que impedem a internacionalização das PME.

### Algumas estatísticas holandesas

Nota importante: em suma, as PME desempenham um papel significativo nas exportações holandesas, pois as exportações das PME têm crescido mais rapidamente do que os das grandes empresas desde 2004. Na Holanda as PME contam para quase 67% do total das exportações! (Fonte ING Bank). Mais de 72.800 PME estão envolvidas em actividades de exportação, ou seja, aproximadamente 9,4% de todas as PME nos Países Baixos. O número de PME exportadoras aumentou 13% na última década. Uma série de mudanças significativas nas PME têm sido observadas. A importância da exportação das PME está a aumentar: nos últimos 10 anos, a intensidade da exportação ou seja, a participação das exportações no volume de negócios total das PME, aumentou de 19% para 26%.

### Tendências internacionais holandesas

Nos últimos anos, o comércio internacional foi o principal motor do crescimento económico holandês. Desenvolvimentos notáveis no comércio internacional holandês de bens e serviços são ilustrados abaixo:

- A Holanda é um país pequeno, mas um grande comerciante. Durante os últimos 5 anos, a Holanda foi classificada como a 7ª economia mundial no que diz respeito às exportações;

*Este projecto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação (comunicação) vincula exclusivamente o autor, ea Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feita das informações nele contidas.*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



- A Holanda é a oitava economia competitiva global no mundo (durante alguns anos estivemos em 5º) e a segunda na zona do euro;
- Os holandeses (56%) são mais do que duas vezes dependentes das exportações do que a Grécia (21%), Turquia (20%), Portugal (26%) e Itália (24%);
- O crescimento do comércio nos Países Baixos: ver infográfico abaixo. Apesar do crescimento comercial positivo, a economia holandesa entrou numa nova recessão em 2011. Além disso, em julho de 2013 e janeiro 2014 ainda havia alguns soluços. As exportações levaram a recuperação da economia holandesa, com as PME liderando o caminho;



- Em termos de comércio de mercadorias, Alemanha, Bélgica, Reino Unido, Estados Unidos e China são os mais importantes parceiros comerciais dos Países Baixos. O declínio das ações de comércio com a UE é devido à crescente importância dos mercados emergentes, como os países do BRIC.
- As importações holandesas da China, dos EUA e do Japão compreendem a uma grande parte de bens re-exportáveis. Uma baixa percentagem de reexportações são encontradas em importações da Rússia e da Noruega. As exportações holandesas para os EUA e China compreendem uma quantidade relativamente pequena de reexportações, enquanto os nossos parceiros da UE receberão ações maiores de reexportações, com a Eslováquia, a República Checa e Finlândia encabeçando a lista;
- Desde 2008, os EUA são o mercado mais importante para as importações de serviços. As importações de Bermuda ficou em segundo lugar, seguido de perto pelo Reino Unido. Os cinco primeiros são completados com Alemanha e França. A Irlanda foi o principal destino para os serviços holandeses, seguida pela Alemanha, o Reino Unido, os EUA e Bélgica.
- Re-exportação é uma atividade importante para os Países Baixos. Além disso, parece ser a única fonte de crescimento no comércio de mercadorias no momento: re-exportações de mercadorias é uma parte vital do comércio internacional holandês. Mesmo excluindo as reexportações, a Holanda está em nono (em vez de 7º) em países do mundo quanto às exportações.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Potencial holandesa de Internacionalização

Uma certa quantidade de bens produzidos nos Países Baixos não é exportado pelo produtor, mas via o setor grossista e outros intermediários: isso é chamado de exportação indireta, que desempenha um papel importante na agricultura e pesca. Agricultores oferecem a maior parte de seus produtos para o leilão; intermediários holandeses compram estes produtos e vendem a maior parte deles no exterior. PME, portanto, estão envolvidas não só na exportação indirecta, mas também agem como fornecedores importantes de bens e serviços para empresas de exportação. PME exportadoras, por vezes, envolvem deliberadamente um intermediário - um agente, um grossista ou uma filial de uma multinacional (Hessels e Terjesen, 2007). A extensão da internacionalização aumenta à medida que o tamanho do negócio aumenta. Quanto maior a empresa, maior é a probabilidade de exportar. As PME holandesas têm considerável potencial de exportação, mas é do conhecimento comum que um grande número de PME não estão (ainda) com atuação internacional. O potencial de exportação está disponível para os seguintes sectores: indústria, serviços empresariais e grossista. A medida em que foi explorado o potencial de exportação das PME nestes três sectores foi igual a 58%, em 2006. A medida em que as grandes empresas têm explorado o potencial de exportação foi muito maior: 86%. Portanto, as empresas maiores deixam menos potencial de exportação por utilizar. Quanto menor o negócio menos forte é a sua orientação internacional. No setor de serviços empresariais as PME não conseguem tirar proveito de uma grande parte do seu potencial de exportação.

2% das PME holandesas investem no exterior: as PME também estão envolvidos em investimentos diretos no exterior, tanto de forma independente ou em conjunto com outras empresas. Às vezes, eles seguem o exemplo de grandes empresas (internacionais). Não há quase nenhuma informação quantitativa disponível sobre (o desenvolvimento de) os investimentos directos estrangeiros por parte das PME (Hessels e Overweel, 2004). As empresas têm, proporcionalmente, também frequentemente investido no estrangeiro em inovação e desenvolvimento, além de serem mais elevados nos sectores do comércio e dos transportes.

As PME holandesas frequentemente cooperam com empresas estrangeiras. Estudos mostram que mais de 9% das PME holandesas estavam envolvidas em cooperação formal com uma empresa estrangeira (Hessels, Overweel e Prince, 2005). Parcerias internacionais são menos complexas e apresentam menor risco do que o investimento directo estrangeiro. Os motivos mais significativos para as PME realizarem parcerias internacionais são para ter acesso ao conhecimento e à tecnologia, para serem capazes de oferecer uma ampla gama de produtos e serviços e para conseguir acesso a mercados novos ou maiores para vender os seus produtos. A maioria das empresas envolvidas na cooperação internacional já vêm trabalhando com empresas estrangeiras por mais de cinco anos. A maior proporção de PME a trabalhar com parceiros estrangeiros podem ser encontrados nos sectores da indústria e dos transportes.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Os dados mostram que do grupo de empresas com menos de dez empregados (pequenas empresas), aproximadamente 18% exportam, enquanto que, em média, um terço do volume de negócios de médias empresas (10-100 funcionários) é obtido através da exportação (Hessels, Overweel e Prince, 2005).

As atividades internacionais das PME holandesas são voltadas principalmente para os países vizinhos: Alemanha e Bélgica são de longe os mais importantes países em que as estão ativas, seguidas a alguma distância pelo Reino Unido e França. As suas exportações, em particular, são fortemente focada nos países vizinhos. Quase 80% destas exportações vão para países da UE, e a Alemanha, para onde quase um quarto é exportada, é de longe o mais importante destino de exportação. Fora da Europa, os Estados Unidos são o mais importante parceiro comercial, com uma quota de cerca de 6% (ver Export Termómetro 2008). Os países vizinhos não são apenas destino de exportação favorito das PME; esses mesmos países também desempenham um papel importante nas importações holandesas: as PME holandesas importam principalmente a partir de países vizinhos - a Alemanha e a Bélgica; os Estados Unidos, China, Rússia e Taiwan são importantes fornecedores não europeus. A Europa é o destino mais importante para os investimentos estrangeiros de PME holandesas.

### **Internacionalização das PME: Internacionalismo compensa**

A internacionalização é vital para as PME prosperarem num mundo cada vez mais competitivo e poderia contribuir para a manutenção do emprego, de acordo com um estudo recente. A pesquisa mapeia o nível de internacionalização das PME europeias, identifica as principais barreiras e vantagens da internacionalização e propõe recomendações políticas. O estudo, financiado pela Comissão Europeia, "Internacionalização das PME Europeias", foi realizado em 2009 e analisa todos os modos de internacionalização, ou seja, as exportações directas, importações directas, o investimento directo estrangeiro, de subcontratação e de cooperação técnica internacional. O estudo constata que há uma ligação direta entre a internacionalização e aumento do desempenho das PME: as atividades internacionais reforçam o crescimento, aumentam a competitividade e apoiam a sustentabilidade a longo prazo das empresas. Consequentemente, dois pontos principais destacados pelo estudo são: há ganhos de bem-estar económico do aumento do número de PME com atividade internacional, e o apoio público deveria desempenhar um papel importante na promoção de uma maior internacionalização.

Há uma forte correlação entre as PME serem internacionalmente ativas e terem um desempenho de negócios melhor do que a média. Embora parte deste poder ser devido a "auto-seleção", no sentido de que as PME com melhor desempenho são mais propensas a serem ativas internacionalmente, também é provável que haja um efeito direto e positivo sobre o desempenho das empresas que se tornam internacionalmente ativas. Mecanismos de apoio públicos podem desempenhar um papel fundamental na promoção de uma maior internacionalização e ajudar a resolver as barreiras percebidas para a internacionalização, como fornecer um melhor acesso à informação e ao acesso a apoio financeiro. Apesar destas vantagens, o apoio público passa despercebido: apenas 16% das PME estão cientes de programas de apoio público para a internacionalização e só um pequeno número de PME realmente utilizam-no.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

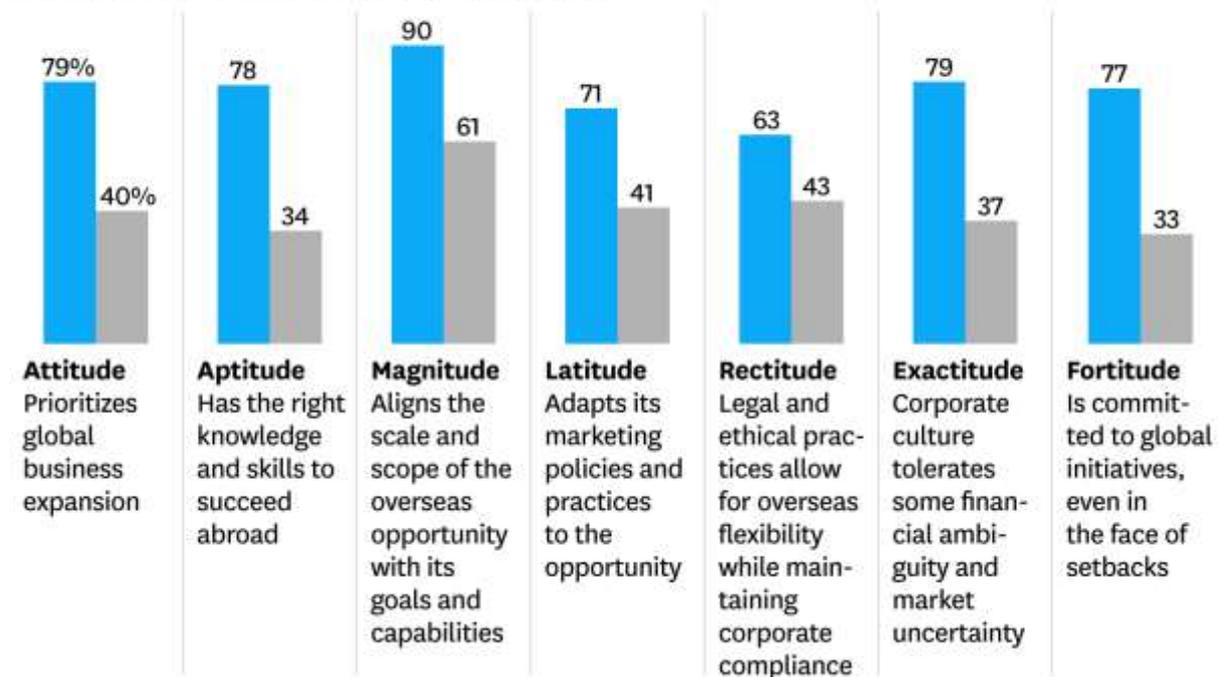


Em média, 77% dos entrevistados nas empresas que atingiram níveis globais concordaram que a sua empresa se destacou em sete princípios (ver abaixo). Investigando os comportamentos dessas empresas vencedoras, descobrimos que os seus líderes apoiaram ativamente as sete características de maneiras específicas.

[https://hbr.org/resources/images/article\\_assets/2016/04/W160304\\_QUACKENBOS\\_SEVENCHARACTERISTICS-850x606.png](https://hbr.org/resources/images/article_assets/2016/04/W160304_QUACKENBOS_SEVENCHARACTERISTICS-850x606.png)

## 7 Characteristics of Firms That Win Globally

PERCENTAGE OF RESPONDENTS FROM WINNING AND LOSING FIRMS WHO AGREE THAT THE FIRM EXHIBITS EACH CHARACTERISTIC



SOURCE DOUGLAS QUACKENBOS ET AL.

© HBR.ORG

Empresas de sucesso internacionais:

- **Priorizar expansão de negócio global:**
  - Rever as iniciativas internacionais em todas as principais reuniões internas;
  - Assegurar que os gestores e líderes globais têm títulos profissionais relacionados com os papéis funcionais;
  - Ter sedes espalhadas pelos países de presença e liderança internacional.
- **Assegurar que a empresa tem o conhecimento e as competências certas por:**
  - Formar agressivamente quadros;
  - Contratar competências externas necessárias;
  - Misturar quadros nacionais da empresa com os da equipa internacional.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



- **Alinhar a escala e o âmbito da oportunidade no exterior com as metas e as capacidades da empresa por:**
  - Certificar-se que todas as partes interessadas compreendem que as oportunidades internacionais muitas vezes diferem em tamanho de mercados na carteira atual de produtos;
  - Sensibilizar internamente para objetivos e projetos piloto;
  - Ajustar o alcance geográfico da iniciativa para garantir o equilíbrio interno ou evitar sobrecarregar a organização.
  
- **Adaptar as políticas e práticas de marketing da empresa para a oportunidade por:**
  - Advertir a sede da empresa em que prevalecem as normas do mercado-alvo;
  - Formar e sensibilizar todas as partes interessadas sobre as diferenças culturais;
  - Testar o "plano de negócios" para a iniciativa, apesar das diferentes normas e práticas no exterior.
  
- **Assegurar que as práticas legais e éticas da empresa permitem flexibilidade no exterior, mantendo a conformidade corporativa por:**
  - Aferir as práticas competitivas no país para garantir a vontade de competir;
  - Encorajar debates abertos sobre potenciais problemas;
  - Clarificar os objetivos e os condicionantes do negócio antes da entrada.
  
- **Reforçar uma cultura corporativa que tolera alguma ambiguidade financeira e incerteza do mercado por:**
  - Considerar os objetivos estratégicos contra apenas os financeiros;
  - Reconhecer que o sucesso no mercado pode só ter um impacto modesto sobre o negócio global;
  - Lembrar que os desvios previsões são de se esperar quando se navega em território desconhecido.
  
- **Assegurar que a empresa está empenhada em iniciativas globais, mesmo em face de contratempos por:**
  - Comunicar de forma clara e consistente o compromisso com a estratégia internacional;
  - Reforçar publicamente os objetivos declarados;
  - Evitar a "punição pública" dos atores envolvidos nas iniciativas falhadas.

Algumas destas práticas podem ser realizadas a curto prazo e entregar vitórias rápidas - por exemplo, certificando-se de que as iniciativas internacionais são apresentadas e revistas em todas as principais reuniões internas. Outros vão exigir mais planeamento e tempo para implementar (por exemplo, contratar os conjuntos de competências necessárias ou provenientes de um entendimento comum interno em relação à estratégia vs. objetivos financeiros). Outros ainda podem exigir uma mudança fundamental na cultura organizacional, processos, ou ambos. Se a nossa ferramenta de diagnóstico



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



revelar défices que exigirão investimentos de longo prazo para abordar, a empresa pode querer preferir uma oportunidade de concorrer no exterior, a fim de fazer as mudanças necessárias.

Os investimentos realizados na melhoria destes sete fatores pagarão dividendos, tanto a curto como a longo prazo, ajudando a empresa a desenvolver e sustentar a cultura e as capacidades necessárias para o sucesso global. Ao usar os pontos acima mencionados, os gestores estarão numa posição mais forte para evitar as armadilhas e fechar as lacunas que podem fazer a diferença entre fracasso e sucesso nos mercados internacionais.

### **Soluções práticas para as PME**

A Enterprise Europe Network é um agente fundamental na promoção da ligação entre a internacionalização e a inovação. Destina-se a proporcionar aos empresários acesso a informações de mercado, superar os obstáculos legais e identificar potenciais parceiros de negócio em toda a Europa.

A rede, que compreende cerca de 600 parceiros em 44 países, também se concentra no apoio à inovação e serviços de transferência de tecnologia transnacionais. Proporciona um fórum para as PME compartilharem resultados de pesquisas, participarem em programas de investigação e solicitar financiamento.

## **Reflexão crítica Croácia**

### **A importância da internacionalização para a empresa**

Lendo o artigo, tivemos de reconhecer a importância da concorrência no mundo empresarial de hoje. Enquanto muitos encaram a concorrência como problema, a partir de sua posição pessoal, a verdade é que a concorrência tem sido uma das principais razões para o desenvolvimento, o avanço e refinamento da maioria das ideias empreendedoras existentes. Observando as estatísticas escritas das exportações holandesas, ligadas às pequenas e médias empresas, acho fascinante que a maioria das exportações seja devida à atividade das PME. Como observado anteriormente, as pequenas e médias empresas estão longe de serem tão bem sucedidas na Croácia e os exemplos são raros e espaçados. As exportações croatas estão a lutar e as instituições governamentais são muitas vezes criticadas por causa das visões limitadas; pelas enormes importações de produtos baratos que também são produzidos na Croácia em quantidade suficiente; por ainda não ter sido aproveitado todo o potencial; e por não promover o produto croata ainda mais, ao invés do que faz a região (com a exceção de poucos países). Assim, mesmo a exportação croata existente constitui miseravelmente números baixos, mesmo quando se trata de países que têm vindo a exportar desde a formação do



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



país. Gostaria também de salientar que acho que é um pouco mais natural para os Holandeses serem mais bem sucedidos nas PME de comércio e exportação, especialmente quando se toma em consideração o histórico empreendedorismo holandês desde os tempos coloniais.

Quando se trata de pequenas e médias empresas croatas, infelizmente, concentram-se exclusivamente no mercado croata, muito limitado, ou na melhor das hipóteses, no mercado regional. A mentalidade local, estreita, condena frequentemente a empresa a não ir longe. Mesmo quando as mesmas falhas ocorrem mais e mais e são bem conhecidos do público, novas entrepreneurs ainda não conseguem aprender com elas e o ciclo se repete mais e mais, a formação e insuficiência rápida da empresa a tornar-se um padrão local. A realidade local leva as pessoas a uma visão global cínica e pessimista, que dificilmente é aceitável para alguém que se esforça para ser um entrepreneur. No entanto, o facto de que qualquer coisa raramente funciona no nível local, levou algumas pessoas a olhar para as coisas de forma mais ampla. Embora não seja comum, existem certos entrepreneurs locais que realmente fazem um esforço para aumentar a consciência dos seus negócios no cenário mundial. Ainda que não seja uma entrada no mercado internacional de pleno direito, pode-se argumentar é um começo, se não com um futuro promissor. Claro, a comunidade local é pouco otimista demais quando se trata de seus esforços e mais frequentemente então são quase ridicularizados. A atitude é completamente errada. Aptidão nas outras tarefas são um pouco melhores no tempo de hoje, de rápidos e diversos meios de comunicação, e é fácil encontrar informação acessível através de meios públicos ou de simples contactos com pessoas que se especializaram no assunto. Quase todos gastam o seu tempo na Internet, na troca de informações e conteúdo. Isso em si é uma parte vital do empreendedorismo e a maioria das pessoas admitem que esse facto veio até através da sua actividade diária na internet. As redes sociais, encontrar ideias e soluções on-line, publicação de conteúdo e as suas próprias ideias, tudo isso conta em experiência que pode revelar-se útil quando se trata de empreendedorismo através da Internet.

Claro, não é tudo sobre as habilidades e conhecimentos auto aprendidos (mesmo quando se toma em conta que alguns dos entrepreneurs mais proeminentes e bem conhecidos eram de facto autodidatas). A prontidão para aprender conta para muito. Habilidades podem vir naturalmente como o talento pessoal, ou serem ensinados e treinados. Eles dizem que o melhor conhecimento é o que vem da experiência. A magnitude representa um enorme problema para as PME croatas, simplesmente porque os líderes têm problemas com o âmbito do negócio e são muitas vezes alheios ao seu ambiente local, muito menos ao ambiente mundial. O ajuste dos objetivos e capacidades é uma das pedras do caminho para cada novo empreendimento, e sem definir claramente os objetivos, o caminho não é claro, tornando as ações corretas não óbvias, e fazendo com que o conjunto da empresa esteja sem rumo e ineficiente.

A latitude também poderia ser problemática: não só é difícil a adaptação para entrepreneurs locais, mas reconhecer as oportunidades é questionável. Como eles não estão habituados a olhar para todo o mundo, para os negócios globalizados, o ajuste ao rápido aproveitar das oportunidades que vão aparecendo poderia revelar-se mais difícil e duro de alcançar. A retidão é claramente primordial pois os negócios incapazes de aderir às práticas éticas e legais não só são impossíveis de sustentar entre as instituições, mas também completamente incapazes de ganhar a confiança dos potenciais clientes.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



A ambiguidade é algo que está no mundo dos negócios visto geralmente como desfavorável ou como uma brecha. Na Croácia, a ambiguidade de negócios tornou-se uma norma, como a pouca transparência e a honestidade, a maneira duvidosa de realização de negócios tornou-se uma ocorrência diária. É também em parte responsável pela visão cínica e suspeita quando se trata de empreendedorismo. Coragem é algo que está intimamente ligado à atitude e quando dizemos que a atitude é errada, isto se relaciona com o facto de que a coragem não é muito melhor. Quando confrontados com a primeira falha ou primeira tentativa sem sucesso, a maioria das pessoas localmente estão quase instantaneamente prontas para desistir. Tendem a não aprender sobre as falhas, tendem a não agir sobre elas, apenas vendo-as como um sinal para desistir.

## Uma reflexão crítica - Turquia

### A importância da internacionalização para a empresa

#### Internacionalização das empresas turcas

O trabalho de hoje e os fluxos de capital entre países e empresas têm um ritmo e quantidade sem precedentes. Portanto, fluxos de capital, actividades de produção e de serviços, empreendimentos comerciais e tecnológicas atingem um carácter internacional. Biliões de dólares podem ser transferidos com apenas um "clique".

Para a internacionalização, as dimensões e o domínio da concorrência que as empresas fá-las enfrentar mudanças inevitavelmente, as empresas tornam-se internacionais, bem como as suas actividades de produção e de serviços e a integração horizontal internacional. Empresas Multi-Nacional (MNC) e o investimento directo estrangeiro (IDE) tornam-se mais eficaz nas diferentes economias. Agora as fronteiras nacionais desaparecem, ou pelo menos, perdem a sua antiga rigidez e o mundo dirige-se a uma integridade económica, política e cultural. Como resultado destes desenvolvimentos aumentam as trocas comerciais em todo o mundo e este aumento acarreta efeitos económicos, sociais, políticos e culturais. Enquanto actividades económicas afetam as culturas, por vezes, as culturas podem moldar actividades económicas. Além disso, as multinacionais e os fluxos de IDE surgem quando o comércio é insuficiente ou ineficaz. Esta alternância primeiro afeta a economia global e, em seguida, todos os valores humanos e faz com que diferentes estruturas surjam como resultado de novas formações.

Apesar do crescente número e importância das multinacionais turcas, pouco se sabe sobre os seus processos de internacionalização e suas actividades empresariais para o desenvolvimento de oportunidades internacionais. A maioria dos estudos sobre as multinacionais turcas estão voltados para os determinantes da entrada ou saída de IDE na Turquia, enquanto poucos estudos investigaram a internacionalização das multinacionais turcos a partir de uma visão de processo e vão além da fase inicial de entrada no mercado para analisar a exploração de oportunidades. A Turquia oferece uma boa base de pesquisa sobre o internacionalismo e é descrito como um dos grandes



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



mercados emergentes do mundo, juntamente com Argentina, China, Brasil, Índia, México, Polónia, África do Sul, Coreia do Sul e Taiwan.

Um dos setores mais fortes na Turquia são os têxteis e de pronto-a-vestir, o sexto fabricante mundial de pronto a vestir, controlando uma quota de 4,3 por cento no comércio mundial de exportação. No entanto, confrontado com o aumento da concorrência por parte de alguns países desenvolvidos, o setor está passando por uma grande reestruturação, mudando a sua imagem do produtor em massa para o criador de um trabalho de qualidade. Parece que as empresas turcas, no seu processo de internacionalização usam a sua rede, além de aprenderem a partir dos mercados existentes de exportação e conhecimento do mercado. Resulta da análise dos dados que as empresas fazem uso do know-how, resultando no ganho de experiência em outros mercados, para além de confiar apenas na exportação.

## Uma reflexão crítica - Grécia

### A importância da internacionalização para a empresa

Pequenas e médias empresas (PME) podem não ser tão fortes como as maiores, mas permanecem de mais rápido crescimento no sector do comércio internacional. Na Grécia, as PME representam 99,9 % do número total de empresas e são aquelas que foram mais afetadas pela recente crise. É importante notar que a Grécia, como a Itália, Portugal e Espanha, tem uma percentagem muito maior de emprego nas PME do que a média da União Europeia, com uma taxa percentual acima de 50 % em oposição à média de 30 % da UE.

À medida que a economia grega entra no seu sétimo ano consecutivo de recessão, existem muitas pequenas e médias empresas - com menos de 250 empregados - mas principalmente muito menor (menos de 50 trabalhadores), que estão a lutar contra todas as probabilidades e poderiam beneficiar do aumento da procura e de capital que os mercados internacionais oferecem, especialmente como membros da UE.

Os motivos que levam as PME para a exportação, particularmente a nível regional, são muitos e já conduziram a pesquisas académicas. Investigando os motivos que afetam uma empresa (incluindo a política do governo), podemos descobrir por que algumas empresas prosperam enquanto outras se perdem no mercado global. Isso pode ajudar a moldar a política do governo e a política internacional em relação às PME. Sem uma estratégia particular, sem um plano, uma empresa não pode compreender e reconhecer as razões por trás de seu sucesso ou fracasso.

O conhecimento dos motivos (por exemplo, restrições legais, conhecimento do mercado estrangeiro, redes de contactos no país de origem ou de destino, um concorrente começando a mover-se no exterior, etc.) e os seus efeitos ajudam a empresa a determinar uma estratégia e um caminho, o tamanho do investimento, o modo. A diferença é comportamental, situa-se entre necessidade e



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



obrigação, e determina que categoria de motivos afetam a empresa (internos ou externos) e quais não.

O Mercado Comum Europeu é um caso especial, pois é um mercado comum diversificado mas unido, sem particulares obstáculos ao comércio e oferecendo muitas oportunidades para a internacionalização das PME, em particular quando se trata de dar os primeiros passos. A melhor base para uma PME a dar seus primeiros passos no mercado internacional está nas exportações, pois é barata em recursos e custos de transação, menos arriscados e, como a internacionalização é baseada na aprendizagem incremental, um começo estável é sempre benéfico. Isto é, a fim de obter know-how estratégico e capacidade de organização que serão utilizados em uma estratégia de longo prazo. Quanto mais conhecimento acumulado, dependendo de gestão, melhor a empresa escolherá oportunidades e mercados estrangeiros (talvez até mesmo através da colaboração, dependendo dos volumes que podem produzir, a sua velocidade, as suas desvantagens e vantagens).

As políticas em matéria de PME na Grécia devem encorajar os gestores a tornarem-se mais pró-ativos nas suas estratégias internacionais, reduzindo a carga de tributação, permitir-lhes procurar oportunidades e criar uma plataforma de lançamento estável para pequenas e médias empresas gregas. A política do governo é de importância crucial para as PME gregas e pode mudar muitas questões, seja positiva ou negativamente. O conhecimento pode ajudar os gestores que estão indecisos em olhar para os mercados internacionais, ajudando-os a compreender plenamente os seus recursos e vantagens.

## **Uma reflexão crítica - Portugal**

### **A importância da internacionalização para a empresa**

#### **Como desenvolver um processo de internacionalização**

##### **1) As etapas anteriores**

Internacionalização não é um passo simples, pois requer tempo para o planeamento, avaliação e implementação. Antes de tomar esse passo, é preciso levar em conta alguns fatores anteriores que devem ser considerados.

###### **1.1) Analisar criticamente a própria modelo de negócio**

Refletir criticamente sobre os pontos fracos e fortes do negócio, de preferência com uma visão externa - clientes, fornecedores, bancos, ..., pois a própria pode ser tendenciosa. Perguntar aos parceiros o que funciona e o que não funciona na empresa, pois eles são os únicos que sabem o que se destaca no mercado. Antes de ir para o estrangeiro ter certeza de que o seu mercado interno está a funcionar de forma eficiente! O modelo de negócio que tem demonstrado ser válido para trabalhar num país não significa que vai trabalhar da mesma forma noutra ...



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



1.2) É a empresa financeiramente forte que possa apoiar o esforço internacional?

Internacionalização não deve ser encarada como uma forma de resolver os problemas do mercado interno, uma vez que requer recursos financeiros e investimento de tempo. Não irá produzir um fluxo de caixa adequada no curto prazo, por isso é preciso ter um bom apoio financeiro para ter uma melhor hipótese de sucesso. Portanto, estipular a parte da receita / lucro que vão ser investidos no processo é extremamente importante.

1.3) Qual é / são o(s) seu(s) mercado (s) alvo?

A fim de avaliar a viabilidade de seu produto ou serviço num novo mercado, uma análise profunda é necessária. Não seguir as destinas "na moda", nem apenas o factor linguístico é relevante - Brasil, Angola ou Moçambique são mercados de suma importância para as empresas portuguesas, mas têm muitas barreiras à entrada, como leis e regulamentos, além da moeda.

Uma vez que o(s) país (es) já foi(foram) identificado(s), em termos de seu potencial de crescimento elevado, o empresário tem que estudar e avaliar a situação: suas características, a sua cultura, as oportunidades e barreiras que um novo jogador pode encontrar. Como pode o produto se encaixar nessas novas necessidades do mercado? É alguma adaptação à cultura local necessária?

Verificar a concorrência existente é também um fator chave: já estão lá as empresas que oferecem o mesmo produto? O que pode ser aprendido com suas experiências?

1.4) Procure um parceiro local e ajuda local

Em alguns países, é necessária uma parceria local - Angola, por exemplo, exige-o pela lei do investimento estrangeiro. Assim, descobrir se o novo mercado requer um parceiro colaborador / local é o primeiro passo.

Uma abordagem semelhante é aconselhável se não se conhecer o mercado, por isso é recomendado contar com parceiros locais, uma vez que proporcionam o conhecimento do mercado-alvo e contatos potenciais das empresas.

Receber conselhos de peritos jurídicos locais é importante para a orientação sobre tópicos importantes, tais como: a melhor estrutura jurídica para iniciar o negócio; benefícios e vantagens proporcionadas pelos fundos estaduais ou internacionais (Banco Mundial, na África, ou fundos europeus, na Europa, por exemplo) para o investimento estrangeiro ...

## 2) Durante o processo

2.1) O empresário deve ter cuidado com o fator Recursos Humanos - envio de uma pessoa localmente chave para o exterior pode ser prejudicial para a empresa mãe e não significa necessariamente que é uma boa decisão. Contratação de pessoas locais, juntando-os com um expatriado, proveniente da empresa original, para coordenar, também pode funcionar. Levando em consideração seu / sua integração e seu / sua família também é uma prática recomendada, além da adaptação ao custo de vida do novo país.

2.2) Não estar ansioso para repatriar imediatamente os lucros é uma decisão de boa gestão. Investir localmente mostra às partes interessadas a importância estratégica desta nova empresa. Assim, apenas depois de algum tempo devem ser enviados lucros para a empresa original.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Um epílogo italiano sobre Internacionalização

### Introdução

Com o projeto TBG, os parceiros escolares foram chamados a refletir sobre a forma como o sistema holandês educacional e empresarial pode ser adaptado às suas realidades locais e nacionais.

Este exercício, que começou com a implementação de oficinas temáticas na Holanda em abril de 2016, implementado em combinação com o projeto piloto dos módulos on-line a partir do projeto "A Scuola d'Impresa" foi muito útil. Em particular, ele incentivou os professores envolvidos na implementação do projeto TBG a relatar criticamente a sua prática pedagógica no campo da educação empresarial, explorando assim os resultados obtidos durante os dois anos de atividades com os alunos.

Levando em consideração as reflexões prestados pelos parceiros da escola, apresentamos a pensamentos e sugestões adicionais sobre internacionalização.

### Internacionalização de Empresas

A globalização dos mercados resultou numa crescente abertura ao comércio internacional que, necessariamente, implica uma nova abordagem em actividades de gestão em ambos os níveis estratégicos e operacionais: a aldeia global das sociedades comerciais é movida com o aumento da intensidade e frequência para expandir e diversificar o mercado e os produtos. O comércio internacional é facilitado por instrumentos económicos e políticas que tornam imediatas as relações com países estrangeiros (internet, teleconferências, etc.) - é uma realidade quase diariamente vivida por empresas de hoje. O empresário e gestor que tenta ter novas formas de parcerias através das fronteiras ou operar de outra forma num contexto de negócios internacionais muitas vezes têm um conhecimento profundo da sua área de produto ou negócio, ainda que, por vezes, a formação técnica não seja suficiente, se a negociação for mal sucedida: o aspecto operacional não é muitas vezes apoiados por um igualmente bom conhecimento das normas de negociação e comunicação entre diferentes culturas. Se os recursos limitados disponíveis para as PME não permitem a organização de um escritório estrangeiro estruturado e complexo como os de grandes empresas, torna-se necessário contar com recursos humanos, com competências profissionais específicas, necessárias para gerir e supervisionar um processo de internacionalização.

A partir da análise da atitude mental, das habilidades técnicas e práticas que hoje são essenciais para operar com sucesso nos mercados internacionais, há uma clara necessidade de proporcionar aos alunos do ensino secundário um caminho para a aquisição de competências transversais na gestão das relações comerciais internacionais e comunicação intercultural (competências de gestão transcultural), que é uma competência transversal em todas as modalidades de gestão para operar de forma eficaz no campo dos mercados estrangeiros.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Por outras palavras, é importante que todas as atividades de aprendizagem de empreendedorismo também visualizem a promoção da cultura de internacionalização.

A motivação para o ensino visa consolidar a cultura de que o crescimento internacional não pode ser improvisado. É o resultado de um processo de desenvolvimento organizacional. Os mercados estrangeiros, emergentes ou maduros, devem ser estudados com cuidado, pois são diferentes em vários aspectos. Idioma e fuso horário são apenas dois aspectos, aos quais são adicionados a diversidade cultural, práticas de gestão e instituições (formais ou não), cuja gestão requer o desenvolvimento de habilidades específicas. Seja claro sobre o que são os elementos de diversidade entre um país e outro, e como provavelmente terá um impacto sobre o negócio é o primeiro elemento que requer um processo de internacionalização bem sucedida. O mais pronunciado são as diferenças: quanto mais estas são capazes de influenciar o cliente, maior atenção requerem a lógica com a qual avalia a proposta da empresa, os canais através dos quais devem ser servidos e como se devem gerir o relacionamento. Não só isso, as especificidades do mercado externo podem destacar a importância dos recursos, atividades ou parcerias que não são tão relevantes no mercado interno. As semelhanças e diferenças entre os mercados devem ser os pontos de referência das estratégias e as soluções organizacionais correspondentes projetados para planejar e controlar os resultados do processo de internacionalização.

A Estratégia Europa 2020 e a estratégia ET2020 podem fornecer uma verdadeira oportunidade de crescimento pessoal e profissional, a fim de aumentar a empregabilidade total e imediata no mercado de trabalho local específico, incentivando, além disso, de forma indireta, uma abordagem global melhoria do sistema de PME.

Como parte das recomendações e instrumentos europeus, com particular referência ao "Guia para a formação nas PME" (Comissão Europeia, Direção-Geral Emprego, Assuntos Sociais e Unidade para a Inclusão c.2), o propósito objetivo consiste nas competências transculturais e desenvolvimento da internacionalização das PME. O Guia identifica a melhoria constante das competências interculturais, instrumento destinado a limitar barreiras ou reduzir o que foi definido como "distância psicológica", isto é, o conjunto de todas as diferenças linguísticas e culturais que afetam a divulgação de informações e tomada de decisão nas operações internacionais: quanto maior for a experiência internacional, menor é a distância psicológica.