

A Região da Grande Área Metropolitana de Viseu no Contexto da Globalização Impacte e Estratégia para a Acção



Alfredo Simões

António José Figueiredo

José Luís Abrantes

Luís Filipe Lages

Samuel Barros



**Associação Empresarial
da Região de Viseu**

A REGIÃO DA GRANDE ÁREA METROPOLITANA DE VISEU NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO IMPACTE E ESTRATÉGIA PARA A ACÇÃO



AIRV – ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE VISEU

Viseu, Janeiro de 2005



Autores:

Alfredo Simões

António José Figueiredo

José Luís Abrantes

Luís Filipe Lages

Samuel Barros

NOTA DE ABERTURA

A AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu, reconhecendo a importância atribuída pelo seu tecido empresarial e pelas diferentes entidades regionais, a um conjunto de informações que sempre disponibilizou relativo às potencialidades e constrangimentos da região, volta a cumprir o seu desígnio, colocando todos os dados à disposição dos diferentes agentes de desenvolvimento, certa de que os mesmos constituirão um instrumento fundamental para análise e reflexão.

Globalização e Internacionalização constituem, nos nossos dias, referências fundamentais. Com grande amplitude, a concorrência pelo domínio dos mercados e dos recursos intensificou-se, obrigando as empresas e as instituições a um olhar mais aberto e atento para os contextos envolventes. Protegidas, outrora, no seio do seu espaço nacional ou regional, as empresas tentam, agora, reagir e determinar o comportamento dos concorrentes, assumindo maiores capacidades, em todo o processo organizativo e de gestão.

Tornou-se indiscutível e recorrente a afirmação de que as Instituições de carácter regional deverão dar passos qualitativos no sentido da obtenção de uma cooperação e de um enquadramento, perante os desafios, cada vez mais complexos que os agentes económicos necessitam de percorrer para alcançar algum sucesso, na cena internacional. É, indubitavelmente, às empresas, (primeiras interessadas no processo), que compete uma reacção determinada e persistente, na criação de estratégias de actuação que reforcem a sua capacidade de intervenção.

Contando com a prestimosa colaboração da ADIV - Associação para o Desenvolvimento e Investigação de Viseu, a quem desde já a Direcção da AIRV agradece, o estudo agora apresentado contém referências que merecem um adequado realce: o relativo desconhecimento dos nossos agentes económicos sobre os desafios da acrescida concorrência que o processo de globalização acelerou; a obtenção de uma mais completa caracterização do grau de internacionalização das empresas regionais e dos seus factores determinantes para os diferentes mercados.

Procurando servir de roteiro facilitador à análise da situação, na recém-criada Região da Área Metropolitana de Viseu, num quadro de uma economia aberta, mais susceptível à concorrência

a partir do exterior, mas dispondo de mais e de novas oportunidades oferecidas pela economia global, este estudo analisa ainda os factores críticos e os indicadores de competitividade e afirmação territorial. Deixa, igualmente, indicações quanto ao papel e aos modelos de actuação dos principais agentes sociais e económicos da região, no quadro de uma necessária e urgente internacionalização.

Espera-se, finalmente, que os dados facultados constituam o ponto de partida e o principal contributo para uma adequada reflexão e debate, sobre as perspectivas e as estratégias de desenvolvimento, que estão subjacentes à realização do Segundo Congresso Empresarial da Região de Viseu.

Os nossos agradecimentos.

Luís Manuel G. Paiva

Presidente da Direcção

Agradecimentos

No final da realização deste trabalho os autores gostariam de deixar os seguintes agradecimentos:

- Às empresas e demais instituições inquiridas
- Aos técnicos da AIRV que prontamente responderam às nossas solicitações
- Às técnicas da ADIV pela colaboração prestada
- Ao Eng. Sérgio Lopes do Departamento de Ambiente da Escola Superior de Tecnologia pelo trabalho de cartografia
- Ao Dr. Carlos Rua do Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia pela sua intervenção nos trabalhos de inquérito
- Ao grupo de alunos do Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia pela colaboração na recolha de informação no terreno

Os autores

ÍNDICE GERAL

1.	APRESENTAÇÃO DO ESTUDO -----	15
1.1.	Objectivos-----	17
1.2.	Metodologia adoptada -----	18
1.3.	Estrutura do relatório-----	18
2.	A GRANDE ÁREA METROPOLITANA DE VISEU -----	21
2.1.	O Território -----	23
2.2.	A população-----	25
2.3.	A economia -----	29
2.4.	O contexto social da internacionalização da GAMVis-----	50
3.	GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO -----	57
3.1.	Análise evolutiva dos conceitos -----	59
3.2.	Perspectivas teóricas sobre internacionalização -----	63
3.3.	As formas de internacionalização -----	71
4.	INTERNACIONALIZAÇÃO DA GAMVIS -----	75
4.1.	O Painel das Empresas -----	78
4.2.	Formas de internacionalização -----	79
4.3.	As Empresas Estrangeiras na GAMVis -----	81
4.4.	As Empresas da GAMVis e a Internacionalização-----	83
4.5.	Factores-críticos de sucesso num processo de internacionalização -----	86
4.6.	Dificuldades existentes num processo de internacionalização-----	87
4.7.	Localização das empresas na GAMVis e a relação com mercados externos -----	89
4.8.	O que poderá facilitar/estimular a internacionalização das empresas da GAMVis-----	90
4.9.	A Universidade pública e a internacionalização das empresas da GAMVis-----	93
4.10.	A Grande Área Metropolitana de Viseu e a internacionalização das empresas da Região 95	
5.	EMPRESAS EXPORTADORAS <i>VERSUS</i> DOMÉSTICAS -----	99
5.1.	Factores explicativos da escolha do mercado de exportação -----	101
5.2.	Adaptação do mix de marketing à estratégia das empresas no mercado exportador: Variáveis relevantes-----	103

5.3. O mix de marketing das empresas exportadoras e não exportadoras: VARIÁVEIS SIGNIFICATIVAS DE ACORDO COM O GRAU DE COMPETITIVIDADE, FACE AOS SEUS CONCORRENTES -----	106
5.4. Síntese dos resultados dos Inquéritos às empresas exportadoras versus não exportadoras -----	108
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES -----	111
7. BIBLIOGRAFIA -----	133
ANEXOS -----	137
ANEXO I -----	139
ANEXO II -----	141
ANEXO III -----	143
ANEXO IV -----	145
ANEXO V -----	147
ANEXO VI -----	153
ANEXO VII -----	159



ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS, MAPAS E GRÁFICOS

FIGURA 1-1.....	18
MAPA 2-1.....	24
MAPA 2-2.....	24
MAPA 2-3.....	26
GRÁFICO 2-1	26
GRÁFICO 2-2	27
GRÁFICO 2-3	27
MAPA 2-4.....	28
MAPA 2-5.....	29
GRÁFICO 2-5	30
MAPA 2-6.....	31
MAPA 2-7.....	31
MAPA 2-8.....	32
QUADRO 2-I.....	32
QUADRO 2-II	34
MAPA 2-9.....	35
MAPA 2-10.....	37
GRÁFICO 2-11	41
MAPA 2-11.....	42
GRÁFICO 2-12	43
QUADRO 2-III.....	43
GRÁFICO 2-13	44
GRÁFICO 2-14	45

GRÁFICO 2-15	46
QUADRO 2-IV	47
QUADRO 2-V	48
QUADRO 2-VI	49
GRÁFICO 2-16	51
QUADRO 2-VII	52
QUADRO 2-VIII	52
QUADRO 2-IX	53
QUADRO 2-X	54
GRÁFICO 2-17	55
QUADRO 2-XI	55
FIGURA 3-1.....	65
FIGURA 3-2.....	66
FIGURA 3-3.....	67
FIGURA 3-4.....	70
GRÁFICO 4-1	79
GRÁFICO 4-2	80
GRÁFICO 4-3	81
GRÁFICO 4-4	81
GRÁFICO 4-5	82
GRÁFICO 4-6	85
GRÁFICO 4-7	87
GRÁFICO 4-8	89
GRÁFICO 4-9	89
QUADRO 4-I.....	90

GRÁFICO 4-10	93
GRÁFICO 4-11	95
GRÁFICO 4-12	96
GRÁFICO 4-13	97
QUADRO 5.1	102
QUADRO 5.2	104
QUADRO 5.3	107
FIGURA 6-1	115
QUADRO 6-I	121
QUADRO 6-II	125
FIGURA 6-2	126



1. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Globalização, Internacionalização, Mundialização ou Economia global são conceitos que entraram definitivamente no vocabulário corrente da vida social e, particularmente, no quotidiano de economistas e empresários. Não se trata, porém, de uma moda de linguagem, mas antes o resultado do desenvolvimento económico moderno baseado num crescente e cada vez mais profundo movimento de integração internacional de economias e de culturas.

Esta integração coloca as diferentes regiões e empresas de todo o mundo em competição directa, deixando de haver mercados protegidos ou economias nacionais e locais resguardadas da concorrência e imunes a efeitos exteriores.

O movimento de globalização assumiu particular intensidade nos últimos anos, tendo-se acelerado com acções decorrentes das conversações ocorridas no seio do antigo GATT e com a actual OMC e, ao nível da Europa, com o desenvolvimento da integração europeia.

Por outro lado, sem dúvida que não podemos deixar de associar o processo de globalização à emergência e ao crescimento do papel que desempenham as NTIC - Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (doravante, apenas designadas por NT - Novas tecnologias). Com elas, o conhecimento das tecnologias e dos mercados tornou-se "instantâneo", possibilitando-se, por outro lado, a chegada em tempo real, a qualquer parte, de decisões tomadas em qualquer ponto do globo.

Neste contexto, como gerem pequenas economias como a portuguesa o fenómeno da *globalização* e a concorrência aberta, quais os efeitos ao nível dos sectores produtivos e das empresas? Serão estes efeitos iguais em todos os sectores e em todos os territórios do espaço nacional?

Responder a questões desta grandeza de uma maneira definitiva é, naturalmente, tarefa impossível. A complexidade dos problemas aconselha-nos antes que sigamos um caminho de estudo e de pesquisa gradual que nos permita obter respostas a problemas mais parcelares mas também mais concretos.

1.1. Objectivos

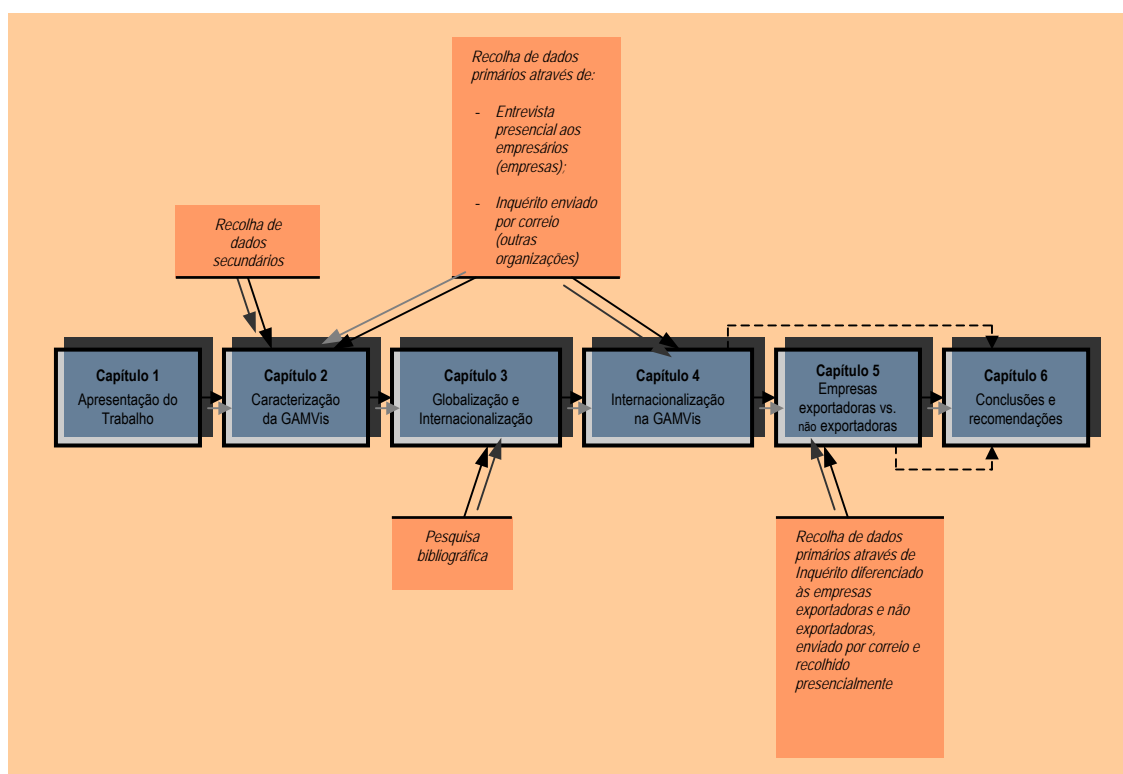
Assim sendo, procurou-se circunscrever os propósitos do trabalho por forma a que ele possa constituir como que um roteiro para a análise da situação da recém-criada Grande Área Metropolitana de Viseu (GAMVis), no quadro da temática enunciada. Por outras palavras, procuraremos responder à questão: qual a situação actual e o que esperar desta nova

realidade administrativa, constituída por vinte e um concelhos, cerca de 300 mil habitantes e com alguma concentração de empresas, no quadro de uma economia aberta e, por isso, mais susceptível à concorrência movida a partir do exterior, mas também dispendo de mais e de novas oportunidades oferecidas pela economia global, nomeadamente no que se refere à capacidade das empresas locais de se exporem nos mercados globais?

1.2. Metodologia adoptada

Sem prejuízo de descrições metodológicas detalhadas específicas nos capítulos em que se recorre a investigação empírica, apresenta-se seguidamente uma representação esquemática global do estudo, incluindo as principais fontes e métodos usados.

FIGURA 1-1
Metodologia do trabalho



1.3. Estrutura do relatório

Para além deste capítulo introdutório, este trabalho reparte-se por cinco outros capítulos.

No segundo procuraremos integrar os conceitos de globalização e internacionalização ao nível

da Região e das empresas *locais* analisando-se em seguida a competitividade da GAMVis - Grande Área Metropolitana de Viseu no contexto de uma economia cada vez mais global e na qual a concorrência não é apenas uma característica da actividade empresarial, mas também o resultado do posicionamento de cada território e das organizações que o constituem nessa mesma economia global. Neste sentido, avaliar-se-á a situação da GAMVis e o papel dos agentes sociais e económicos na abertura ao exterior, identificar-se-ão os factores da competitividade territorial, bem como aqueles que representarão um entrave ou limitação à afirmação do território no contexto do desenvolvimento da economia nacional e europeia.

Conhecido o ambiente territorial em que se desenvolvem as actividades económicas da GAMVis, serão apresentados, no terceiro capítulo, alguns elementos para a "delimitação" relativa dos conceitos de globalização e internacionalização, apresentando-se aí também, de forma muito sucinta, alguns elementos de enquadramento teórico relativos à temática da internacionalização empresarial.

Definido o quadro conceptual e o estado da discussão em torno do tema, estudar-se-á a competitividade das empresas no contexto do processo de globalização. Em primeiro lugar abordaremos sumariamente a importância relativa dos diferentes sectores da actividade económica regional. Seguidamente, identificar-se-ão as principais variáveis e/ou factores críticos que poderão condicionar ou aproveitar à dinâmica competitiva da Região e que, por isso, deverão merecer dos empresários e gestores a devida atenção e consideração nos ciclos de planeamento estratégico das diversas empresas que integram os sectores mais representativos (ou principais *clusters*) da Região. Esta será a matéria objecto do quarto capítulo

No quinto capítulo aprofunda-se especificamente, ainda como forma privilegiada de actuação internacional das empresas da região, a problemática da exportação, procedendo-se a uma comparação das empresas exportadoras e não exportadoras, num conjunto de variáveis caracterizadoras da sua dinâmica.

Finalmente, o trabalho culminará com um capítulo de conclusões e recomendações, que ficarão não só ao serviço das empresas da Região, mas também dos decisores sociais e políticos que possam influenciar a criação ou melhoria das condições que favoreçam a capacidade competitiva da GAMVis e, em particular, dos seus agentes económicos.



2. A GRANDE ÁREA METROPOLITANA DE VISEU

BREVE CARACTERIZAÇÃO

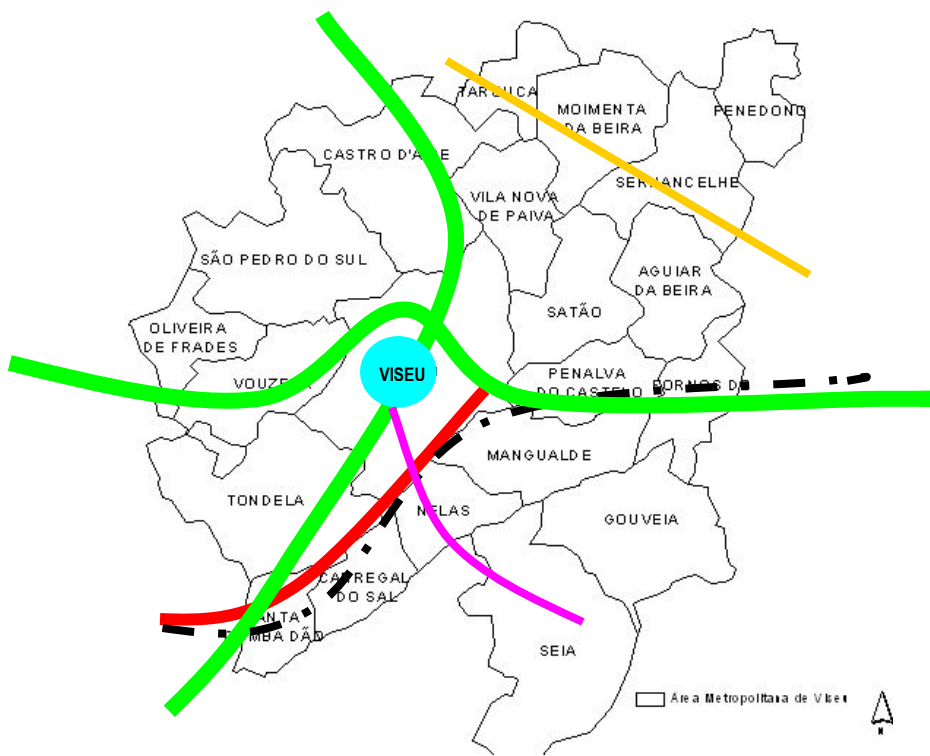
Com referências breves, iremos fazer a caracterização da Grande Área Metropolitana de Viseu (GAMVis) relativamente a território, população, economia e relações económicas com o exterior. Nesta abordagem faremos ainda referências ao contexto social, nomeadamente no que respeita à posição dos agentes locais – políticos, culturais, profissionais e da administração – quanto à ligação que mantém no estrangeiro.

2.1. O Território

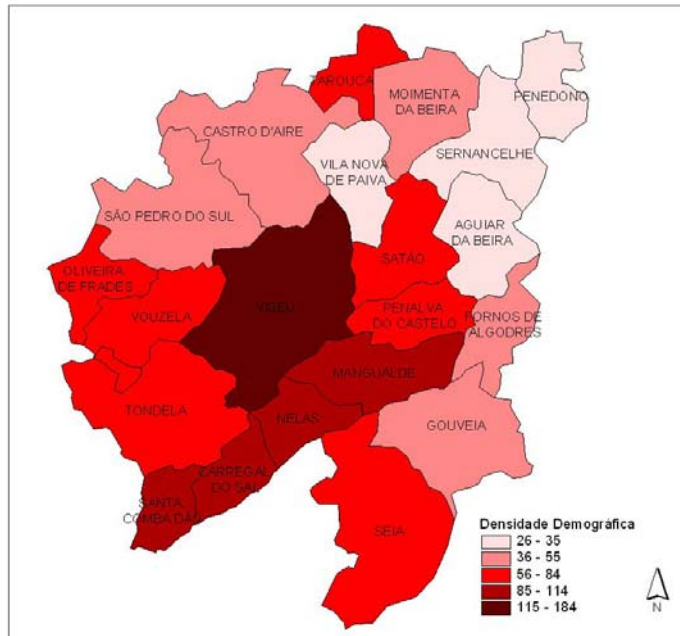
A Grande Área Metropolitana de Viseu (GAMVis) é uma nova realidade político-administrativa criada a partir do disposto na Lei nº. 10/2003, de 13 de Maio, e que abrange o território de 21 municípios: Aguiar da Beira, Carregal do Sal, Castro Daire, Fornos de Algodres, Gouveia, Mangualde, Moimenta da Beira, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Penedono, Santa Comba Dão, São Pedro do Sul, Sátão, Seia, Sernancelhe, Tarouca, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu e Vouzela.

O território da GAMVis distribui-se em torno do concelho de Viseu, num “círculo” irregular que agrupa a totalidade das NUTs III, Serra da Estrela e Dão-Lafões (com excepção de Mortágua), e quatro municípios da NUT III – Douro. Os municípios associados ocupam uma superfície de 4 788 Km² onde reside uma população que ultrapassa as 350 mil pessoas, reflectindo, por isso, uma baixa densidade demográfica de aproximadamente 74 habitantes por Km², muito inferior à média nacional que se situa em 113 habitantes/Km². Aquela densidade média não reflecte realidades muito distintas como a que respeita, por exemplo, aos concelhos de Viseu (184hab/Km²), Santa Comba Dão (111hab/Km²) e Nelas (114hab/Km²) com valores próximo ou acima da média nacional ou Penedono, Sernancelhe, Aguiar da Beira e Vila Nova de Paiva com uma densidade abaixo dos 35 habitantes/Km².

Mapa 2-1
Território da Grande Área Metropolitana de Viseu (GAMVis)



MAPA 2-2
Densidade demográfica na GAMVis (2001)



A população não se encontra muito concentrada em centros urbanos de grande dimensão. Os maiores núcleos urbanos, com uma população residente superior a cinco mil pessoas, são constituídos pelas freguesias das cidades de Viseu, Mangualde e Seia.

A GAMVis é atravessada nos sentidos Litoral-Espanha pelo IP5-A25 e de Norte-Sul pelo IP3-A24. Estas duas vias constituem os eixos estruturantes da circulação intra-regional e, fundamentalmente, da ligação com o exterior. São estas vias que colocam a região a menos de 1 hora do porto de Aveiro, de Espanha e da A1 – a auto-estrada que atravessa uma região que concentra 80% da riqueza nacional - e a menos de 2 horas do aeroporto internacional Francisco de Sá Carneiro e do porto de Leixões.

No seu interior, o território é ainda atravessado pelo IC12, via com perfil de auto-estrada numa parte significativa da sua extensão, que faz a ligação entre o IP5 e o IP3 e serve particularmente seis dos municípios mais populosos, mais industrializados e com maior peso no comércio internacional da GAMVis – representa neste território o arco urbano-industrial com maior dinamismo económico e social.

Em termos das particularidades morfológicas do território da GAMVis, ele corresponde, grosso modo, à zona do planalto beirão, delimitado pelas vertentes das serras da Estrela, Caramulo, Gralheira, Montemuro-Bigorne, Meadas e compreende os cursos médio e superior das bacias hidrográficas do Mondego e do Vouga.

2.2. A população

A população recenseada da GAMVis, em 2001, era de 354 883 habitantes, menos cerca de 3 600 pessoas residentes que em 1991. Na última década, a população decresceu cerca de - 1%, movimento contrário à tendência nacional de crescimento de 5%, entre 1991 e 2001 (Censos 2001).

Esta evolução não foi, porém, idêntica em todos os concelhos, como se pode ver no Mapa 2-3. Em termos demográficos, sobressai o concelho de Viseu, com uma taxa de crescimento de 11,8%, na última década. Menos significativo foi o crescimento verificado nos concelhos de Santa Comba Dão e Vila Nova de Paiva, enquanto em Oliveira de Frades a população se manteve igual. Dos restantes concelhos, os que tiveram menores taxas de crescimento negativo foram Mangualde, Nelas, Penalva do Castelo, S. Pedro do Sul, Sátão, Tondela e Vouzela. Os restantes tiveram decréscimos significativos da população residente.

Mas, a evolução da população é também substancialmente distinta quando se analisa a estrutura etária. Com efeito, as faixas etárias mais jovens decresceram significativamente, enquanto a população mais idosa teve um acréscimo importante de 1991 para 2001. Na GAMVis, a população até aos 14 anos de idade diminuiu 26% e entre os 15 e os 24 anos o decréscimo situou-se nos 8%. Refira-se que no conjunto do país, e para os mesmos grupos etários da população, os decréscimos verificados rondaram os 16% e 8%, respectivamente. Ao contrário da população mais jovem, os restantes grupos aumentaram os efectivos com taxas que variaram entre os 6% e os 17%.

Mapa 2-3

Taxa de crescimento da população dos concelhos da GAMVis (1991-2001)

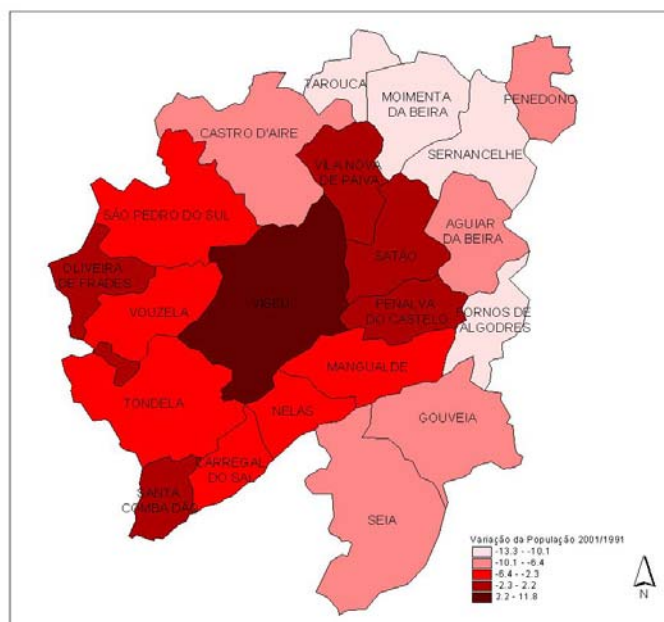
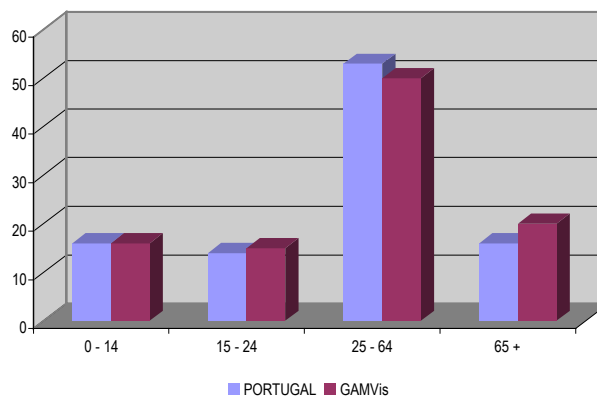


GRÁFICO 2-1

Estrutura etária da população



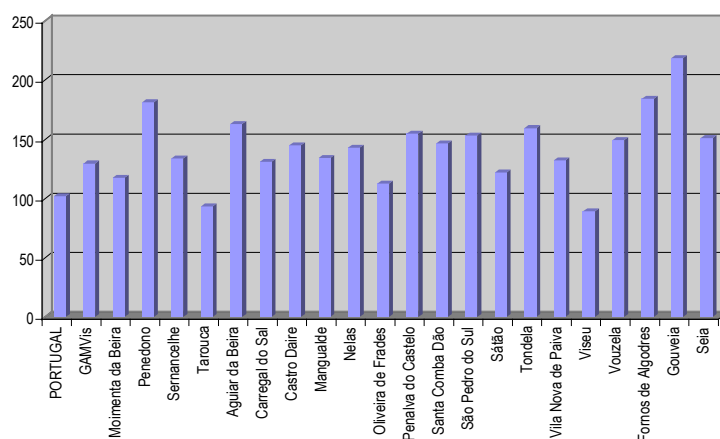
Esta evolução conduziu à actual estrutura etária da população que se mostra no GRÁFICO 2-1, em comparação com a média nacional.

Como se verifica no Gráfico, o peso da população entre os 15 e os 24 anos e com 65 e mais anos de idade é superior na GAMVis, com particular relevo neste último grupo dos mais velhos. Mas esta estrutura etária não é homogénea no conjunto dos 21 concelhos da GAMVis. Com efeito, a relação entre a população mais idosa e a população mais jovem é diferente de concelho para concelho.

Como se pode ver no Gráfico 2-2, o Índice de Envelhecimento da população – relação entre a população com 65 ou mais anos e o grupo dos que têm 14 ou menos anos - é

significativamente diferente entre o país e a GAMVis e mesmo dentro deste território. Enquanto em concelhos como Viseu e Tarouca o valor deste Índice não chega a 100, o que traduz uma população mais jovem, em Gouveia o número de pessoas com 65 ou mais anos de idade mais que duplica o número de crianças até aos 14 anos. Outros concelhos com elevados índices de envelhecimento (superiores a 150) são ainda Penedono, Aguiar da Beira, Penalva do Castelo, Tondela e Fornos de Algodres.

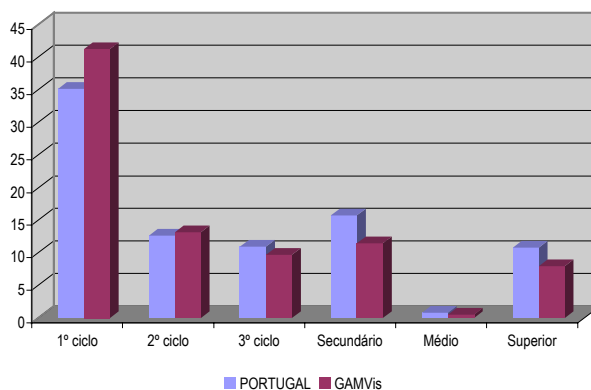
Gráfico 2-2
Índice de Envelhecimento da população



No que respeita ao nível de instrução da população, a situação da GAMVis é, uma vez mais, desfavorável relativamente à média nacional e, por outro lado, apresenta diferenças significativas entre os municípios. Como mostra o

Gráfico 2-3, a baixa escolaridade da população é um problema da GAMVis mas também do país. Com efeito, 41% da população da GAMVis apenas possui quatro anos de escolaridade, contra 35% no país.

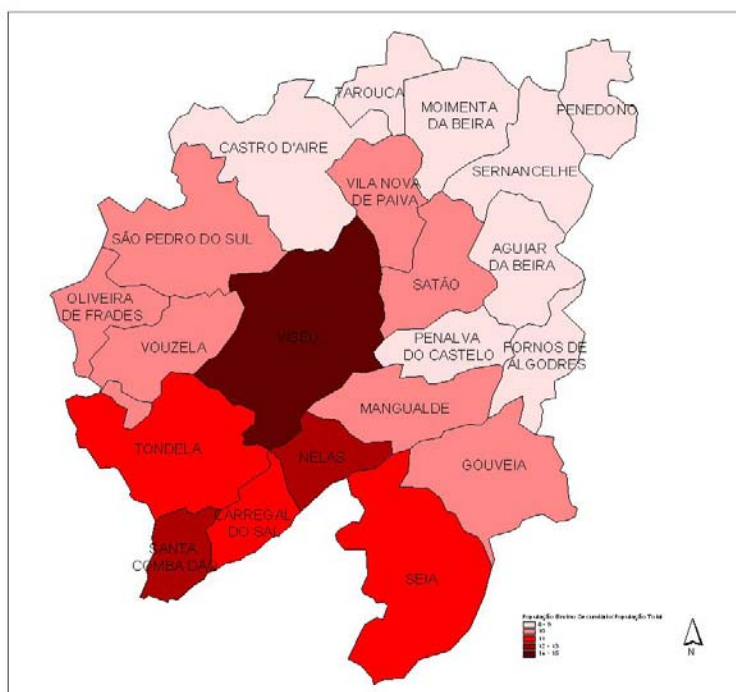
Gráfico 2-3
Taxa de Escolaridade da População



Mas, como o mesmo Gráfico deixa perceber, a escolaridade de cerca de dois terços da população da GAMVis apenas atinge o 3º ciclo do ensino básico. Em contrapartida, cerca de 8% dos seus habitantes possui um curso de nível superior. No conjunto do país, a situação é ligeiramente melhor sem ser brilhante: 11% dos portugueses possuem um curso superior, enquanto 16% (contra 11%, na GAMVis) completaram o ensino secundário. O MAPA 2-4 e o MAPA 2-5 representam, respectivamente, a percentagem da população com o 12º ano completo e com um curso superior em relação à população residente total de cada concelho da GAMVis. As cores mais escuras dos mapas representam um maior peso da população mais escolarizada.

MAPA 2-4

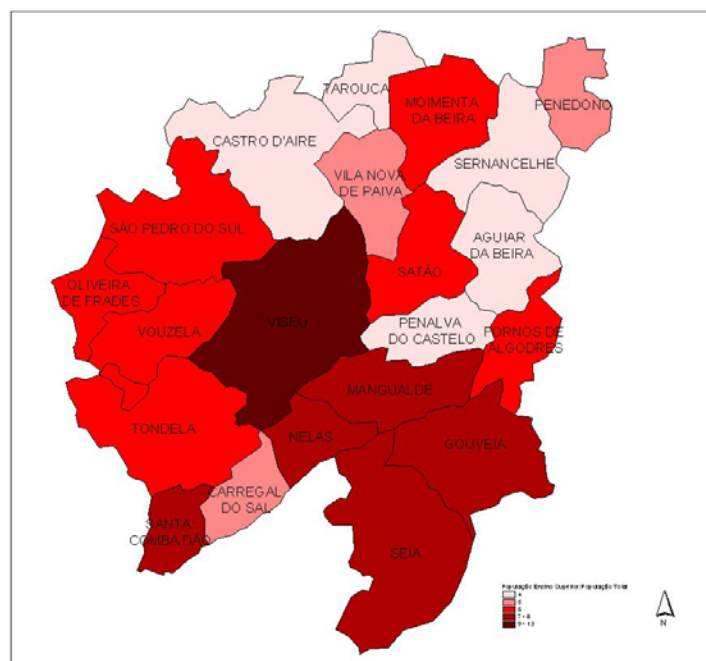
Importância da população com o ensino secundário relativamente à população total



Apenas no concelho de Viseu, e ao contrário de todos os outros concelhos da GAMVis, a situação é mais favorável que a média nacional. Com efeito, neste concelho, a percentagem da população com baixas habilitações é inferior (46% com 1º ou 2º ciclo de escolaridade) e, em contrapartida, o peso da população com um curso de bacharelato ou licenciatura é superior à média nacional, 13% contra 11%.

MAPA 2-5

Importância da população com ensino superior relativamente à população total.



Síntese

A POPULAÇÃO DA GAMVIS

A GAMVis ocupa 5,2% do território nacional mas representa apenas 3,4% da população residente no país – densidade populacional da GAMVis mais baixa.

Porém, a população com 65 ou mais anos de idade residente na GAMVis representa 4,2% dos portugueses deste mesmo grupo etário – população da GAMVis mais envelhecida.

Por outro lado, a GAMVis concentra 4% da população portuguesa com quatro anos de escolaridade e apenas 2,5% da população com um curso superior – população da GAMVis menos escolarizada.

2.3. A economia

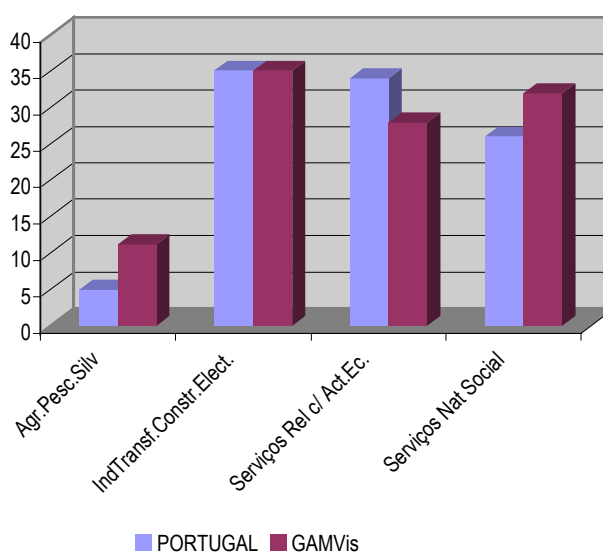
Neste ponto procurar-se-á fazer uma caracterização breve da economia da GAMVis, sempre em contraponto com a situação nacional.

Alguns indicadores

De acordo com os Censos 2001, o sector primário da GAMVis ocupa cerca de 11% da população activa, enquanto no país esse valor não vai além dos 5%. Ao contrário, no sector dos serviços relacionados directamente com a actividade económica, o peso da população activa na GAMVis é inferior à média nacional (28% contra 34%). Em contrapartida, o sector dos serviços de natureza social ocupa 32% da população activa da GAMVis contra 26% no conjunto do país. O sector da indústria transformadora, construção, electricidade ocupa 35% dos activos do país e da área metropolitana (GRÁFICO 2-4).

GRÁFICO 2-4

Distribuição da População Activa por sectores

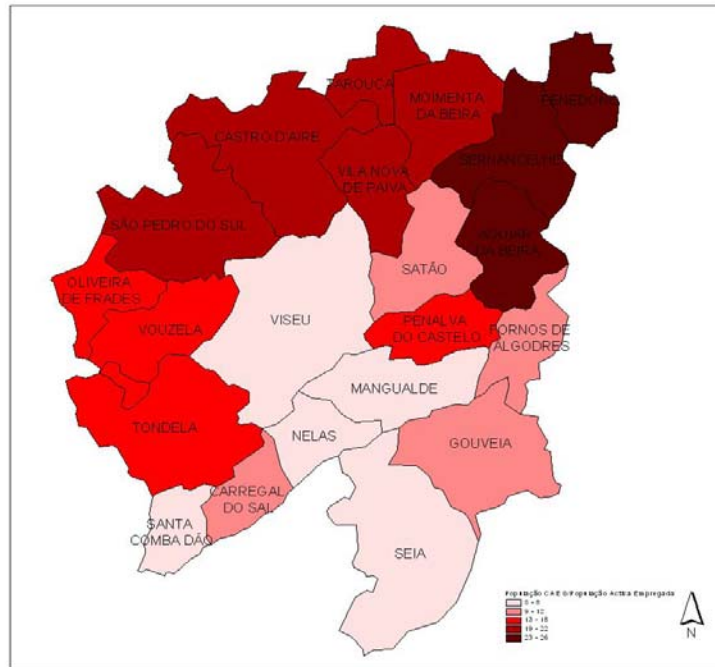


A utilização de recursos humanos nas actividades económicas da GAMVis não é idêntica em todos os municípios. Enquanto em Viseu e em Seia o sector agrícola ocupa apenas 5% da população activa, no outro extremo, em Aguiar da Beira, Penedono e Sernancelhe, um quarto da população activa encontra ocupação no sector primário. Sobre a distribuição da população activa pelos sectores de actividade da GAMVis, observem-se o MAPA 2-6, MAPA 2-7 e MAPA 2-8. O peso da população empregada nos sectores da indústria e construção em relação à população activa é mais elevado nos concelhos de Mangualde, Nelas, Seia, Carregal do Sal, enquanto os Serviços directamente relacionados com a actividade económica assumem uma maior relevância nos concelhos de Viseu e também de Tarouca.

Esta distribuição da população activa pelos sectores é bastante diferente entre os concelhos, permitindo-nos os mapas abaixo identificar com alguma clareza a existência de dois grupos de municípios no que respeita à ocupação profissional por parte das pessoas.

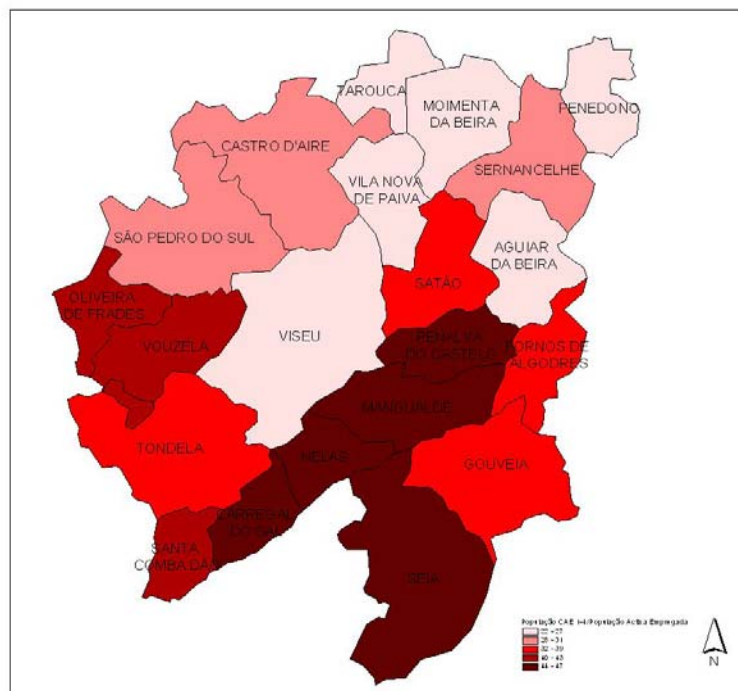
MAPA 2-6

Distribuição percentual da população activa agrícola na GAMVis (2001)



MAPA 2-7

Distribuição percentual da população activa ocupada no sector industrial, energia e construção (2001)



Uma leitura imediata do Quadro permite-nos verificar que o valor acrescentado bruto por cada trabalhador na GAMVis é aproximadamente de 15 milhares de euros/ano enquanto a média do país é de 21 milhares de euros, ou seja, em termos aproximados pode dizer-se que a produtividade da GAMVis se situa a cerca de 70% da média nacional. Como o Quadro mostra, este diferencial verifica-se em relação a qualquer dos sectores de actividade e, mais acentuadamente, na agricultura.

Registe-se, por outro lado, a mais baixa produtividade do sector primário que, no país, não vai além dos 8,5 milhares de euros, isto é, menos de metade da produtividade dos sectores da indústria e construção e quase um terço da produtividade dos serviços. Na GAMVis, a situação é ainda pior, como acabámos de ver, o que não pode deixar de ser preocupante dado o elevado número de trabalhadores que este sector utiliza na região.

Um terceiro indicador que ajuda a retratar a situação da economia da GAMVis respeita ao Poder de Compra per capita nos diferentes concelhos. Comparando com o valor médio nacional de 100, o poder de compra *per capita* observado nos municípios da GAMVis é indicado pelo QUADRO 2-II.

À excepção de Viseu, que apresenta um valor próximo da média nacional, os demais municípios apresentam valores muito baixos do poder de compra por habitante, alguns deles com menos de metade do poder de compra médio de cada português, como é o caso de Aguiar da Beira, Castro Daire, Vila Nova de Paiva, Penalva do Castelo e Sernancelhe.

QUADRO 2-II

Evolução do Índice de Poder de Compra Concelhio (IpC) da GAMVis

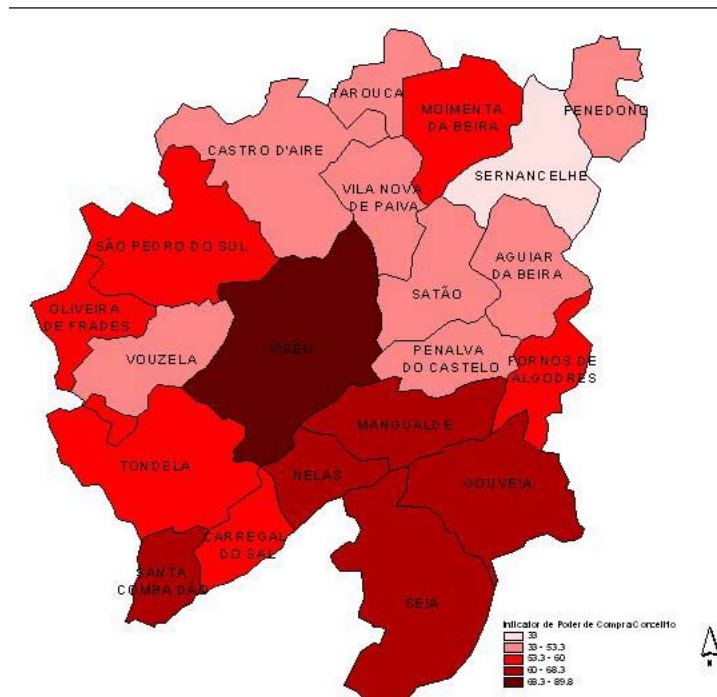
CONCELHO	1997		2002		2004		Variação da Posição 2002/04	
	IpC	Pos.	IpC	Pos.	IpC	Pos.		
Portugal	100.00	-	100.00	-	100.00	-	-	
Viseu	86.50	44º	91.58	53º	89.77	48º	↗	
Mangualde	58.94	123º	66.72	128º	68.25	134º		↘
Nelas	53.19	163º	66.24	132º	67.84	138º		↘
Seia	54.97	145º	63.38	142º	64.55	156º		↘
Santa Comba Dão	53.41	159º	57.65	176º	62.49	169º	↗	
Gouveia	53.55	158º	58.14	173º	62.11	173º		→
Tondela	52.28	170º	56.20	188º	60.04	188º		→
Oliveira de Frades	46.50	212º	52.65	211º	59.38	196º	↗	
Carregal do Sal	52.72	165º	56.40	184º	58.73	203º		↘
Moimenta da Beira	45.49	225º	51.28	228º	56.48	223º	↗	
Fornos de Algodres	39.20	265º	49.96	238º	55.50	230º	↗	
São Pedro do Sul	44.21	231º	52.23	217º	55.24	231º		↘
Tarouca	34.66	292º	47.31	260º	53.25	252º	↗	
Sátão	44.97	229º	49.53	241º	53.00	254º		↘
Vouzela	38.71	268º	45.38	273º	50.85	269º	↗	
Penedono	41.76	249º	43.81	286º	50.78	271º	↗	
Aguiar da Beira	43.83	237º	43.85	285º	49.89	281º	↗	
Castro Daire	39.68	260º	45.51	271º	48.84	288º		↘
Vila Nova de Paiva	44.01	234º	44.14	283º	48.34	290º		↘
Penalva do Castelo	41.41	252º	39.11	305º	44.02	304º	↗	
Sernancelhe	33.04	295º	40.01	299º	42.07	307º		↘

Fonte: INE

Como se pode ver no quadro anterior, em 2004, no conjunto dos 308 municípios, à excepção dos de Viseu, Mangualde e Nelas, todos os outros se localizam na metade inferior da lista. Deve referir-se, por outro lado, que a variação da posição relativa de cada concelho, entre 2002 e 2004, não mostra uma tendência forte do conjunto dos municípios da GAMVis: dez melhoraram a sua posição relativa, nove pioraram e dois mantiveram os seus lugares. No conjunto do país, a situação da GAMVis não é brilhante, sendo certo também que a generalidade dos municípios que possuem um valor do IpC igual ou superior à média nacional se situam no litoral. O Mapa 2-8 mostra-nos a posição relativa de cada concelho da GAMVis quanto ao índice de poder de compra *per capita*.

MAPA 2-9

Indicador *per Capita* do Poder de Compra Concelhio



Síntese

A ECONOMIA DA GAMVIS

A GAMVis representa 3,4% da população residente no país, 2,9% da População Economicamente Activa e apenas 2% do VAB nacional;

A GAMVis utiliza 6,6% da população economicamente activa e empregada no sector agrícola nacional e apenas 2,4% no sector dos serviços relacionados com a actividade económica;

Em 67% dos concelhos da GAMVis, onde reside cerca de 48% da população, têm um Poder de Compra per capita inferior a 60% do poder de compra médio nacional.

A produtividade da GAMVis é de cerca de 70% da média nacional, sendo a Agricultura o principal sector responsável por este atraso:

- *Agricultura – 47% da produtividade do sector a nível nacional*
- *Indústria, energia, construção – 80% da produtividade do sector a nível nacional*
- *Serviços – 83% da produtividade do sector a nível nacional*

As estruturas produtivas

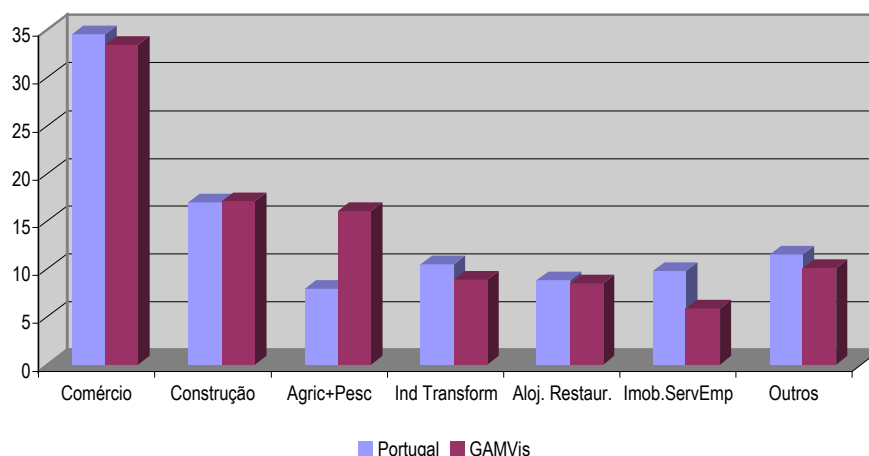
Na GAMVis existem 33 145 empresas, cerca de 3,1% do total no país. Considerando a população residente, em Portugal existe uma empresa por cada 9,5 habitantes, enquanto na GAMVis são necessários 10,7 habitantes o que denota uma menor iniciativa empresarial, embora ligeira e pouco significativa, comparativamente à média nacional.

Em termos concelhios, as empresas distribuem-se de forma irregular, sendo os concelhos de Viseu (8610 empresas), Tondela (3054 empresas) e Seia (2470 empresas) os mais representativos, com mais de 40% do total das empresas da região.

Os sectores de actividade mais representados na GAMVis são o "comércio", a "construção", a "agricultura e pesca" e a "indústria transformadora", como se pode ver no **GRÁFICO 2-5**.

GRÁFICO 2-5

Distribuição percentual das empresas por sectores de actividades (2002)

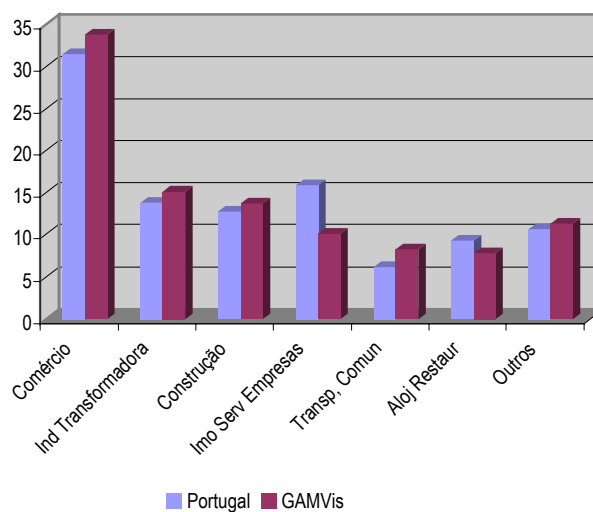


Comparando com a situação do país, é nítido o maior peso na GAMVis das empresas ligados ao sector primário e a menor importância de vários outros sectores, nomeadamente da indústria transformadora e do sector imobiliário e dos serviços às empresas.

Em termos de sociedades, o peso da GAMVis é menor representando apenas 2,3% do total nacional, o que corresponde a 7 138 sociedades nos diferentes sectores de actividade, como mostra o **GRÁFICO 2-6**. Refira-se, por outro lado, que na GAMVis surge uma sociedade em cada 50 habitantes enquanto a média nacional é de uma sociedade num conjunto de 33 pessoas. Parece que, havendo iniciativa empresarial na região, endógena ou atraída a partir do exterior, praticamente ao nível da média do país, como vimos acima, as dificuldades aumentam quando é necessário concretizar iniciativas empresariais de carácter societário.

GRÁFICO 2-6

Distribuição percentual das sociedades por sectores de actividade

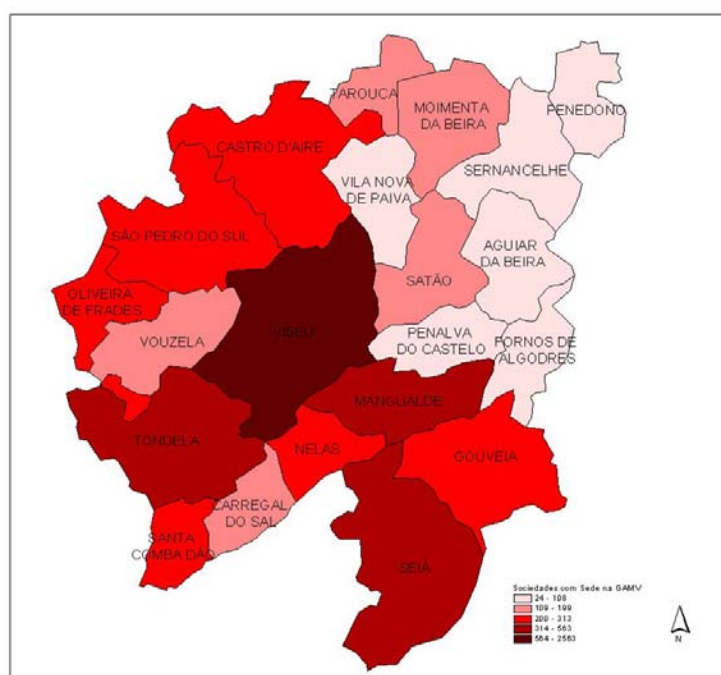


Os sectores mais representativos são o “comércio”, a “indústria transformadora”, a “construção” e o “imobiliário e serviços às empresas”. Comparativamente com a média nacional, assumem mais importância na GAMVis os três primeiros sectores.

A distribuição destas empresas pelos concelhos da GAMVis encontra-se no Mapa 2-10. No concelho de Viseu localizam-se 2563 sociedades, cerca de 40% do total, distribuindo-se as restantes por dois grupos, um com menos de 200 sociedades em cada município (as duas cores mais claras) e o outro com 200 a 600 sociedades.

Mapa 2-10

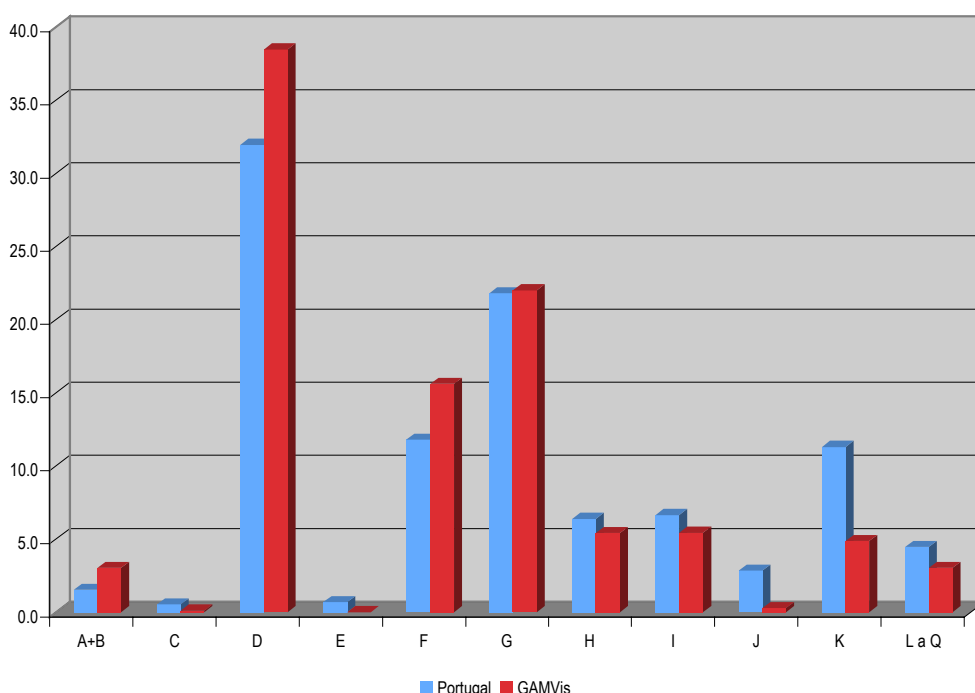
Distribuição concelhia das sociedades da GAMVis



Estas sociedades ocupam cerca de 50 mil trabalhadores, apenas 1,9% do total de trabalhadores que encontram emprego em todas as sociedades do país. Os sectores que utilizam mais mão de obra, quer na GAMVis quer no país, são os da Indústria Transformadora, Comércio e Construção², como se verifica no **GRÁFICO 2-7**.

GRÁFICO 2-7

Distribuição percentual do pessoal ao serviço das sociedades, por sectores de actividade, na GAMVis e em Portugal (2001)



Nota: A - Agricultura, Produção Animal, Caça e Silvicultura; B – Pesca; C - Indústrias Extractivas; D - Indústrias Transformadoras; E - Produção e Distribuição de Electricidade, de Gás e de Água; F – Construção; G - Comércio por Grosso e a retalho; Rep. de Veículos Automóveis. Motociclos e de Bens de Uso Pessoal e Doméstico; H - Alojamento e Restauração (Restaurantes e Similares); I - Transportes, Armazenagem e Comunicações; J - Actividades Financeiras; K - Actividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas; L - Administração Pública, Defesa e Segurança Social Obrigatória; M - Educação; N - Saúde e Acção Social; O - Outras Actividades de Serviços Colectivos, Sociais e Pessoais; P - Famílias com Empregados Domésticos; Q - Organismos Internacionais e outras Instituições Extra-Territoriais

Comparando o peso relativo de cada sector verifica-se que os sectores agrícola (A), indústria transformadora (D) e construção (F) assumem maior importância relativa na GAMVis do que no país; ao contrário, a importância do emprego nos sectores das actividades financeiras (J), dos serviços às empresas (K) e em muitos outros serviços da GAMVis é menor comparativamente à média nacional.

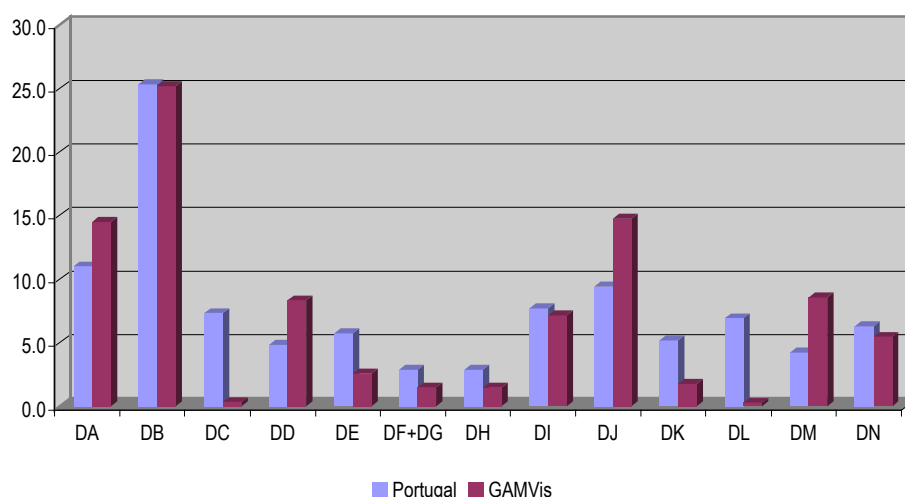
Como vimos, a importância da indústria transformadora na ocupação dos trabalhadores é

² Como não é possível obter dados individualizados sobre o pessoal ao serviço para alguns concelhos, as referências à GAMVis respeitam à soma dos valores das NUTs III “Dão-Lafões” e “Serra da Estrela”. Apesar desta limitação, a análise feita não cometerá qualquer erro significativo, relativamente ao conjunto da área metropolitana.

muito significativa, quer na GAMVis quer no conjunto do país. O **GRÁFICO 2-8** evidencia o peso relativo de cada sector industrial no conjunto da industria transformadora na GAMVis e no país. Em ambos os casos, o sector têxtil (DB) é o mais importante ocupando cerca de 25% do pessoal ao serviço da indústria transformadora.

GRÁFICO 2-8

Peso relativo do pessoal ao serviço dos sectores da Indústria Transformadora na GAMVis e em Portugal (2001)



Nota: DA - Indústrias Alimentares, das Bebidas e do Tabaco; DB - Indústria Têxtil; DC - Indústria do Couro e dos Produtos do Couro; DD - Indústrias da Madeira e da Cortiça e suas Obras; DE - Indústrias de Pasta, de Papel e Cartão e seus artigos; Edição e Impressão; DF - Fabricação de Coque, Produtos Petrolíferos Refinados e Combustível Nuclear; DG - Fabricação de Produtos Químicos e de Fibras Sintéticas ou Artificiais; DH - Fabricação de Artigos de Borracha e de Matérias Plásticas; DI - Fabricação de Outros Produtos Minerais não Metálicos; DJ - Indústrias Metalúrgicas de Base e de Produtos Metálicos; DK - Fabricação de Máquinas e de Equipamentos, n.e.; DL - Fabricação de Equipamento Eléctrico e de Óptica; DM - Fabricação de Material de Transporte; DN - Indústrias Transformadoras, N.E.

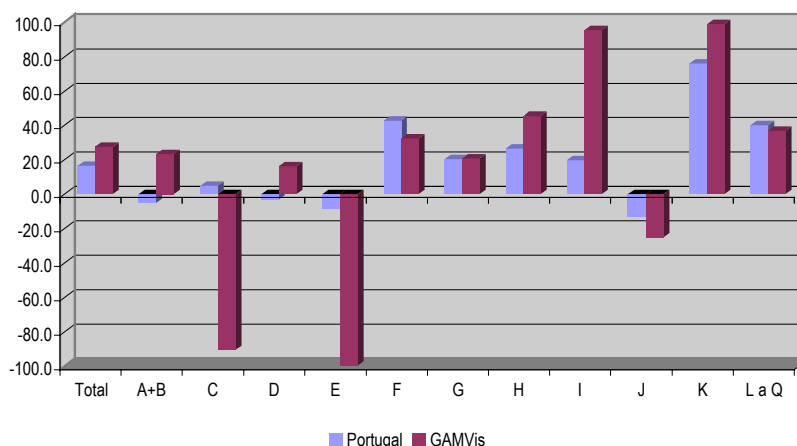
Comparando o peso relativo de cada sector verifica-se que os sectores das indústrias alimentares e bebidas (DA), indústria das madeiras(DD), indústrias metalúrgicas de base e produtos metálicos(DJ) e fabricação de material de transporte (DM) assumem maior importância relativa na GAMVis do que no país; ao contrário, a importância do emprego nos sectores das indústrias de pasta de papel e cartão (DE), produtos petrolíferos (DF), químicos, fibras sintéticas (DG), borrachas e plásticos (DH), fabricação de máquinas (DK), equipamentos eléctricos e de óptica (DL) da GAMVis é menor comparativamente à média nacional³.

Esta situação é o resultado de uma evolução que, nos últimos anos, se traduziu por taxas de crescimento do número de pessoas ao serviço das sociedades e que se apresentam no GRÁFICO 2-9.

³ Refira-se que os sectores dominantes na GAMVis têm produtividades (VABpm/Pessoal ao serviço) que oscilam entre 1,1 milhares de euros (indústria têxtil e vestuário), 2,25 (indústrias alimentares e bebidas), 1,5 (madeira) e 18,5 milhares de euros (metalurgia de base e produtos metálicos), porém os sectores que não são dominantes na GAMVis têm produtividades que oscilam entre os 6,3 milhares de euros (pasta de papel e cartão) e os 20,1 (máquinas e aparelhos eléctricos), 22,9 (máquinas e equipamentos), 26,3 (borracha), 45,6 milhares de euros (química) (INE, Anuário Estatístico da Região Centro, 2003).

GRÁFICO 2-9

Taxa de crescimento do pessoal ao serviço nas Sociedades da GAMVis e de Portugal, entre 1996 e 2001.



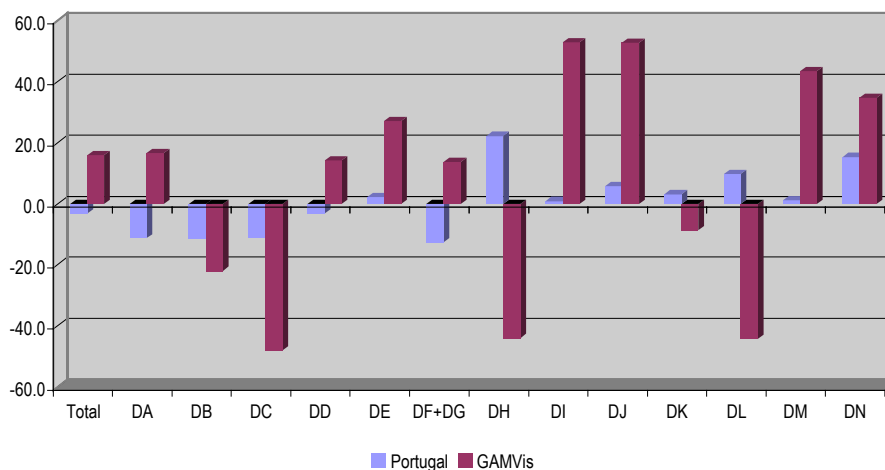
As actividades em que se verificou uma diminuição do número de trabalhadores ao serviço de sociedades sedeadas na GAMVis, entre 1996 e 2001, foram as C - Indústrias Extractivas, a E - Produção e Distribuição de Gás, Electricidade e Água e J - Actividades Financeiras, actividades essas que já detinham um peso residual no conjunto do emprego na região. Por outro lado, as actividades que mais cresceram de importância na GAMVis foram a I - Transportes, Armazenagem e Comunicações e K - Imobiliária e Serviços Prestados às Empresas. Aliás, nestas actividades as taxas de crescimento na GAMVis foram superiores às verificadas no país. Noutros sectores como Construção, Comércio, Alojamento e restauração e outros serviços - administração pública, saúde, educação, etc., verificou-se também um crescimento do emprego embora com taxas ligeiramente menores que a média nacional.

Esta evolução evidencia um aumento do número de trabalhadores ocupados nos serviços, sector que, genericamente, tem níveis de produtividade mais elevados mas, em contrapartida, ao arrepio da tendência nacional, também aumentou o emprego nos sectores da Agricultura e da indústria transformadora.

Dado o peso que a indústria transformadora tem no emprego, vale a pena conhecer o comportamento das diferentes actividades industriais, ao longo destes últimos anos, para os quais há dados estatísticos disponíveis. Observe-se o GRÁFICO 2-10.

GRÁFICO 2-10

Taxa de crescimento do pessoal ao serviço nas sociedades da Indústria Transformadora da GAMVis e de Portugal, entre 1996 e 2001

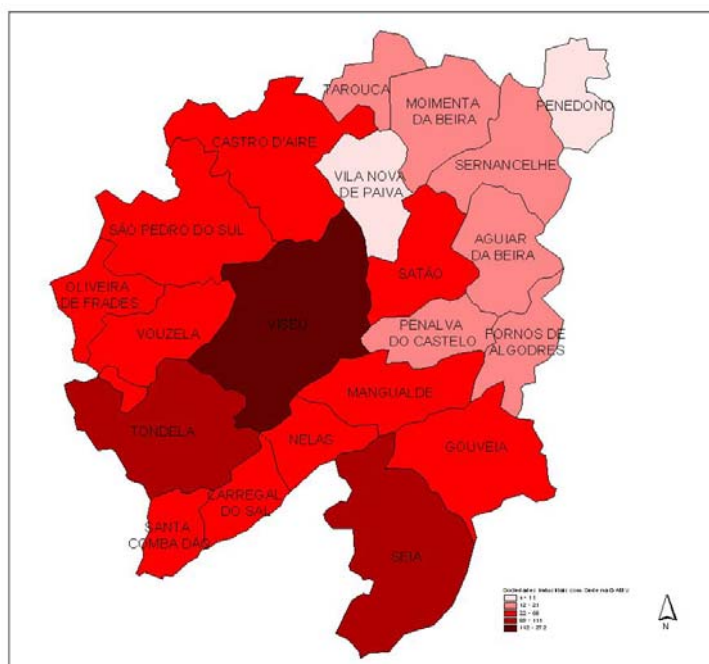


As actividades industriais que seguiram a tendência de crescimento do sector na GAMVis (e no país) foram: DI – Fabricação de outros produtos minerais não metálicos, DJ – Indústria Metalúrgicas de base e produtos metálicos, DM – Fabricação de material de transporte, DN – Indústria Transformadora n.e. e DE – Indústria de pasta de papel e cartão. Embora com taxas de crescimento mais baixas, o emprego nas Indústrias alimentares (DA), Indústrias da madeira (DD) e química e fibras sintéticas (DG) também aumentou entre 1996 e 2001. Em sentido inverso, as indústrias têxtil (DB) e produtos de couro (DC), seguindo a tendência nacional, de borracha e matérias plásticas (DH) e fabricação de equipamentos eléctricos e de óptica (DL) perderam peso no sector da indústria transformadora da GAMVis.

Observe-se também a distribuição das sociedades da indústria transformadora pelos concelhos da GAMVis (MAPA 2-11). Em valores absolutos, Viseu é o concelho onde se encontram sedeadas o maior número de sociedades industriais, quase três centenas. Por sua vez, este concelho mais Seia, Tondela, Mangualde e Oliveira de Frades concentram mais de metade das sociedades da indústria transformadora da GAMVis.

MAPA 2-11

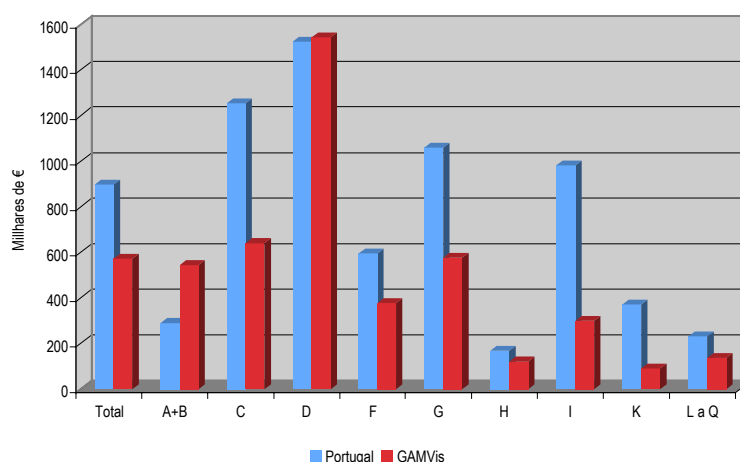
Distribuição concelhia das indústrias transformadoras da GAMVis (2002)



Como veremos de seguida, em regra, as sociedades da GAMVis são de menor dimensão que a média das sociedades do país. Como se verifica no GRÁFICO 2-11⁴, na generalidade dos sectores, o volume médio de vendas das sociedades da GAMVis (571 milhares de Euros) é inferior à média nacional (818 milhares de Euros), no entanto, situação inversa verifica-se nos sectores A+B – Agricultura e Pescas e D – Indústria Transformadora. São particularmente relevantes as diferenças de dimensão, em desfavor das sociedades da GAMVis, verificadas nos sectores C – Indústrias extractivas, G – Comércio, I – Transportes, Armazenagem e Comunicações, K – Imobiliários e serviços prestados às empresas e L a Q – Administração pública, educação saúde, serviços colectivos, etc.

⁴ Não estão consideradas as sociedades relativas aos sectores E e J dado o seu número reduzido na GAMVis. De qualquer modo, o número de pessoas ao serviço destas sociedades localizadas na área metropolitana é manifestamente inferior à média nacional.

GRÁFICO 2-11
Volume de vendas por sociedade (2001)



Uma análise da dimensão das sociedades em termos de número de pessoas ao serviço conduzir-nos-ia a conclusões idênticas.

O sector mais importante da GAMVis e do país tendo em conta o número de trabalhadores que ocupa é, sem dúvida, o sector da Indústria Transformadora. Com efeito, no país ocupa cerca de 32% dos activos ao serviços das sociedades e na GAMVis mais de 38%. Em termos de volume de vendas, as sociedades da indústria transformadora da GAMVis representam 42% das vendas de todas as sociedades, enquanto no país atingem os 24%, valor substancialmente inferior mas, mesmo assim, bastante significativo. Dada a importância que este sector possui nas economias do país e da GAMVis, vamos analisar também a dimensão destas sociedades. O QUADRO 2-III dá-nos conta da dimensão média das sociedades por sector da indústria transformadora na GAMVis e no país medida em termos de volume de vendas por sociedade e a primeira observação que se pode fazer é a de que, em termos de volume de vendas, a dimensão média das sociedades da indústria transformadora da GAMVis e do país são idênticas.

QUADRO 2-III
Volume de vendas por sociedade da Indústria Transformadora

	Total	DA	DB	DC	DD	DE	DF+DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN
Portugal	1524	2019	862	1077	817	1126	11317	2094	1564	850	1090	4362	8323	608
GAMVis	1544	1186	1100	733	1880	304	1742	2268	627	1424	1631	379	28569	415

Fonte: INE Nota: Valores em milhares de Euros.

Por outro lado, como se pode verificar no mesmo Quadro, em média, as sociedades das indústrias transformadoras da GAMVis pertencentes aos sectores DB – Indústria Têxtil, DD – Indústria da Madeira, DH – Fabricação de Artigos de Borracha e Matérias Plásticas, DJ – Indústrias Metalúrgicas de Base e Produtos metálicos, DK – Fabricação de Máquinas e

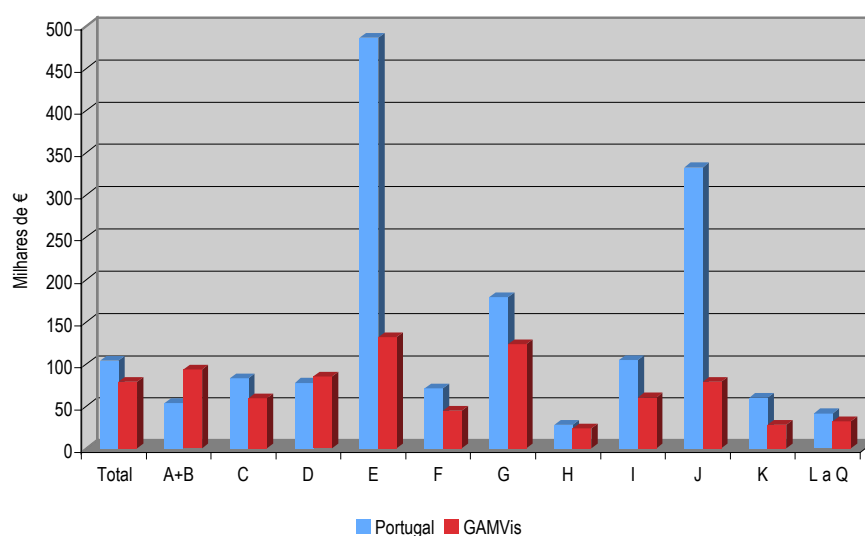
equipamentos n.e., e DM – Fabricação de material de transporte têm volumes de venda superiores à média nacional dos mesmos sectores. Relevante é a diferença do volume de vendas por sociedade no que respeita Fabricação de material de transporte.

Embora não tenhamos valores da produtividade destas sociedades, é possível indicar o volume de vendas por cada trabalhador empregado nas sociedades, como se pode ver no GRÁFICO 2-12. Para o conjunto da actividade, a venda por trabalhador das sociedades sedeadas na GAMVis foi de cerca de 80 milhares de Euros, enquanto no país, as vendas ascenderam a 104 milhares de euros por trabalhador. Os sectores que a nível nacional apresentam maior volume de vendas por trabalhador são os sectores E – Produção e Distribuição de Electricidade, Gás e Água e J – Actividades Financeiras cujos valores se afastam significativamente dos da GAMVis. De uma forma geral, em média, as sociedades da GAMVis têm um volume de vendas por trabalhador inferior à média nacional, com excepção dos casos das sociedades dos sectores A+B – agricultura e pescas e D – Indústria transformadora.

Porque razão o volume de vendas por trabalhador e, como vimos anteriormente, por sociedade é menor na GAMVis? Uma explicação decorrerá directamente da menor produtividade das sociedades da GAMVis. Se admitirmos que o nível dos stocks destas sociedades é idêntico na região e no país, este indicador, comparando os mesmos sectores, poderá ser um indicador de produtividade. Por outro lado, podemos estar em presença de sectores que têm a mesma classificação formal mas que representam actividades diferentes, sendo umas de mais elevado valor acrescentado que outras. A ser assim, então na GAMVis encontram-se sedeadas sociedades de mais baixo valor acrescentado, capazes de criar maior riqueza. As excepções, como vimos, respeitam às sociedades agrícolas e da indústria transformadora.

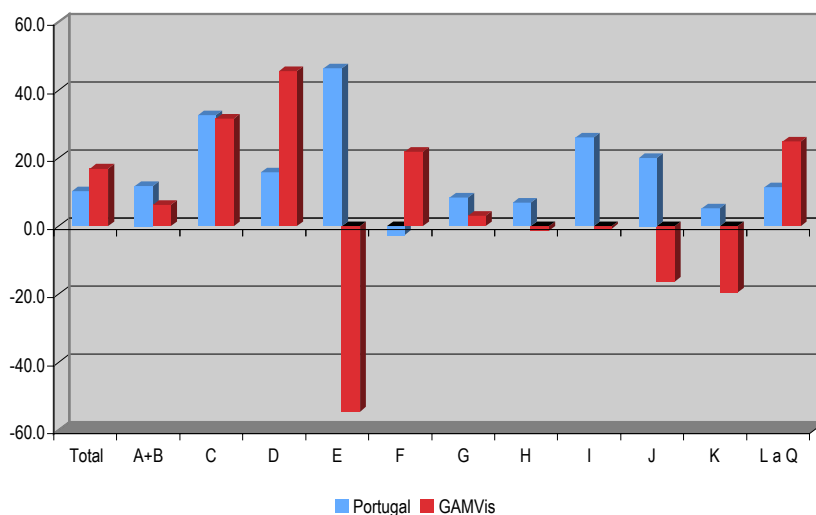
GRÁFICO 2-12

Volume de vendas por trabalhador das sociedades (em 2001)



Estes valores são, em alguma medida, resultado da evolução recente que se verificou neste indicador. O GRÁFICO 2-13 mostra as taxas de crescimento do volume de vendas de cada sector por trabalhador empregado, entre 1998 e 2001. Nestes anos recentes verificou-se uma aproximação do valor das vendas por trabalhador da GAMVis à média nacional, principalmente por força do comportamento favorável dos seguintes sectores: D – Indústria transformadora, F – Construção e L a Q – Serviços da Administração pública, educação, saúde e outros serviços colectivos. Com um comportamento desfavorável à convergência com a média nacional estiveram principalmente os sectores E – produção de electricidade, gás e água (mas que tem um volume de vendas total pouco significativo no conjunto das sociedades localizadas na GAMVis), J – Actividades financeiras e K – Imobiliárias e prestação de serviços às empresas, todos estes sectores com crescimentos do volume de vendas por trabalhador negativos.

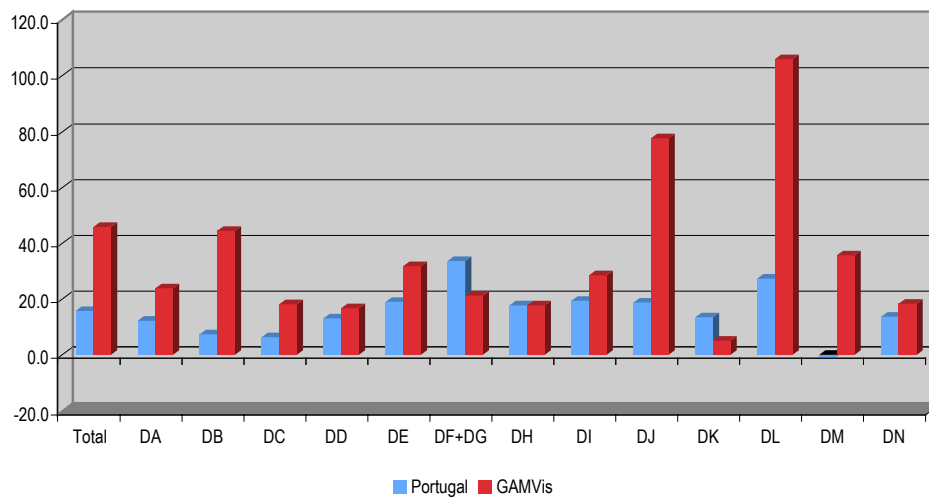
GRÁFICO 2-13
Taxas de crescimento das vendas por trabalhador nas sociedades
(1998-2001)



Relativamente ao sector da indústria transformadora, que teve um crescimento muito importante nestes últimos anos, vale a pena observarmos detalhadamente o que se passou com as diferentes actividades.

GRÁFICO 2-14

Taxa de crescimento das vendas por trabalhador dos sectores da indústria transformadora, entre 1998 e 2001.



Com efeito, o crescimento do volume de vendas por trabalhador do sector da indústria transformadora cresceu mais de 45% nos três anos referidos e isso é o resultado de uma evolução positiva na generalidade das actividades industriais, como se pode verificar no GRÁFICO 2-14.

As actividades industriais que tiveram maiores crescimentos do volume de vendas por trabalhador, na GAMVis, foram a DL – Fabricação de equipamentos eléctricos e DJ – Indústrias metalúrgicas de base e produtos metálicos, seguindo-se os sectores DB – Indústria têxtil, DM – Fabricação de material de transporte, DE – Indústria de pasta de papel, cartão, impressão e DI – Fabricação de outros produtos minerais não metálicos. Apenas em dois sectores, o volume de vendas por trabalhador cresceu menos que a média nacional: DF+DG – produtos químicos e fibras sintéticas e DK – fabricação de máquinas e equipamentos n.e.

Síntese	
AS ESTRUTURAS PRODUTIVAS DA GAMVis	<p><i>Em geral, as sociedades das GAMVis são de menor dimensão que a média nacional, embora se esteja a verificar uma aproximação.</i></p> <p><i>O peso da actividade das sociedades no conjunto nacional, embora em crescimento, é muito reduzido:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>O volume de vendas do conjunto das sociedades da GAMVis representa 1,4% do total nacional;</i> - <i>O volume de vendas das sociedades da Indústria Transformadora da GAMVis representa 2,5% do total nacional do sector;</i> - <i>O volume de vendas das sociedades da Agricultura, silvicultura da GAMVis representa 7,5% do total nacional do sector;</i> - <i>O volume de vendas das sociedades de Serviços da GAMVis representa 0,3% do total nacional do sector.</i>

Relações económicas com o exterior

Neste ponto vamos analisar as relações económicas estabelecidas entre os agentes económicos da GAMVis e o exterior. Para o efeito, serão objecto de estudo as relações comerciais de entrada e saída de mercadorias bem como o movimento turístico de estrangeiros.

Comércio internacional

Em valores absolutos, as vendas de mercadorias das empresas da GAMVis para o exterior ascenderam a mais de 541 milhões de euros, de acordo com a informação do QUADRO 2-IV. Deste valor global, cerca de 90% destinaram-se a países da UE-15, representando uma concentração geográfica bem mais elevada que a da totalidade das exportações portuguesas. Situação idêntica verifica-se relativamente às importações cuja origem geográfica é, em 94% dos casos, da UE-15.

QUADRO 2-IV
Comércio internacional, em 2002

	Comércio Intracomunitário				Comércio Extracomunitário			
	Expedições		Chegadas		Exportações		Importações	
	Empresas	Valor	Empresas	Valor	Empresas	Valor	Empresas	Valor
	Nº	Milhares de Euros	Nº	Milhares de Euros	Nº	Milhares de Euros	Nº	Milhares de Euros
Portugal	6,311	22,569,554	17,059	33,033,638	14,869	5,528,290	20,630	9,380,158
GAMVis	120	488,916	232	688,001	171	52,564	178	44,849
GAMVis/ /Portugal (%)	1,9	2,2	1,4	2,1	1,2	1,0	0,9	0,5

Fonte: INE. Nota: Relativamente aos quatro concelhos da NUT III Douro, os dados tiveram de ser estimados, por esse facto, o valor do comércio internacional da GAMVis é também estimado.

Como se verifica no Quadro, o peso do comércio com o exterior das empresas da GAMVis é pouco significativo, não vai além de 2,2% das vendas das empresas portuguesas aos países da UE-15 e de 1% das exportações para outros países extra-comunitários. Também o número de empresas que se dedicam ao comércio internacional da GAMVis no conjunto das empresas nacionais é pouco significativo, não chegando a atingir os 2%.

Se admitirmos que estas empresas da GAMVis que estabeleceram relações comerciais com o estrangeiro, são apenas sociedades, então concluímos que menos de 2,5% exportaram para países extra-comunitários e cerca de 1,7% para a UE-15.

O sector exportador da GAMVis concentra-se largamente em menos de metade dos municípios que a constituem, como podemos verificar no QUADRO 2-V.

QUADRO 2-V

Localização das empresas exportadoras da GAMVis (2002)

Concelho	Comércio intracomunitário		Concelho	Comércio extra-comunitário	
	Nº de empresas	Milhares de Euros		Nº de empresas	Milhares de Euros
Mangualde	14	149021	Tondela	20	17461
Tondela	18	144555	Nelas	13	15198
Nelas	10	68837	Viseu	52	6402
Viseu	16	66040	Mangualde	14	5442
Carregal do Sal	8	14447	Oliveira de Frades	9	3225
Vouzela	3	12298	Santa Comba Dão	4	1519
Seia	13	10187	Carregal do Sal	7	1375
GAMVis	120	488916	GAMVis	171	52564

Fonte: INE

Como se verifica no Quadro, nos quatro primeiros concelhos localizam-se 48% das empresas exportadoras e 88% do volume de vendas para a UE-15 e 58% das empresas exportadoras e 85% das vendas para os países extra-comunitários. Considerando os dois conjuntos de sete concelhos indicados no Quadro com maior peso no comércio com o exterior, conclui-se que eles representam cerca de 93% das vendas na UE-15 e 96% para os outros países.

<i>Síntese</i>	
COMÉRCIO INTERNACIONAL DA GAMVIS	<p><i>As relações comerciais com o exterior por parte das empresas da GAMVis caracterizam-se por:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>concentração num número muito reduzido de empresas da região;</i> - <i>concentração das empresas exportadoras num número restrito de concelhos;</i> - <i>concentração no mercado europeu;</i>

Actividade turística

O turismo representa uma importante actividade económica, quer internamente quer em resultado da atracção de consumidores estrangeiros. Pode significar um importante meio de internacionalização das economias e, em particular, de regiões menos industrializadas e com menor oferta de "serviços internacionais" como a GAMVis.

O QUADRO 2-VI sistematiza algumas informações relativas à actividade turística em Portugal e na GAMVis. Nele pode ver-se o número de estabelecimentos hoteleiros existentes bem como a respectiva capacidade de alojamento e os proveitos de aposento obtidos; além disso, o mesmo quadro dá-nos conta do número de dormidas naqueles estabelecimentos hoteleiros, quer de turistas nacionais, quer de turistas da UE.

QUADRO 2-VI
Actividade turística, em 2002

	Nº de Estabelecimentos	de Capacidade de Alojamento	de Proveitos de Aposento	de Portugal	Dormidas UE-14	Total
Portugal	1890	239903	995758	10646274	20486181	34208968
GAMVis(*)	48	4407	10781	393240	48992	453757
GAMVis/ Portugal (%)	2,5	1,8	1,1	3,7	0,2	1,3

Fonte: INE

(*) As estatísticas disponíveis não permitem apurar as informações relativas a alguns concelhos pelo que os dados apresentados dizem respeito às NUTs III Dão-Lafões e Serra da Estrela.

Como se verifica, o peso da oferta hoteleira da GAMVis é pouco significativo no conjunto do país, não representando mais de 1,8% da capacidade instalada e cerca de 2,5% do número de estabelecimentos. Por outro lado, a procura dos alojamentos turísticos da GAMVis apenas representou 1,3% do número total das dormidas. Porém, o grande peso desta procura foi de portugueses e não de turistas estrangeiros que representam muito pouco: o número de dormidas de turistas europeus na GAMVis apenas representou 0,2% do número total de dormidas de estrangeiros no nosso país. Não se pode dizer pois, que a GAMVis se apresente com uma grande capacidade de atracção de turistas estrangeiros.

Síntese	
ACTIVIDADE TURÍSTICA DA GAMVIS	<i>Malgrado se aceitar com relativa facilidade a existência de potencialidades para o turismo na Região, a verdade é que o contributo da GAMVis para a entrada de turistas estrangeiros é praticamente nulo, representa apenas 0,2% das dormidas de estrangeiros da EU e 0,4% de outros países.</i>

2.4. O contexto social da internacionalização da GAMVis

Cada indivíduo, seja qual for o lugar que ocupa na sociedade, é, em alguma medida, condicionado pelo meio envolvente onde passa uma parte significativa da sua vida. A aprendizagem que faz na família, na Escola, nos círculos de amigos, nas relações com as instituições que organizam a vida social, etc. acaba por ter alguma influência no seu comportamento pessoal e profissional. Nesta medida, um empresário, como qualquer outro cidadão, não pode fugir a estas influências. Pode lutar contra elas, se forem negativas para si ou para a sua actividade, ou pode usá-las em proveito dos seus projectos pessoais ou profissionais.

Foi com base neste pressuposto, e sem querer tirar conclusões definitivas, que procurámos fazer uma abordagem do problema da internacionalização das empresas nos contextos económico, social e político da GAMVis. Para o efeito, procurámos inquirir um conjunto de organismos associativos, de Câmaras Municipais e outras instituições da administração com influência na vida da região. O objectivo não foi fazer um trabalho exaustivo relacionado com estes organismos, mas antes procurar recolher um conjunto de opiniões daqueles que considerámos significativos e que, simultaneamente, representassem um leque variado de actividades.

Para o efeito, elaborámos três roteiros de questões (Ver Anexo) com objectivos idênticos e, conseqüentemente, questões idênticas dirigidas a:

- a) Organismos Associativos
- b) Câmaras Municipais
- c) Administração Pública Central e Outras Instituições

Independentemente do tipo de organismo a que as perguntas se dirigiam, o objectivo central foi o de procurar perceber em que medida as relações internacionais fazem parte das preocupações dos responsáveis e dos planos de actividades das instituições locais. Além disso, confrontámos os inquiridos com algumas questões em torno de dois assuntos que têm tido grande impacto na região: a formação da GAMVis e a futura Universidade pública de Viseu. Estes temas, porém, terão um tratamento adequado no capítulo 4 deste Relatório, na medida em que também foram abordados juntos das empresas inquiridas no âmbito deste trabalho.

O painel, constituído por 45 organizações da GAMVis, encontra-se agrupado em quatro categorias:

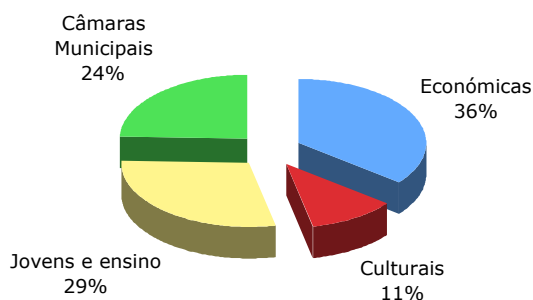
- a) Câmaras Municipais
- b) Organismos dedicados aos jovens e ao ensino (instituições de ensino, IPJ, Sindicato Professores, associação de futebol)

- c) Organismos culturais (Teatros, associações culturais, museus)
- d) Organismos relacionados com a vida económica (associações empresariais, organismos de apoio à actividade económica – IAPMEI, IFADAP, IEF – Associações de Desenvolvimento Local) (GRÁFICO 2-15)

Embora tivessem sido contactadas organizações de todos os municípios da GAMVis, obtivemos respostas vindas dos seguintes: Carregal do Sal, Castro Daire, Fornos de Algodres, Mangualde, Moimenta da Beira, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Penedono, Sátão, Seia, Tarouca, Tondela, Viseu e Vouzela.

De uma forma geral, as respostas foram dadas por responsáveis dos organismos inquiridos o que nos permite aceitar as respostas como representativas dessas instituições. Por outro lado, dentro deste largo painel encontram-se os organismos mais representativos da Região, quer pelos sectores envolvidos, quer pelo prestígio justamente angariado ao longo de muitos anos de presença na vida económica, social e cultural dos municípios que constituem a GAMVis.

GRÁFICO 2-15
Distribuição das instituições inquiridas



O primeiro conjunto de questões procurou saber em que medida a internacionalização era assumida como uma parte importante da actividade das instituições inquiridas.

Neste sentido, e admitindo-se que os organismos desconcentrados da Administração pública central não teriam autonomia para estabelecer ligações no estrangeiro, como se veio a confirmar, procuramos saber em que medida as relações internacionais faziam parte dos planos de actividade de cada uma das instituições. As respostas encontram-se no QUADRO 2-VII.

QUADRO 2-VII

As Relações Internacionais das Instituições inquiridas

Instituições	As relações internacionais nos planos das organizações				Não respondeu
	Sim	Não	Não se aplica		
Económicas	8	4	3	1	
Culturais	5	0	-	-	
Jovens e ensino	10	1	2	-	
Câmaras Municipais	6	5	-	-	
Total	29	10	5	1	

Fonte: Inquérito às Organizações

Como se verifica, há ainda um número significativo de instituições da região, mais de 25% das que têm autonomia para o fazer, que não incluem nos seus planos de actividade as relações com o estrangeiro. Deve notar-se que, de entre essas instituições, encontram-se associações empresariais e câmaras municipais. Em contrapartida, todas as instituições de natureza cultural inquiridas afirmaram incluir as relações internacionais nos respectivos planos de actividades.

As instituições objecto deste estudo foram ainda interrogadas sobre se pertenciam a alguma organização internacional ou se mantinham relações regulares com o estrangeiro. Das respostas obtidas damos conta no QUADRO 2-VIII.

QUADRO 2-VIII

Regularidade de relações internacionais

Instituições	Integração em organismos internacionais e regularidade das relações com o estrangeiro		
	Pertence a organização internacional	Relacionamento regular com o estrangeiro	Não se aplica
Económicas	1	-	-
Culturais	2	2	-
Jovens e ensino	1	3	3
Câmaras Municipais	2	2	-
Total	6	7	3

Fonte: Inquérito às Organizações

Apenas seis instituições, isto é, cerca de 13% das inquiridas, disseram pertencer a uma organização internacional e sete, cerca de 16%, mantêm relações regulares com outros organismos estrangeiros. Embora haja um caso de pertença a uma organização internacional que não tem actividades regulares, esta situação deve-se ao facto de a organização ser de formação recente. Por outro lado, uma das Câmaras inquiridas pertence a mais do que uma organização internacional. Naturalmente que as relações externas de uma organização não a obrigam a pertencer a um qualquer organismo internacional, como veremos mais adiante.

Refira-se que apenas 1 das 16 organizações "económicas" interrogadas (6% do total), 2 em 5 (40%) das organizações "culturais", 2 em 11 (19%) das Câmaras Municipais disseram pertencer a pelo menos uma organização internacional.

As organizações internacionais em que estas instituições da GAMVis estão envolvidas são as seguintes: OSPEA, European Youth Foundation, Rede Internacional de Jovens Actores, Ami, Associação de Eleitos de Montanha, Federação Mundial das Cidades Unidas, Conferencia das

Cidades do Arco Atlântico e Mesa Permanente Luso-Espanhola. De uma maneira geral, estas organizações são de âmbito europeu, embora haja situações em que os limites geográficos se estendem para além do Velho Continente ou, ao contrário, se restringem a uma parte dos países da Europa.

Em consequência desta integração nos organismos internacionais, a região tem estabelecido laços de cooperação em torno de objectivos concretos como o do desenvolvimento sustentável das cidades, ou o intercâmbio cultural, desportivo e social, ou ainda a produção regular de espectáculos e a organização de ateliers ligados às artes performativas.

Relativamente às Câmaras Municipais procurou-se saber se se encontravam geminadas com outras cidades estrangeiras. Das Câmaras inquiridas, 6 delas responderam afirmativamente (55% das inquiridas) e uma delas, Viseu, está geminada com 3 cidades e encontra-se em preparação a geminação com uma quarta cidade. Estas geminações são feitas com cidades dos seguintes países: Cabo Verde, França, Polónia, Itália, EUA, Brasil.

Uma motivação importante para estas geminações reside na existência de muitos emigrantes nas cidades com as quais foram assinados os protocolos de geminação. Trata-se de uma acção que procura aproveitar a diáspora para dar a conhecer no estrangeiro a realidade cultural dos municípios. Em resultado destas geminações, estabeleceram-se acções de intercâmbio das autoridades locais, de grupos culturais e, simultaneamente, faz-se a divulgação de produtos regionais. Nalguns casos as geminações vão mais longe e apoia-se a preservação do património arquitectónico e a requalificação urbana da cidade gémea ou acorda-se a realização de estágios profissionais nas autarquias. Num outro caso, estabelecem-se protocolos no sentido do desenvolvimento das línguas portuguesa em França e francesa em Portugal.

Verifica-se, no entanto, que nos anos 2003/2004 se desenvolveram outras acções com parceiros estrangeiros mesmo fora de organismos internacionais ou das geminações entre localidades de diferentes países, como se pode ver no QUADRO 2-IX.

QUADRO 2-IX **Outras acções com o estrangeiro**

Instituições	Nº de Instituições envolvidas	Nº de Pessoas envolvidas
Económicas	5	38
Culturais	5	36
Jovens e ensino	9	326
Câmaras Municipais	4	97
Total	23	497

Fonte: Inquérito às Organizações

Metade dos inquiridos desenvolveu alguma acção com organismos estrangeiros fora do âmbito de organizações internacionais e das geminações e movimentaram meia centena de pessoas⁵ que, assim, puderam estabelecer um contacto mais directo com outras pessoas, outras culturas e outras realidades distintas.

⁵ Este valor terá sido ultrapassado se considerarmos que duas acções envolveram a participação de jovens em torneios de futebol com equipas estrangeiras, mas desconhecemos o número dos que estiveram envolvidos nestes eventos.

Deve realçar-se que todos os organismos de natureza cultural inquiridos desenvolveram uma qualquer acção com o estrangeiro, enquanto das instituições relacionadas com a actividade económica apenas 5 das 16 inquiridas (menos de um terço) o fizeram não se incluindo neste número as associações empresariais. As principais acções desenvolvidas estiveram relacionadas com a promoção de produtos locais e da própria região, bem como com a participação em projectos comunitários *Interreg* e *Leader*.

Mas, o grupo de instituições que se mostrou mais dinâmico foi, sem dúvida, o das instituições ligadas ao ensino e aos jovens. Tal facto, não pode deixar de ser assinalado como positivo e apenas merecerá algum reparo por o número de pessoas envolvidas não ser tão elevado quanto o desejável. Deve realçar-se, por outro lado, que de entre estas instituições se encontram escolas de ensino secundário e de ensino superior que, aproveitando programas e iniciativas comunitários, permitem o intercâmbio de alunos e professores com os respectivos colegas de instituições estrangeiras, beneficiando, dessa forma, o ensino, a investigação bem como a aproximação ao mercado de trabalho.

Quanto às Câmaras Municipais, algumas acções decorreram, à semelhança das geminações, por motivações que resultam da presença de muitos emigrantes nas cidades estrangeiras onde se desenrolaram essas acções. Em consequência da actividade de relações internacionais é feita a divulgação de produtos locais e mostram-se actividades culturais dos concelhos.

Os países envolvidos no conjunto destas acções foram particularmente europeus com grandes comunidades de emigrantes portugueses, como a França, o Luxemburgo ou a Suíça, mas também a Roménia, a Polónia, a Espanha, a Holanda, o Reino Unido, etc. O Brasil, a Austrália, o Canadá ou Angola também estiveram no caminho dos agentes locais da GAMVis no âmbito das respectivas actividades de relações internacionais.

Foi pedido aos inquiridos que fizessem a avaliação dos resultados das acções internacionais usando uma escala de Mau a Muito Bom. Como se pode ver no QUADRO 2-X a avaliação é positiva, com a esmagadora maioria dos inquiridos que responderam a esta questão a considerarem os resultados como "bons" ou "muito bons".

QUADRO 2-X

Avaliação dos resultados das acções internacionais

Instituições	Escala			
	Mau	Satisfatório	Bom	Muito Bom
Económicas	0	1	3	0
Culturais	0	0	2	2
Jovens e ensino	0	0	2	6
Câmaras Municipais	0	2	3	4
Total	0	3	10	12

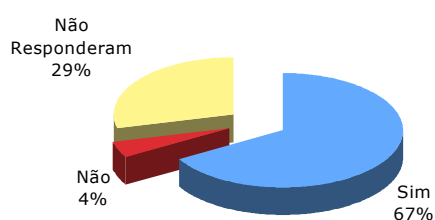
Fonte: Inquérito às Organizações

Menos exuberantes na avaliação foram as organizações económicas, embora sigam a percepção geral de que os resultados foram positivos. Os resultados desta avaliação são, com certeza, um bom incentivo a que as organizações da região prossigam o caminho das ligações ao exterior ou intensifiquem essas mesmas acções.

Há, no entanto, algumas notas que deveremos assinalar desde já para discutirmos o assunto mais adiante. Podem estas relações com o exterior assumir outros conteúdos, nomeadamente as acções em que as autarquias estão envolvidas? Tendo sido já percorridos os caminhos da internacionalização por parte de algumas organizações locais não será possível desenvolver acções de *benchmarking* no sentido de as experiências com tão bons resultados serem difundidas por toda a região? Por último, como será possível integrar este importante instrumento na estratégia global de desenvolvimento da GAMVis?

Interrogámos também as organizações locais para sabermos qual o seu entendimento sobre se as relações internacionais são ou não importantes para o desenvolvimento da região. Dos inquiridos, cerca de dois terços responderam afirmativamente e apenas duas respostas foram negativas. Porém, 29% das organizações inquiridas não responderam à questão, como se pode ver no GRÁFICO 2-16.

GRÁFICO 2-16
Importância das Relações Internacionais para a GAMVis



Às organizações que assumiram que as relações internacionais são relevantes para o desenvolvimento da região foi solicitado que quantificassem o grau de importância que atribuíam a essas relações numa escala de 1(mínimo) a 10 (máximo). Os resultados encontram-se no QUADRO 2-XI.

QUADRO 2-XI
Avaliação do grau de importância das relações internacionais

Escala	≤ 5	6 a 7	≥ 8	Média
Instituições				
Económicas	0	2	7	8,3
Culturais	0	0	4	9,0
Jovens e ensino	0	1	7	8,8
Câmaras Municipais	1	2	6	7,4
Total	1	5	24	8,3

Fonte: Inquérito às Organizações

Como se verifica, a avaliação é extremamente favorável, com uma média global de 8,3 em 10. Aparentemente há a convicção, num número significativo de organizações da região, que o relacionamento com o exterior constitui um factor importante para o desenvolvimento da GAMVis.

Síntese

Uma leitura geral das respostas apresentadas permite tecer algumas considerações que, sem poderem ser definitivas e absolutas, ajudam-nos a perceber melhor a relação que a Região estabelece com o estrangeiro. Assim, em síntese, a partir dos dados expostos, procuraremos apresentar os pontos que, numa primeira avaliação, consideramos positivos e negativos.

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none">▪ <i>As organizações cujas actividades se dirigem aos jovens e as organizações culturais são as mais abertas às relações externas;</i>▪ <i>As ligações ao exterior são feitas de formas variadas e não resultam de uma única via;</i>▪ <i>Ações de relações externas aproveitando a oportunidade constituída pelos nossos emigrantes.</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>A ausência das associações empresariais neste movimento de internacionalização;</i>▪ <i>Número reduzido de instituições envolvidas;</i>▪ <i>Número reduzido de acções de internacionalização;</i>▪ <i>Fraco aproveitamento de programas de intervenção comunitária.</i>



3. GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Retomando a questão relativa a designações como globalização, internacionalização, mundialização, etc., hoje muito em voga, deveremos em primeiro lugar reconhecer que, pela diversidade de utilizações de que são alvo, se encontram associadas a conceitos nem sempre claros, por vezes confundindo-se e confundindo.

Naturalmente, ao tratar-se de um trabalho de investigação em que estes conceitos constituem, como se verá, noções centrais, impõe-se a sua clarificação, até para que a linguagem usada faça sentido e os resultados do trabalho possam ser compreendidos de forma rigorosa.

Pela maior frequência com que são usados (e confundidos), decidimos aqui deixar algumas notas clarificadoras sobre os conceitos de globalização e internacionalização. Nesse sentido, no primeiro ponto deste capítulo, faremos na sua parte inicial um pequeno apontamento histórico de enquadramento, para, seguidamente, se exporem os resultados de uma breve pesquisa sobre esta questão. O capítulo incluirá ainda uma parte em que serão apresentadas as principais abordagens teóricas ao tema da internacionalização de empresas (com uma referência especial ao caso das empresas de menor dimensão), prosseguindo com um apontamento relativo às formas normalmente adoptadas.

3.1. Análise evolutiva dos conceitos

Reconhecidamente, dois períodos temporais críticos de contribuição para o desenvolvimento do relacionamento internacional decorreram no século vinte. O primeiro, correspondente às duas primeiras décadas, através da extraordinária queda dos custos de transporte, o segundo pelo enorme decréscimo dos custos de comunicação e de tratamento da informação, fruto da rápida evolução das NT verificada desde o início dos anos oitenta.

Além disso, com a suspensão em Agosto de 1971 da convertibilidade do dólar em ouro, por parte dos EUA, assistiu-se à “desmaterialização” das transacções e à imposição daquela unidade monetária como meio de transacção internacional, favorecendo-se as relações económicas internacionais.

Em parte como resultado dos aspectos anteriormente referidos, assistiu-se a uma crescente pressão por parte do mundo empresarial, reclamando uma diminuição dos obstáculos à necessidade de expansão com que se confrontavam, a qual conduziu ao derrube ou, pelo menos, ao enfraquecimento, numa primeira fase circunscrita a níveis regionais (CEE, EFTA, por exemplo), das barreiras a uma mais livre circulação de bens e serviços.

Conforme foi já referido, todo este movimento viria ainda a sofrer uma significativa aceleração

e aprofundamento por via das conversações ocorridas no âmbito, primeiramente, do GATT e, posteriormente, na OMC, para além do caso específico do crescente processo de integração europeia.

Indissociável de todo este processo inexorável de globalização é a evolução exponencial (na parte final do século passado, como acima se refere) das chamadas NT – Novas Tecnologias e da sua utilização por parte de organizações e pessoas de praticamente todo o mundo, as quais, facilitando contactos e favorecendo a rapidez, têm contribuído “para tornar mais transparentes e menos incertos os mercados, minimizar custos de transacção, estimular a descentralização dos processos de decisão e acelerar o processo de difusão de tecnologias”⁶, surgindo assim como causa e efeito para o incremento de actividades além fronteiras.

De certa forma também, as NT “deram às empresas e demais organizações a capacidade de compensar a escassez dos factores clássicos (tal como eram considerados na Teoria da Vantagem Comparativa), por meio de novos produtos e processos. Ou seja, contribuíram fortemente para a neutralização ou redução da importância de certos factores de produção (como matérias-primas associadas aos recursos naturais, etc.) que outrora eram preponderantes”⁷.

Na realidade, nas últimas décadas as relações internacionais registaram uma enorme evolução, a um ritmo como nunca até aí a humanidade havia conhecido, não só no que aos sistemas de produção e das transferências financeiras diz respeito (portanto, nos aspectos mais tipicamente associados à actividade económica), mas também no tocante à disseminação “a uma escala mundial dos meios de comunicação social ou às deslocações em massa de pessoas, quer por via de actividades turísticas, quer como trabalhadores migrantes ou como refugiados. A extraordinária amplitude e profundidade destas interacções transnacionais levaram a que alguns autores as vissem como ruptura em relação às anteriores formas de interacção transfronteiriças, um fenómeno novo [que tem vindo a ser] designado por *globalização*”⁸.

Desta forma, o tema da globalização não pode ser abordado enquanto processo único, devendo antes fazer-se alusão aos vários processos ou dimensões da globalização, e a dramática intensificação destas vertentes (ou seja, destas novas dimensões), extravasando claramente os aspectos económicos, embora deles decorrendo, é para muitos autores a fronteira possível entre os conceitos de internacionalização e globalização.

Mas, vejamos os resultados que uma breve pesquisa realizada em torno dos conceitos de *internacionalização* e *globalização* permitiu recolher.

Para o Grupo de Lisboa⁹, “a globalização é uma fase posterior à internacionalização e à

⁶ Excerto de: SANTOS, Vítor, “Será a globalização um fenómeno sustentável?”, Lisboa, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Outubro de 1997.

⁷ Ver nota anterior.

⁸ Excerto de: Santos, Boaventura S., “Globalização: Fatalidade ou Utopia?”, Porto, 2001, pp. 31

⁹ Grupo de Lisboa, “Limites à Competição”, Lisboa, Publicações Europa-América, 1994, p. 40.

multinacionalização porque, ao contrário destas, anuncia o fim do sistema nacional enquanto núcleo central das actividades e estratégias das sociedades humanas organizadas”.

Os dois conceitos, *internacionalização* e *globalização*, na opinião dos autores de um estudo¹⁰ publicado recentemente (Novembro de 2004) pela AIP – Associação Industrial Portuguesa, “surgem frequentemente associados, ao ponto de, por vezes se confundirem. Ora não deve ser assim, e é de toda a conveniência clarificar o que os distingue. A internacionalização é um conceito predominantemente económico. A globalização, tal como tem vindo a ser referenciada, é um conceito mais abrangente uma vez que, além de integrar o vector económico, que de algum modo esteve na sua génese, considera também a interligação de culturas...”.

Registe-se também a opinião de A. Zini (1996), citado por Alberto Sanyuan e Herbert Kimura¹¹, segundo a qual “se poderia entender a globalização como um estágio mais avançado do processo histórico de internacionalização ...” e, “sob o enfoque económico, a globalização tem transformado a vida das empresas na medida em que permite que a produção e a distribuição de bens de relativa homogeneidade possam ser feitas em maiores quantidades, levando a ganhos de economia de escala. As empresas passam, assim, a procurar um modelo de empresa global”. Deste modo, “A globalização dos mercados refere-se à transformação de um sistema económico em que os mercados domésticos são entidades distintas, isoladas umas das outras por barreiras alfandegárias, distância geográfica, tempo e cultura, para um outro sistema em que os mercados domésticos se estão a fundir num único mercado global”.

Para estabelecer uma distinção entre os dois conceitos, Kosonen (2004)¹², começando por referir que a Globalização é a etapa em que actualmente se encontra o processo de Internacionalização, aprofunda também o seu ponto de vista, segundo o qual a base de partida no conceito de internacionalização é fundamentalmente a ideia de interrelação entre estados-nação, ou relações internacionais entre actores nacionais, enquanto que o conceito de globalização se refere mais a processos de nível mundial e de interrelações ao nível do sistema mundial.

Para Jan Aart Scholte, citado por Bernstein e Cashore¹³, “enquanto os processos internacionais envolvem distâncias [geográficas] consideráveis e intervalos de tempo mais ou menos extensos, os processos globais ocorrem em espaços para além das geometrias nacionais ...”. Para este autor, a globalização é entendida como um conceito mais amplo que a internacionalização, caracterizando-se por “uma crescente ultrapassagem das fronteiras nacionais, com manifestações ao nível do comércio global, finanças, comunicações,

¹⁰ Gago, Carlos C. *et al.*, 2004.

¹¹ Artigo publicado no “Caderno de Pesquisas em Administração – Programa de Pós-Graduação”, da FEA/Univ. de S. Paulo – 2º Semestre, 1997.

¹² Kosonen, Pekka, “Small and Large Welfare States In the Face of Internationalization and Globalization”, artigo apresentado na reunião do COST A15, Nantes - França, Maio 2004.

¹³ Bernstein, Steven, and Cashore, Benjamin, “Globalization, Four Paths of Internationalization and Domestic Policy Change: The Case of Eco Forestry in British Columbia, Canada, Canadian Journal of Political Science, XXXIII:1 (March 2000), pp 67-99.

organização, ecologia e consciência”.

O processo de globalização, como refere Eero Carrol¹⁴, desenvolve-se segundo várias dimensões como o comércio, investimentos, relações concorrenciais, migrações, e envolve actores como estados, empresas, organizações internacionais diversas e outros actores da sociedade civil.

Por seu turno, Antonino Caron¹⁵ citando Charles Oman (coordenador do Programa de Pesquisa do Centro de Desenvolvimento da OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico) destaca que “a globalização pode ser entendida como uma fase mais avançada do processo histórico de internacionalização” e que se caracteriza “por um movimento acelerado, através das barreiras nacionais e regionais, de bens económicos que incluem pessoas, produtos e capital”, movimento este que é “resultante do desenvolvimento das tecnologias de transporte e de comunicação que, ao atingirem novos padrões de eficácia e eficiência, praticamente aniquilam tempos e distâncias geográficas”.

Com efeito, o reconhecimento é generalizado, o fenómeno da globalização não é novo. O que é novo é a rapidez e a intensidade com que o processo está a acontecer, provocando mudanças na forma de actuação do Estado e das empresas. “A base da globalização está no processo de reprodução intensivo e extensivo do capital. Desde os grandes descobrimentos portugueses do século XV em diante até hoje, o capitalismo passou por constantes movimentos de expansão e multiplicação. A história do capitalismo pode ser vista como a história da internacionalização e, mais recentemente, da globalização”¹⁶.

Mário Murteira (2003) recorda aqueles que, em seu entender, constituíram os acontecimentos ou tendências mais influentes no processo de globalização do último quartel do século passado: o colapso do Segundo Mundo¹⁷ e a diluição do Terceiro, o desenvolvimento acelerado da ciência e tecnologia, a transnacionalização das empresas, a gestão transnacional da produção, a globalização financeira, a globalização cultural e “americanização” e os movimentos de pessoas no mercado global. Posteriormente, na mesma obra citada, o autor, referindo que globalização significa crescente interconexão ou integração da economia mundial, deixa uma definição para o fenómeno: “globalização é o processo que tem conduzido ao condicionamento crescente das políticas económicas nacionais pela esfera megaeconómica, ao mesmo tempo que se adensam as relações de interdependência, dominação e dependência entre os actores transnacionais e nacionais, incluindo os próprios governos nacionais que procuram pôr em prática as suas estratégias no mercado global”. Ainda na opinião deste mesmo autor, a globalização é um “processo que não está consumado, continua a decorrer, tem sua génese na dimensão económica da sociedade, mas tem consequências sobre a totalidade social ...”.

¹⁴ Carroll, Eero (2003), “The Clear and Present Danger of the ‘Globaloney’ Industry: Globalization Concepts in Welfare Research and Social Opinion Pieces Since 1995”, *Global Social Policy* 3:2 - 2003, pp.195-211.

¹⁵ Caron, A., “Estratégia de cooperação empresarial internacional - um estudo de caso sobre as estratégias das empresas industriais de Curitiba e Região Metropolitana”, Tese de Mestrado apresentada na Univ. Federal do Paraná – Curitiba – Brasil em 1997.

¹⁶ Ver nota anterior.

¹⁷ Em referência ao “declínio e colapso final do auto-designado Sistema Socialista Mundial”

Finalmente, como conclusão deste ponto e tendo em conta o conjunto das opiniões registadas, parece que poderemos, por conseguinte, referir-nos a uma convergência relativa não só quanto aos principais elementos diferenciadores dos conceitos de *internacionalização* e de *globalização*, mas também em relação ao que os une.

Assim, o conceito de internacionalização, encontra-se mais associado aos fluxos de bens, capitais, ideias ou pessoas, ocorridos entre diferentes pontos do globo, com uma origem e um destino bem definidos do ponto de vista de unidade territorial, não “desafiando”, portanto, a organização mundial baseada no sistema de nações. Por seu turno, a *globalização* é genericamente considerada um conceito mais abrangente que a *internacionalização*, embora dele decorrendo como evolução, e que aponta para um cenário em que os mercados domésticos darão tendencialmente lugar ao desenvolvimento de um mercado global, com produtos globais, influenciado pela grande convergência de padrões culturais e sociais, e que no limite, poderá levar ao desaparecimento dos Estados-Nação tal como hoje são entendidos.

Deste ponto de vista, fará mais sentido, por exemplo, referirmo-nos ao processo de internacionalização que uma determinada empresa decidiu encetar ou aprofundar (apesar do seu funcionamento mais ou menos globalizado), do que ao seu processo de globalização, na medida em que este, podendo por ela ser em maior ou menor escala afectado, não depende em exclusivo da sua decisão, ao contrário do que acontece com a decisão de transferir bens, capitais, recursos humanos ou conhecimentos para um qualquer destino além fronteiras do seu país.

3.2. Perspectivas teóricas sobre internacionalização

Apesar da sua diversidade, as abordagens teóricas do tema da internacionalização, complementando-se mais do que se opondo e concentrando-se na globalidade ou em aspectos particulares do processo, têm procurado apresentar hipóteses explicativas mais ou menos abrangentes para o fenómeno. Tradicionalmente são três as questões básicas associadas a um processo de internacionalização - “*PORQUÊ?*” (porque é que uma empresa decide iniciar o processo?), “*COMO?*” (de que forma é que as actividades internacionais serão realizadas?) e “*PARA ONDE?*” (quais os países alvo?) - e, como se verá, de algum modo, todas as escolas teóricas que tratam o tema procuram respostas globais ou parciais para estas questões básicas.

O PORQUÊ à internacionalização, das empresas portuguesas

“Quanto às razões da internacionalização (ou seja, PORQUÊ?), as mais comuns derivam de:

- *Leituras possíveis do mercado nacional (demasiado concorrencial, limitado relativamente à capacidade produtiva instalada, etc.);*
- *Circunstâncias factuais da actividade empresarial (baixa utilização da capacidade, existindo, porém, recursos humanos qualificados e recursos financeiros excedentários);*
- *Falta de acessibilidade a factores produtivos em condições que favoreçam a competitividade (matérias-primas, energia, mão de obra, etc.);*
- *Solicitações de clientes internacionais no mercado interno que estimulam a deslocalização da sua produção (ou de outras etapas da cadeia operacional) para mercados exteriores em que se encontrem a operar”.*

Adaptado de GAGO, C. et al (2004)

A Teoria da Internalização

De acordo com a Teoria da Internalização¹⁸, baseada na teoria económica dos custos de transacção, é criada uma empresa multinacional quando existem transacções internalizadas que, por alguma necessidade, se estendem para além das fronteiras nacionais, por serem os custos da transacção internalizada inferiores àqueles que a empresa teria de suportar se recorresse ao mercado, ou seja, fora da própria empresa.

Ainda segundo esta teoria, a existência de alguns activos intangíveis (ou mesmo tangíveis, mas muito específicos), reconhecidos como muito importantes no desempenho da empresa, constitui frequentemente uma razão para a tomada de decisão de internacionalização, ao procurar-se a sua “exploração” em outros mercados além fronteiras.

A Teoria Eclética

Por seu turno, a Teoria Eclética estabelece que a internacionalização da actividade económica ocorre quando a empresa admite que pode, por essa via, beneficiar de algum (ou alguns) dos seguintes tipos de vantagens:

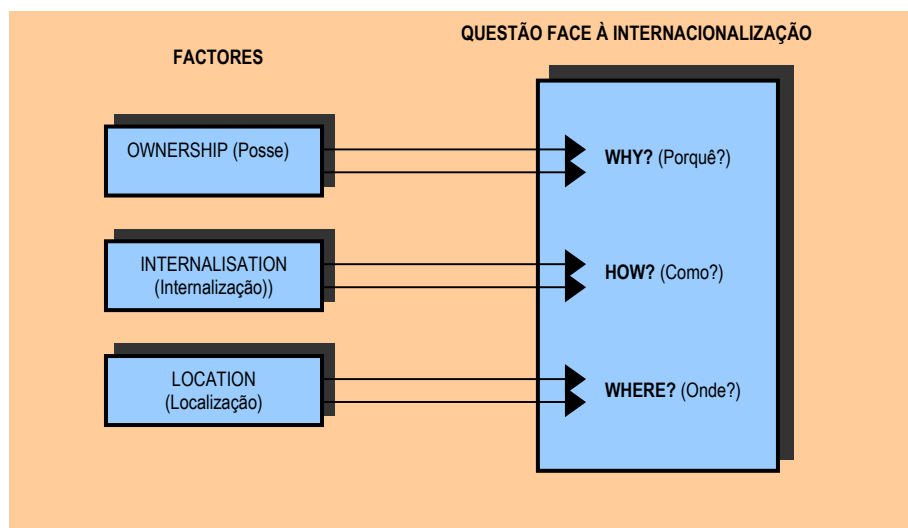
¹⁸ Internalização como sinónimo de realização no interior da própria empresa, sem recurso ao exterior.

- Vantagens específicas decorrentes da posse (*Ownership*) de determinados activos intangíveis, competência tecnológica especial ou capacidade de inovação dos seus produtos. São exemplos deste tipo de vantagem a exploração de economias de escala, a existência de factores de diferenciação, o acesso privilegiado a mercados, a matérias-primas, etc.;
- Vantagens de localização (*Location*) devidas à transferência de parte da sua actividade para além fronteiras, tendo em vista a exploração de benefícios que não encontra no país de origem, como por exemplo preço ou qualidade de inputs não deslocáveis, redução de custos de transporte ou de comunicação por maior proximidade de clientes ou fornecedores, etc.;
- Vantagens de internalização (*Internalisation*) que derivam da capacidade da firma incluir determinadas actividades na sua cadeia de valor, em detrimento de as contratar ou licenciar ao exterior, extraindo dessa decisão vantagens competitivas. Em contexto de internacionalização, este tipo de vantagem encontra-se naturalmente associada à integração no seio da empresa de transacções repartidas por dependências multinacionais, tal como apresenta a Teoria da Internalização

Esta teoria, por razões óbvias, é também conhecida como Paradigma OLI – Ownership, Location, Internalisation.

FIGURA 3-1

Factores determinantes das questões básicas de um processo de Internacionalização



O Modelo do Diamante

O Modelo do Diamante, de Michael Porter (1990), traz também alguma luz a esta questão ao analisar de que forma o contexto nacional de origem afecta a competitividade das empresas

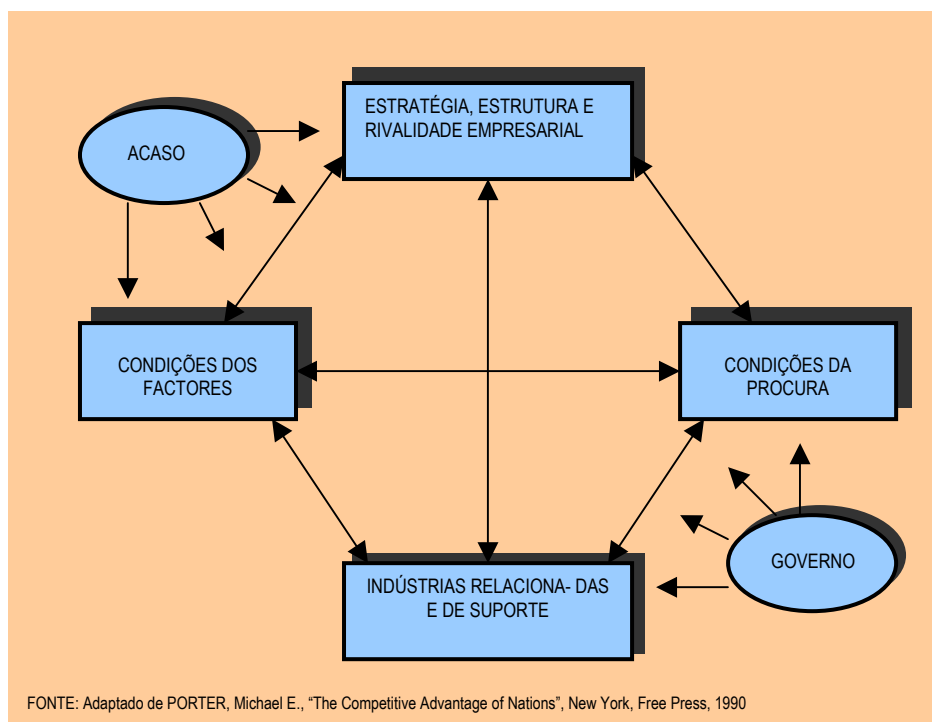
nos mercados internacionais. Segundo este modelo, quatro aspectos influenciam o ambiente no qual as empresa competem nos seus países de origem. Concretamente:

- As Condições dos Factores – em referência à presença de aquilo que o autor designa por factores avançados, como modernas estruturas de comunicação digital, recursos humanos altamente formados e especializados, centros de pesquisa em áreas importantes, bem como de capital disponível para as necessidades das empresas mais inovadoras, etc.;
- As Condições da Procura – a evolução rumo à excelência decorre da presença, em determinados sectores, de clientes que, com a sua elevada exigência, pressionam as empresas desses sectores a atingirem patamares de desempenho cada vez mais avançados, estimulando-as à inovação e reforço contínuo da sua competitividade;

FIGURA 3-2

Determinantes nacionais e regionais da vantagem competitiva sectorial

O Modelo do Diamante



- Indústrias Relacionadas e de Suporte – Este factor refere-se ao maior ou menor grau de presença, no país, de indústrias fornecedoras e indústrias relacionadas, da indústria em causa, que sejam internacionalmente competitivas;

- Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresariais – aspecto este relativo à existência no país de condições que estimulem formas evoluídas de organização, estratégias orientadas para o reforço contínuo da competitividade, para além da presença de ambientes concorrenciais intensos que favoreçam a inovação.

Para além daqueles factores determinantes da competitividade nacional, o autor menciona duas variáveis adicionais: o acaso (referido a acontecimentos fora do controlo das empresas, tais como invenções, aparecimento de novas tecnologias, alguns acontecimentos políticos, guerras, etc.) e o governo do país (fundamentalmente através do modo como as suas políticas afectam cada um dos factores do diamante).

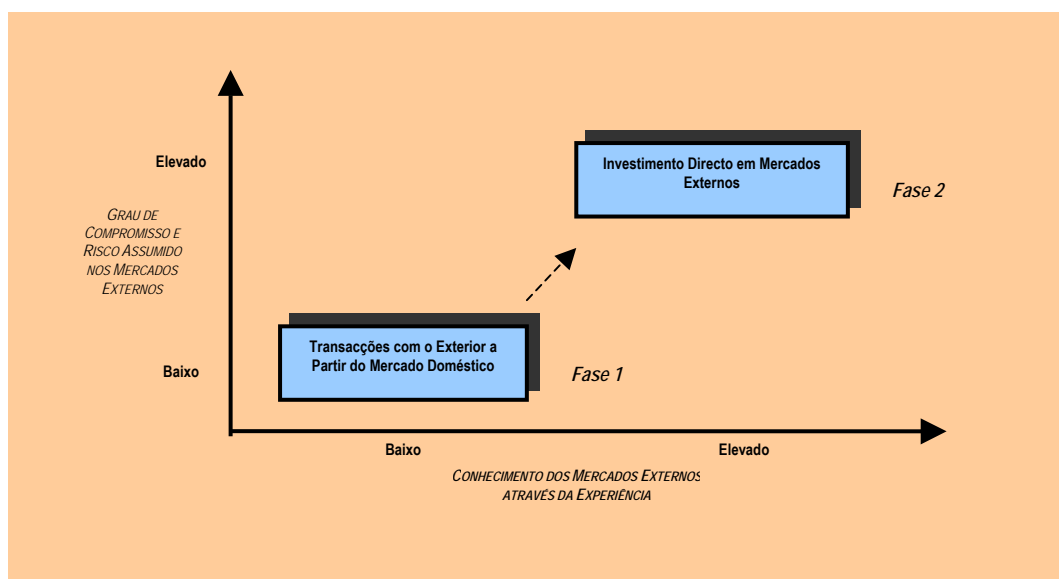
Para Porter, uma determinada actividade económica de um país tende a globalizar-se quando a ocorrência de alguma alteração em termos de tecnologia, de necessidades dos seus clientes, de desenvolvimento de políticas governamentais ou a existência de alguma infra-estrutura, nesse país, gera diferenças importantes na posição competitiva entre empresas de diferentes países, ou torna mais significativas as vantagens de uma estratégia global. Ou seja, os países têm êxito internacional nos sectores em que as suas circunstâncias nacionais proporcionam um ambiente que apoia (e estimula) esse comportamento.

A Teoria das Fases de Desenvolvimento

Esta abordagem, frequentemente designada como Modelo de Uppsala, concentra-se no estudo das formas de internacionalização adoptadas pelas empresas. Segundo os seus autores, os processos de internacionalização apresentam normalmente uma natureza incremental, sendo influenciados pelo acréscimo de conhecimento de mercado que as empresas vão adquirindo através da experiência, o que pode gerar condições materiais e “psicológicas” para a assunção de maiores compromissos junto desses mercados internacionais.

FIGURA 3-3

A Teoria das Fases de Desenvolvimento – Representação Esquemática



Assim, iniciando os seus processos de internacionalização através de simples transacções com o exterior (normalmente sob a forma de exportações), ou seja por via de operações de baixo risco, as empresas vão desenvolvendo os seus conhecimentos em termos de actuação além fronteiras, o que, como se referiu, tende a criar maior envolvimento das empresas com esses mercados, resultando, muitas vezes, em Investimento Directo.

A Perspectiva das Redes (Network)

Por vezes, as decisões de internacionalização encontram-se associadas à procura da satisfação das necessidades de clientes importantes ou de outras empresas com quem se mantém, no mercado doméstico, parcerias importantes, visando-se, assim, o reforço da posição da empresa no contexto de uma "rede" de relações inter-organizacionais. De acordo com esta perspectiva, frequentemente, os processos de internacionalização têm mais a ver com o elevado grau de importância atribuído às ligações a eventuais redes de inter-relações em que as empresas se integram, e das quais decorre a necessidade de internacionalização, do que com vantagens específicas que pretendam explorar em mercados externos. Deste ponto de vista, e apesar da divergência dos fundamentos apresentados, esta teoria assume um elevado grau de complementaridade com a teoria da internalização.

A Internacionalização de Empresas de Pequena ou Média Dimensão

A pesquisa científica sobre a internacionalização tende a debruçar-se, quase sempre, sobre casos de empresas de grande dimensão com estruturas complexas. Contudo, investigações recentes demonstram que a dimensão não constitui necessariamente uma barreira à internacionalização, muito embora se deva atender, no caso das empresas de menor dimensão, às especificidades das suas características, tais como estilos de gestão mais informais, estruturas menos rígidas e complexas, diferentes formas de propriedade do capital, menores escalas das suas operações, etc. Ou seja, estas empresas não podem ser analisadas como versões reduzidas de grandes companhias, conseguindo, em muitos casos, ultrapassar com sucesso as desvantagens da sua "pequenez", tal como evidencia a investigação sobre a matéria. Todavia, os estudos teóricos revelam também que, frequentemente, as empresas de menor dimensão se confrontam, por via da natural escassez de recursos (de capital financeiro e humano, de experiência, de informação, de competências de gestão), com sérios constrangimentos às suas "aventuras" internacionais.

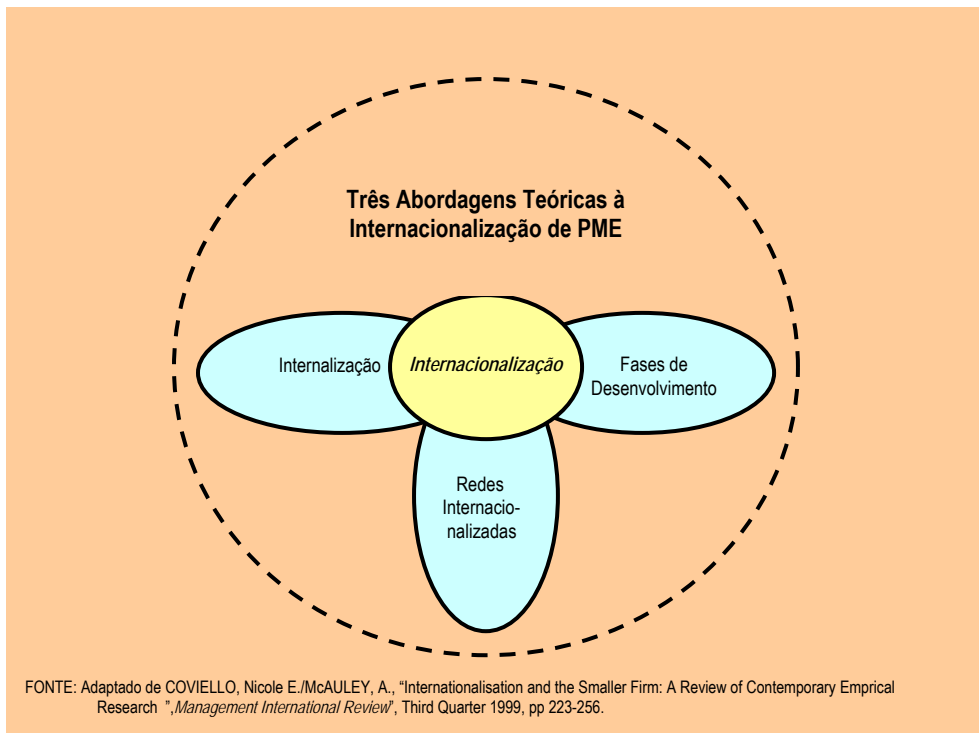
As pesquisas sobre este tema, nomeadamente as que envolvem estudos empíricos, têm apresentado as suas conclusões dando conta das especificidades das empresas de menor dimensão no que concerne a processos de internacionalização. Não só pela importância de que se reveste o assunto em si mesmo, mas também pelo facto de ser o caso da grande maioria das empresas inquiridas no presente estudo, apresentam-se, seguidamente, tendo por base o artigo¹⁹, de Nicole Coviello e Andrew McAuley, "Internationalisation and The Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research" (1999), algumas das conclusões daquelas investigações:

¹⁹ COVIELLO, N. E.; MCAULEY, A. (1999): "Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research", *Management International Review*, 3th Quarter, 39.3, 223-256.

- i. Em algumas situações as PME, assumindo percursos atípicos face ao que teoricamente é evidenciado para as empresas maiores, como que “saltam” fases em claro, optando por processos de maior risco desde o início e/ou descontinuando o curso incremental das suas operações em mercados externos e contrariando, desta forma, a Teoria das Fases de Desenvolvimento;
- ii. Outros estudos colocam definitivamente em causa a validade daquela teoria em contexto de PME, afirmando que ela não reflecte os verdadeiros factores que influenciam a internacionalização, nem os padrões para o modo de entrada ou de selecção dos mercados. Por exemplo, em sectores emergentes de actividade (mais ligados às NT), verificando-se com frequência a opção por mercados geográfica, cultural ou “psicologicamente” mais próximos, constata-se também a existência de muitos casos em que a opção por mercados distantes (em qualquer dos critérios acima referidos) não impediu o sucesso do processo de internacionalização. Além disso, o reforço do compromisso com os mercados exteriores parece ocorrer, muitas vezes, com opção clara pela expansão para novos países, em detrimento da passagem à etapa do investimento directo nos mercados em que se encontram já estabelecidas, divergindo-se, também desta forma, do que a Teoria das Fases de Desenvolvimento apresenta como percurso típico para as grandes companhias;
- iii. O comportamento relativo à internacionalização por parte das PME parece ainda evidenciar, em alguns casos, motivações devidas a especiais relacionamentos ou compromissos inter-empresas (por exemplo com clientes, com parceiros, etc.), isto é por via de relacionamentos cooperativos. De acordo com as conclusões de algumas investigações sobre o tema, a participação das PME em redes empresariais envolvendo firmas internacionalizadas, pode incrementar a sua taxa de desenvolvimento internacional, conduzir a formas mais avançadas de intervenção e (de forma mais intensa que no caso de grandes companhias multi-negócio) mesmo determinar a localização das actividades além fronteiras. As explicações encontradas para estes factos baseiam-se, conforme acima se referiu, nas especificidades próprias destas empresas, destacando-se, de entre elas, a maior flexibilidade e fluidez dos seus processos de gestão, muitas vezes associados a características pessoais dos proprietários e das suas redes de contactos pessoais.

FIGURA 3-4

Integrando Três Abordagens Teóricas ao Processo de Internacionalização de PME



- iv. Como facilmente se pode constatar, estes comportamentos ajustam-se em larga medida às premissas da anteriormente referida Perspectiva das Redes, segundo a qual a integração das empresas de menor dimensão em redes, por via de algumas das suas constituintes já com actividade internacional, favorece a ultrapassagem de obstáculos à internacionalização decorrentes da sua (pequena) dimensão;
- v. Por fim, uma referência à conclusão mais ou menos generalizada sobre o facto dos processos de internacionalização de empresas de menor dimensão terem, normalmente, menos a ver com padrões de investimento baseados meramente em decisões racionais de carácter económico do que com factores decorrentes das características próprias destas empresas (como a influência da natureza dos seus proprietário ou gestores e das suas redes de contactos formais ou informais). Por outras palavras, neste âmbito, a Teoria a Internalização, só por si, parece encontrar limitada aplicação.

3.3. As formas de internacionalização

De acordo com Adriano Freire²⁰ as formas ou modalidades de internacionalização podem ser agrupadas em três categorias distintas: Transacções, Investimento Directo, e Projectos, cada uma com as suas características, vantagens e inconvenientes.

Com se viu em pontos anteriores, por vezes estas modalidades constituem como que patamares, ou fases, de desenvolvimento dos processos de internacionalização que as empresas vão assumindo à medida que o seu comprometimento e o risco que decidem assumir com os mercados externos aumenta. Mas, por outro lado, verificou-se também que nem sempre é assim, optando, por vezes, as empresas (particularmente, as de menor dimensão) por percursos de outro tipo, determinados por outras motivações, nomeadamente, como se viu, quando se verifica o seu envolvimento em redes internacionais com relações cooperativas bem definidas.

A Internacionalização através de Transacções

Trata-se da forma de intervenção internacional mais simples e usual, consistindo na produção e comercialização, a partir do país de origem da empresa, de bens, serviços, patentes ou marcas. Sem grandes investimentos e, portanto, com risco limitado, proporcionam, por vezes, através do acréscimo do nível de actividade registado, a exploração de economias de escala e de experiência e, por conseguinte, oferecendo boas oportunidades para o aumento do volume de negócios e, eventualmente, da rentabilidade. Dependendo da forma específica de que se revistam, os inconvenientes das transacções internacionais, são o risco cambial (obviamente, quando acontecem entre países com diferentes unidades monetárias) e a falta do contacto directo com o cliente, quando acontecem através de agentes ou distribuidores.

A configuração mais corrente de transacção internacional é a exportação nas suas várias modalidades, incluindo-se ainda nesta categoria algumas formas contratuais como o *franchising* e o licenciamento de patentes, tecnologias ou marcas, mediante condições pré-definidas de retribuição.

O Investimento Directo no Estrangeiro

Esta modalidade consiste na "realização pela empresa da totalidade ou de parte das actividades da sua cadeia operacional em mercados externos". Envolve, deste modo, a participação no capital de outra empresa com sede além fronteiras. Pode assumir a forma de *joint-venture* ou de subsidiária, conforme o capital da empresa participada é detido maioritariamente ou minoritariamente pela empresa que se internacionaliza. Do ponto de vista da execução prática das estratégias deste tipo, deve ainda fazer-se uma referência à possibilidade do investimento ser feito através de desenvolvimento meramente interno (portanto, investimento a solo, contando apenas com recursos da própria empresa) ou por, via externa, através de fusões, aquisições ou alianças estratégicas

²⁰ FREIRE, A. (1997): *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.



As vantagens deste tipo de actuação centram-se sobretudo nos aspectos relacionados com o controlo exercido sobre a actuação local e a maior rendibilidade potencial, apresentando como desvantagens o elevado nível de investimento normalmente necessário, as maiores barreiras de saída do processo e, claro, os elevados riscos inerentes.

A Participação em Projectos Internacionais

Outra forma de intervenção internacional é o envolvimento em projectos internacionais, quer através da colaboração em iniciativas inovadoras (I&D, novos produtos, etc.) sob a forma de parcerias ou consórcios, quer sob a forma de intervenção contratualizada no momento da criação, no exterior, de uma nova empresa em que não haverá participação societária. Neste último caso, por via das competências internacionalmente reconhecidas detidas na área em causa, a empresa internacionaliza-se ao fornecer assessoria técnica ou de gestão ou mesmo participação prática na implementação do projecto, em troca de uma remuneração pré-definida. São formatos típicos deste tipo de internacionalização os projectos "chave-na-mão", os projectos BOT (*Build-Operate-Transfer*) e os contratos de gestão. Nos primeiros a empresa "constrói uma instalação fabril no estrangeiro e transfere-a, pronta a iniciar a laboração, para uma empresa local"²¹. Nos projectos BOT, tal como a designação de origem inglesa indica, "constrói uma instalação fabril no estrangeiro, opera-a por um dado período de tempo e transfere-a depois para uma empresa local"²². Por fim, os contratos de gestão pelos quais "a empresa se limita a gerir operações de propriedade alheia nos mercados externos"²³

As vantagens destas forma de internacionalização, conforme o tipo que assumam, relacionam-se com as suas potencialidades de aprendizagem a nível técnico e/ou de mercados, de aquisição de prestígio internacional, de partilha de custos e riscos e, ainda, de geração de

²¹ FREIRE, A. (1997): *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.
²² Idem, *ibidem*
²³ Idem, *ibidem*

receitas significativas através do envolvimento em negócios pontuais com níveis de investimento médios ou baixos. A dificuldade de gerir aspectos administrativos, financeiros e operacionais de grande complexidade, quando se trata de projectos de dimensão apreciável (relativamente à dimensão e recursos da empresa que assume a internacionalização), constituem, normalmente, as suas principais desvantagens.



4. INTERNACIONALIZAÇÃO DA GAMVIS

ANÁLISE EXPLORATÓRIA

Este capítulo corresponde à análise que, sobre a matéria objecto do presente estudo, foi possível efectuar com base num conjunto de entrevistas que nos foram concedidas pelos empresários ou gestores de topo de empresas da Grande Área Metropolitana de Viseu (GAMVis) ou que nela operam.

Pretendemos, por esta forma, obter respostas para os seguintes principais blocos de questões:

- Formas e motivações que estiveram na base dos processos de internacionalização das empresas da GAMVis;
- Factores críticos de sucesso e principais dificuldades encontradas nos processos de internacionalização;
- Factores de atractividade da GAMVis ao investimento directo estrangeiro;
- Factores que possam estimular e facilitar a internacionalização das empresas da GAMVis.

Num outro bloco de questões, optámos por tratar conjuntamente as entrevistas dos responsáveis pelas empresas do painel com inquéritos efectuados a responsáveis de instituições com influência na vida da Região (organismos associativos, câmaras municipais e outras instituições da administração). Pretendemos neste bloco conhecer a opinião dos entrevistados relativamente a questões actuais da Região, como seja a constituição da Grande Área Metropolitana de Viseu e da futura Universidade Pública de Viseu, quanto à importância que lhes atribuem, quer quanto aos benefícios que poderão trazer à internacionalização das empresas da Região, quer no que respeita ao que se poderá esperar para a economia da Região.

Pretendemos também, no processo de entrevistas, recolher experiências e o conhecimento adquirido sobre o assunto, com a intenção de se poder obter uma contribuição para eventual replicação de casos de sucesso.

As referidas entrevistas foram efectuadas entre Outubro e Dezembro de 2004, pretendendo-se incluir na análise, quer as empresas da Região que, por qualquer uma das formas possíveis, se internacionalizaram, quer as empresas estrangeiras que, nos respectivos processos de internacionalização, escolheram esta Região para aqui desenvolverem as suas actividades operacionais.

4.1. O Painel das Empresas

A selecção das empresas para o painel foi efectuada sobre a *Base portuguesa de estabelecimentos e empresas*, do Instituto Nacional de Estatística, com dados extraídos em Julho de 2004, sendo os critérios de selecção, em primeiro lugar, a dimensão (volume de negócios e número de trabalhadores), seguindo-se a cobertura geográfica da Região (tentou-se incluir todos os concelhos que integram a Grande Área Metropolitana de Viseu) e, bem assim, os sectores tradicionalmente considerados relevantes na Região.

Da selecção efectuada, que envolvia 60 empresas dos 21 concelhos que integram a Grande Área Metropolitana de Viseu, apenas foi possível obter entrevistas em 36 empresas, sedeadas nos 14 concelhos abaixo mencionados, ficam, assim, representados 2/3 da totalidade dos concelhos da Região.

As empresas entrevistadas correspondem aos seguintes **concelhos**:

- Aguiar da Beira
- Carregal do Sal
- Gouveia
- Mangualde
- Nelas
- Oliveira de Frades
- São Pedro do Sul
- Santa Comba Dão
- Sátão
- Sernancelhe
- Tondela
- Vila Nova de Paiva
- Viseu
- Vouzela

Embora não tenha sido possível a cobertura de todos os concelhos da Região, consideramos que estes podem ser considerados representativos da GAMVis.

Em termos de **sectores de actividade**, as empresas do painel correspondem a um amplo e diversificado conjunto de 30 classes ou subclasses dos seguintes 14 grupos de actividades económicas abaixo apresentados. Consideram-se, assim, representadas no painel as principais actividades económicas desenvolvidas na Região:

- Indústrias alimentares e das bebidas
- Fabricação de têxteis
- Indústria do vestuário
- Indústria do calçado
- Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, excepto mobiliário

- Fabricação de pasta, de papel e cartão e seus artigos
- Fabricação de produtos químicos
- Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas
- Fabricação de outros produtos minerais não metálicos
- Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamento
- Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.
- Fabricação de veículos automóveis, reboques e semi-reboques
- Comércio por grosso e agentes do comércio, excepto de veículos automóveis e de motociclos
- Transportes terrestres

Refira-se que, à parte a representação de sectores tradicionais na Região, como é o caso das indústrias da madeira, têxteis e confecções, granitos, vinhos, avicultura, transportes, entre outros, o painel inclui sectores de actividade mais modernos, como é o caso das indústrias farmacêutica, componentes e acessórios para automóveis, papel, etc.

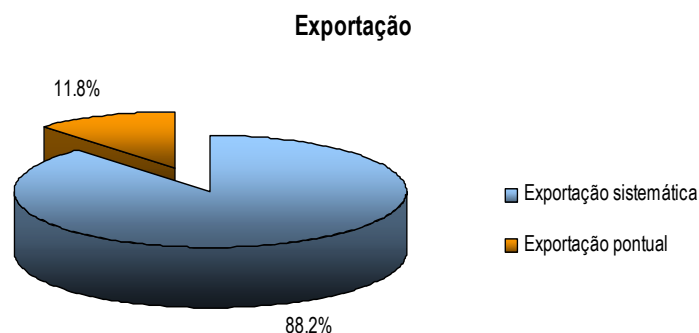
As empresas do painel são, maioritariamente, de **capital social** nacional (77.8%), sendo os 22.2% de capital estrangeiro oriundo da Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Reino Unido, Suécia e Suíça.

As 36 empresas do painel empregam cerca de 6 900 **trabalhadores**, correspondendo o mínimo a 12 e o máximo a 1 040 trabalhadores, pelo que o painel integra micro empresas, pequenas e médias empresas e grandes empresas, sendo que 18 delas estão integradas em grupos económicos.

4.2. Formas de internacionalização

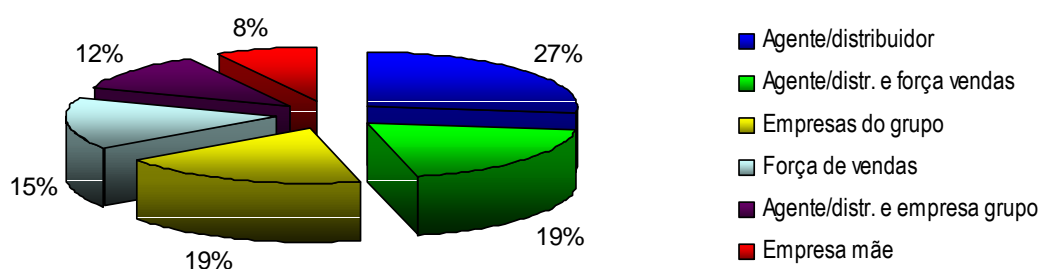
Em termos de **exportação** de produtos, mercadorias e serviços prestados, 88.2% das empresas exportadoras do painel fazem-no de forma sistemática, enquanto que os restantes 11.8% das empresas exportam apenas pontualmente.

GRÁFICO 4-1



As empresas da GAMVis utilizam todas as formas clássicas de proceder à exportação, conforme se pode verificar no GRÁFICO 4-2.

GRÁFICO 4-2
Formas de proceder à exportação

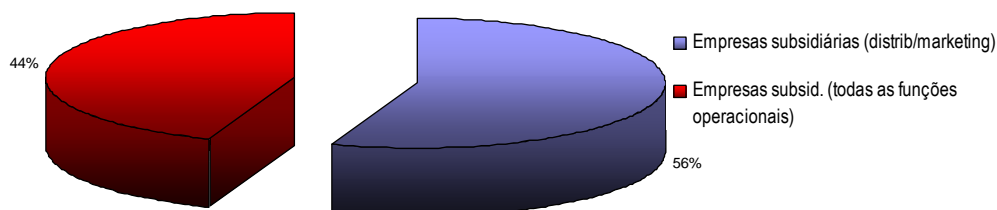


Com efeito, os processos de exportação das empresas exportadoras do painel são desenvolvidos maioritariamente através de agentes/distribuidores nacionais ou estrangeiros (27%). Em 19% dos casos, as exportações são efectuadas por intermédio de agente/distribuidor e da própria força de vendas da empresa. Também em 19% das empresas exportadoras do painel, as exportações são processadas exclusivamente através de empresas do grupo. Os casos de exportações efectuadas exclusivamente através da força de vendas da própria empresa representam 15% das empresas exportadoras do painel. Em 12% das situações encontradas, as exportações são efectuadas combinando a intervenção de agentes/distribuidores e outras empresas do grupo e em 8% dos casos as exportações são feitas directamente para a empresa-mãe sediada no estrangeiro.

No nosso painel, 25% das empresas procederam à internacionalização através de **investimento directo no estrangeiro**, sendo cerca de 56% desse investimento em empresas subsidiárias apenas com as funções de distribuição/marketing e cerca de 44% em empresas subsidiárias com todas as funções operacionais. Nas empresas do painel, não foram encontradas outras formas de investimento directo, nomeadamente através de *joint-ventures*.

GRÁFICO 4-3

Investimento directo no estrangeiro

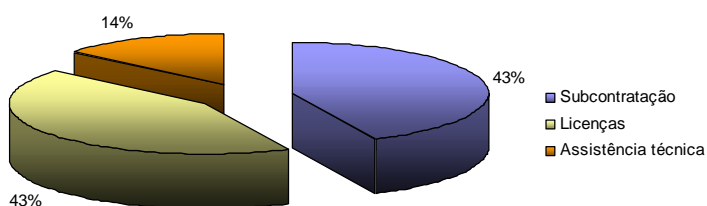


Os países de destino do investimento directo das empresas do painel são: Alemanha, Brasil, Cabo Verde, Espanha, França, Grécia, Itália, Polónia, Reino Unido, República Checa e Roménia.

A Espanha é o destino mais frequente, com 66.7% dos casos, sendo a França, com 44.4%, o segundo destino mais procurado.

GRÁFICO 4-4

Outras transacções



Relativamente a **outras formas de transacção**, as licenças e a subcontratação aparecem nas empresas do painel como as formas mais frequentes, com 43% em cada um dos casos, enquanto que a assistência técnica representa apenas 14%.

4.3. As Empresas Estrangeiras na GAMVis

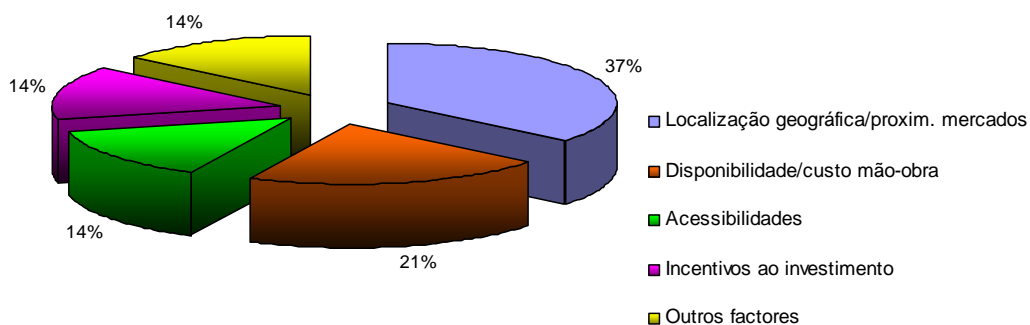
Os principais motivos que levaram à escolha da GAMVis, por parte das empresas estrangeiras do painel que procuraram esta Região para aqui instalarem as suas actividades operacionais foram os seguintes:

- Localização geográfica
- Custo da mão-de-obra relativamente mais baixo
- Disponibilidade de mão-de-obra

- Acessibilidades
- Incentivos ao investimento
- Incentivos fiscais
- Disponibilidade de energia eléctrica (potência instalada)

GRÁFICO 4-5

Principais factores de escolha da GAMVis



A localização geográfica é referida como razão da escolha da GAMVis por 37% das empresas estrangeiras do painel, sendo esta razão justificada pela proximidade das fontes de matérias-primas e dos mercados de destino dos respectivos produtos acabados.

A disponibilidade e o custo da mão-de-obra constituíram os principais factores de escolha da GAMVis para a localização de 21% das empresas estrangeiras do painel. As acessibilidades, que estão relacionadas com o IP3 e o IP5, a proximidade do Porto de Aveiro e a ligação a Espanha e à Europa, foram um factor referido por 14% das empresas estrangeiras entrevistadas, aparecendo, com igual peso, os incentivos financeiros e fiscais ao investimento.

Dos motivos que inicialmente estiveram na origem da escolha desta Região, é opinião das empresas estrangeiras do painel que, na generalidade, todos se mantêm, com excepção da *disponibilidade de mão-de-obra* que, actualmente, é considerada escassa, e da perda de alguns benefícios fiscais à exploração (derrama em alguns concelhos).

Como factores que na opinião dos entrevistados conferem à Região **vantagem competitiva** relativamente à vinda de capital estrangeiro, para além da sua boa localização geográfica e proximidade relativa aos grandes centros urbanos nacionais (Aveiro, Porto, Coimbra, Lisboa) e à Galiza e com boas acessibilidades aos portos marítimos de Aveiro, Matosinhos e Figueira da Foz, aos aeroportos de Lisboa e Porto, a Espanha e à Europa, é dado destaque à qualidade da mão-de-obra que é caracterizada por um baixo absentismo, boa produtividade e pelo facto de não possuir os aspectos característicos da mão-de-obra existente junto aos grandes centros urbanos industrializados (atitude reivindicativa associado à organização sindical).

Um aspecto que mereceu especial referência dos entrevistados, é o facto de Viseu possuir características naturais, ambientais, sócio-culturais e infraestruturais que lhe conferem condições de qualidade de vida facilitadoras da fixação de quadros.

Com efeito, para além de uma ampla oferta global de bens e serviços em geral, que se poderá classificar de bom nível, da saúde à educação, a Região possui um conjunto de condições naturais que proporcionam elevados níveis de bem-estar e qualidade de vida. Destacam-se a relativa proximidade do mar e da serra, a riquíssima gastronomia regional, o vinho do Dão, um conjunto variado de monumentos e sítios arqueológicos, um vasto e rico património arquitectónico, museus, estâncias termais, sendo a maior concentração termal da Europa, hotelaria e restauração, infraestruturas desportivas e de lazer (estádios e pavilhões gimnodesportivos, campo de golfe, piscinas, courts de ténis, centros hípicas, pistas de neve, pista de gelo, possibilidade da prática de desportos aquáticos na barragem da Agueira, praias fluviais, etc. etc.).

Como **aspectos a desenvolver pela Região para aumentar a vinda de capital estrangeiro**, questão colocada apenas às empresas de capital maioritariamente estrangeiro (22.2% do total das empresas do painel), os entrevistados consideraram importante:

- Aumentar a disponibilidade de mão-de-obra especializada
- Aumentar a formação dos recursos humanos
- Desenvolver infraestruturas para turismo e actividades desportivas
- Desenvolver parques industriais infraestruturados
- Dinamizar a economia local
- Lançar programas de incentivos ao desenvolvimento de produtos/processos
- Melhorar as vias de comunicação (IP5, IP3, Comboio, Aeroporto)

4.4. As Empresas da GAMVis e a Internacionalização

Como principais razões que levaram as empresas da Região à internacionalização, tendo a questão sido colocada apenas aos responsáveis das empresas de capital maioritariamente nacional (77.8% do total das empresas do painel), os entrevistados referiram as seguintes:

- Mercado interno de dimensão limitada, face aos objectivos de crescimento da empresa e/ou à capacidade instalada para optimização de economias de escala
- Procura de mercados mais atractivos
- Necessidades de escoamento da produção

- Conhecimento e proximidade de mercados externos
- Procura por parte de mercados externos (exportação não deliberada)
- Existência de comunidades de emigrantes no estrangeiro
- Minimização do risco comercial
- Acompanhar a internacionalização dos principais clientes
- Rentabilização do negócio (transportes rodoviários de mercadorias)
- Novos mercados emergentes (apoio de fundos estruturais da EU)
- Vocação internacional dos empresários/gestores

A principal razão que levou as empresas à internacionalização, referida por 28% das empresas a quem foi colocada a questão, foi ser o *mercado interno limitado face aos objectivos de crescimento da empresa*.

Várias são, pois, as motivações que estão na origem da internacionalização das empresas entrevistadas e que se enquadram nas situações típicas de internacionalização. Saliente-se, pela sua importância, numa Região onde o fenómeno da emigração teve uma grande expressão, a oportunidade aproveitada por algumas empresas que assentam o seu processo de internacionalização nas comunidades de emigrantes portugueses. Outros casos têm na origem o facto das empresas acompanharem o desenvolvimento de internacionalização dos seus principais clientes, acompanhando-os nesse processo de internacionalização. Nos casos de empresas de transportes rodoviários, há casos de internacionalização que têm na sua origem a procura de rentabilização dos retornos dos camiões. Noutros casos, a oportunidade surgiu em consequência do desenvolvimento de alguns mercados, sobretudo em países do Leste Europeu, havendo também casos de aproveitamento de fundos de apoio à internacionalização das empresas. Também foram identificados casos de internacionalização de empresas da GAMVis que têm na sua origem a ligação dos empresários a países estrangeiros, seja porque ali têm a sua origem, seja porque ali estiveram como emigrantes, entre outras razões.

No que respeita à situação da internacionalização das empresas da GAMVis, encontram-se casos nas várias fases clássicas. Assim, há empresas que não deixando de visar predominantemente o mercado doméstico, limitam-se a exportar pontualmente, havendo mesmo casos de exportação não deliberada mas que resulta da procura promovida por clientes estrangeiros.

Há vários casos de empresas que se podem considerar internacionais, que se dedicam a exportar regularmente, continuando, no entanto, a privilegiar o mercado doméstico nos seus objectivos operacionais.

Há também situações de empresas que integram o conceito clássico de multinacional, dado que têm uma presença importante em diversos países estrangeiros e procuram conciliar os

interesses do mercado doméstico com os desses mercados externos.

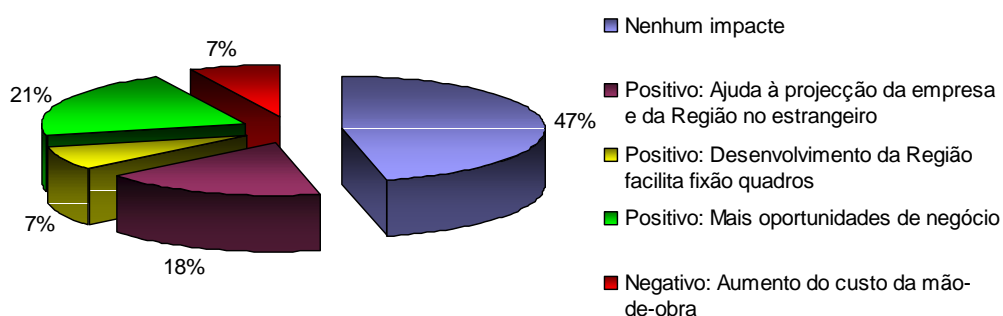
Há ainda, embora em menor número, casos de empresas que integram o conceito de empresa mundial, uma vez que actuam à escala global, procurando adequar as suas práticas de gestão às necessidades de cada um dos mercados onde actuam.

Às empresas de capital maioritariamente nacional foi ainda perguntado que **tipo de impacto tem para o seu negócio a presença de empresas estrangeiras na Região**, tendo sido obtidas as respostas que o GRÁFICO 4-6 evidencia. Como se verifica, cerca de metade (47%) das empresas de capital maioritariamente nacional entrevistadas acha que não tem qualquer impacte para o seu negócio a presença de empresas estrangeiras na Região.

Por outro lado, 46% das referidas empresas considera positiva a presença de empresas estrangeiras na Região: por ajudar a projecção do seu negócio e da própria Região no estrangeiro (18%); por criar mais oportunidades de negócio (21%); por facilitar a fixação de quadros (7%).

Apenas 7% das empresas de capital maioritariamente nacional entrevistadas considera que a presença de empresas estrangeiras na Região tem um impacte negativo, por provocar pressão no custo da mão-de-obra local.

GRÁFICO 4-6
Impacte, para o negócio da empresa, da presença de empresas estrangeiras na Região



Quanto **ao que poderia facilitar/estimular a internacionalização das empresas da Região**, e tendo a questão sido colocada apenas às empresas de capital maioritariamente estrangeiro, foram obtidas as seguintes respostas:

- Desenvolvimento da economia regional
- Desenvolvimento dos recursos humanos (formação profissional; desenvolvimento

de quadros intermédios, melhor utilização das estruturas do Centro de Formação Profissional)

- Melhoria de condições para a fixação de mão-de-obra
- Melhoria das vias de comunicação regionais (destaque para a ligação Seia/Viseu)
- Ligação ferroviária a Viseu
- Desenvolvimento das infraestruturas ligadas ao turismo
- Desenvolvimento das infraestruturas ligadas ao desporto
- Parques industriais infraestruturados
- Desburocratização
- Lançamento de programas de incentivos ao desenvolvimento de produtos/processos
- Estratégia concertada das forças regionais
- Fomento do empreendedorismo e da qualidade da gestão
- Criação de plataformas logísticas para apoio às PME

4.5. Factores-críticos de sucesso num processo de internacionalização

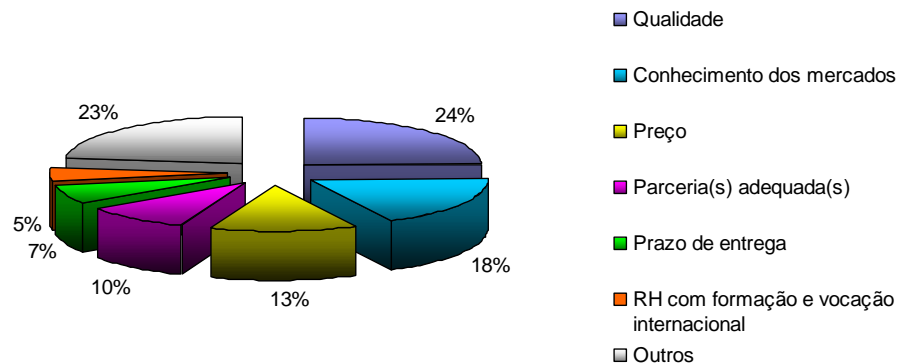
Quanto aos factores críticos de sucesso num processo de internacionalização, isto é, os aspectos que não podem falhar para se conseguir sucesso num processo de internacionalização, as empresas do painel identificaram os seguintes, tendo a questão sido colocada apenas às empresas de capital maioritariamente nacional:

- Qualidade (percebida pelo cliente)
- Conhecimento dos mercados de destino
- Preço (implica ter custo competitivo)
- Parceria(s) adequada(s) dos países de destino
- Prazo de entrega
- Recursos humanos com formação e vocação internacional
- Conhecimento da legislação dos países de destino
- Adaptação do produto/serviço ao mercado
- Adequada utilização do conhecimento adquirido no mercado interno
- Cobertura do risco cambial
- Confiança por parte dos mercados
- Credibilidade
- Credibilidade do(s) agente(s)/distribuidor(es)

- Design
- Organização
- Recursos financeiros
- Sensibilidade aos aspectos culturais

GRÁFICO 4-7

Peso relativo, no total, dos principais factores críticos de sucesso na internacionalização



O GRÁFICO 4-7 evidencia o factor *qualidade* que, representando 24% do total dos factores críticos de sucesso num processo de internacionalização identificados pelos entrevistados, foi considerado o mais importante, tendo sido referido por 56% das empresas do painel como aspecto a que as empresas não podem falhar num processo de internacionalização.

Em segundo lugar, com 18%, aparece o *conhecimento dos mercados de destino*, considerado por 41% das empresas entrevistadas e, em terceiro lugar o *preço* que, com 13% do total dos factores considerados críticos de sucesso, foi apontado por 30% das empresas a quem foi colocada a questão.

Refira-se, no entanto, que a *qualidade* e o *preço* são factores que aparecem associados nas respostas de 26% das referidas empresas. Por outro lado, a *qualidade*, o *preço* e o *prazo de entrega* são factores que foram considerados, associados, por 15% daquelas empresas. Em 11% dos casos, a *qualidade* é ainda associada ao factor *conhecimento dos mercados de destino*.

4.6. Dificuldades existentes num processo de internacionalização

Procurando identificar as principais dificuldades existentes num processo de internacionalização, colocámos a questão às empresas do painel, de capital maioritariamente

nacional.

Do conjunto de respostas obtivemos os seguintes factores considerados pelos entrevistados como as principais dificuldades sentidas:

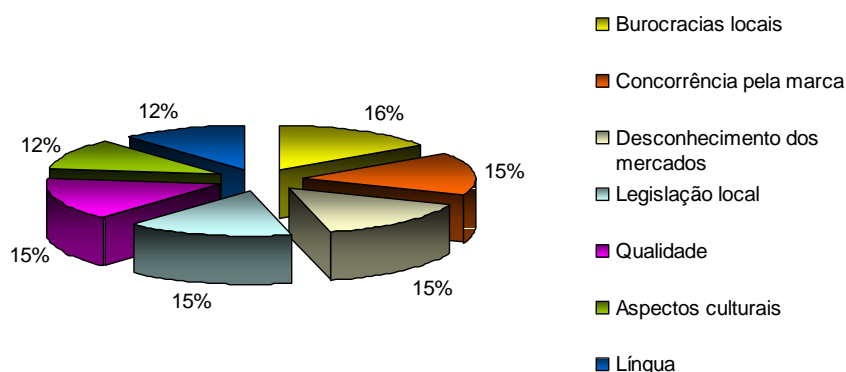
- Burocracias/relações com autoridades locais
- Concorrência pela marca
- Desconhecimento dos mercados
- Legislação local
- Qualidade exigida
- Aspectos culturais
- Língua
- Concorrência pelo preço
- Falta de capacidade financeira
- Imagem negativa de Portugal
- Risco
- Adaptação dos produtos
- Falta de competitividade
- Concorrência de países asiáticos
- Demora no retorno do investimento
- Desconhecimento da legislação
- Indisponibilidade dos RH da empresa para entrar no processo
- Custos de promoção elevados
- Dificuldades nas relações laborais
- Dificuldade na selecção dos parceiros adequados
- Dificuldades na selecção dos RH locais

Verificou-se não existir uma significativa concentração das respostas quanto à questão das dificuldades existentes num processo de internacionalização. Todavia, há cinco factores que mereceram a unanimidade de 15% das empresas entrevistadas (*burocracias/relações com autoridades locais, concorrência pela marca, desconhecimento dos mercados, legislação local e qualidade*), conforme se evidencia no GRÁFICO 4-8.

Também as dificuldades decorrentes dos *aspectos culturais* e da *língua*, foram referidas por 12% das empresas de capital nacional entrevistadas.

GRÁFICO 4-8

Principais dificuldades num processo de internacionalização



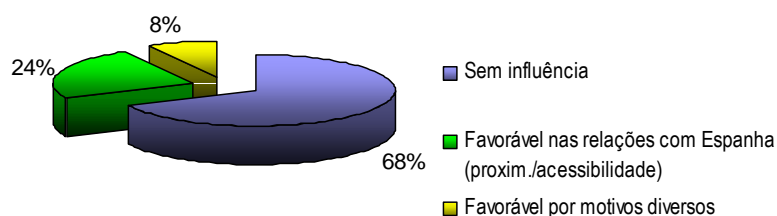
4.7. Localização das empresas na GAMVis e a relação com mercados externos

Também aos representantes de empresas da Região, de capital maioritariamente nacional, foi colocada a questão de saber em que medida a localização da sua empresa nesta Região influencia a relação com mercados externos, tendo 68% dos entrevistados considerado que não há qualquer influência.

Por outro lado, 32% dos entrevistados considera que a localização da sua empresa nesta Região tem uma influência positiva nas relações com o mercado externo, sendo que 24% refere a proximidade e acessibilidade a Espanha, mercado que é considerado natural por algumas das empresas entrevistadas.

GRÁFICO 4-9

Influência da localização da empresa nesta Região, nas relações com mercados externos



Refira-se, a propósito, a opinião do representante de uma das maiores empresas entrevistadas que considera que, na generalidade, as empresas da Região *têm mais a esperar do mercado*

espanhol do que de alguns dos mercados nacionais, dada a proximidade e a acessibilidade da Região a Espanha e a dimensão desse mercado.

4.8. O que poderá facilitar/estimular a internacionalização das empresas da GAMVis

Colocámos aos representantes das empresas do painel um conjunto de questões no sentido de procurar identificar o que poderia facilitar/estimular a internacionalização das empresas da GAMVis.

QUADRO 4-I

Escala (1=mínimo a 10=máximo)	≤ 5	6 a 7	≥ 8	Média
1. Ligações mais fáceis aos aeroportos, portos marítimos, a Espanha/Europa	6	10	20	7.7
2. Incentivos financeiros/fiscais e/ou outros às empresas exportadoras	13	8	15	7.0
3. Iniciativas a promover pela GAMVis no sentido de uma maior divulgação das empresas da região no estrangeiro	6	3	23	7.7
4. Iniciativas a promover pela AIRV no sentido de uma maior divulgação das empresas da região no estrangeiro	4	7	14	7.7

O QUADRO 4-I permite extrair as seguintes conclusões:

- É atribuída grande importância à *melhoria das ligações aos aeroportos, portos marítimos, Espanha/Europa*, (média de 7.7 em 10);
- A importância dos *subsídios financeiros/fiscais ou outros a empresas exportadoras*, embora tenha obtido uma média de 7.0 num máximo de 10, divide os entrevistados, uma vez que 36% destes atribui uma pontuação inferior ou igual a 5 e 42% atribui uma importância igual ou superior a 8;
- É dada grande importância a *iniciativas a promover pela GAMVis no sentido de uma maior divulgação das empresas da região no estrangeiro*, que obteve uma média de 7.7 em 10;
- Também às *iniciativas a promover pela AIRV no sentido de uma maior divulgação das empresas da região no estrangeiro* é atribuída grande importância (7.7 no máximo de 10).

A seguir apresentam-se, tal como foram expressas pelos entrevistados, as iniciativas que, na opinião destes, podem ser desenvolvidas, respectivamente, pela GAMVis e pela AIRV, bem como outros factores, também por aqueles referidos, quanto ao que poderia facilitar/estimular a internacionalização das empresas da região:

o Iniciativas a promover pela GAMVis no sentido de uma maior divulgação das empresas da região no estrangeiro:

- Captação de investimento
- Colóquios/Congressos/Seminários
- Contactos bilaterais/visitas – Associações empresariais/Instituições estrangeiras
- Criação de pólos de venda
- Desenvolvimento de novas tecnologias (Viseu Digital)
- Divulgação do turismo
- Eventos locais
- Incentivos à exportação
- Internet
- Ligar cultura e turismo
- Melhorar regionalmente os serviços de saúde e educação
- Missões internacionais
- Presença em feiras internacionais
- Suporte político à estratégia de desenvolvimento regional

o Iniciativas a promover pela AIRV no sentido de uma maior divulgação das empresas da região no estrangeiro:

- Captação de investimento estrangeiro
- Colóquios/Seminários
- Contactos com empresas estrangeiras de novas tecnologias
- Detecção de novas oportunidades de negócio
- Divulgação das melhores práticas – *Benchmarking*
- Estudos de mercado
- Formação
- Levantamento de necessidades dos mercados estratégicos para a região e enfoque e divulgação nesses mercados
- Licenciamentos
- Ligações com organismos internacionais congéneres

- Missões empresariais
- Organização de visitas a empresas estrangeiras, potenciais clientes
- Presença em feiras internacionais e outros eventos

É atribuída uma importância significativa a eventuais ligações da AIRV e de outras associações empresariais a outras associações congéneres estrangeiras, sendo convicção expressa por uma parte significativa dos entrevistados que tal facilitaria a identificação de oportunidades de negócios internacionais e a sua concretização.

o Outros factores que poderiam facilitar/estimular a internacionalização das empresas da região:

- Apoio legal por parte do Estado e Associações sectoriais
- Apoio logístico
- Redução dos custos de instalação na região: Electricidade, Infraestruturas, Fiscalidade
- Comunicação via emigrantes e suas associações
- Constituição de novas empresas com visão empresarial que passe as fronteiras
- Criação de oportunidades para aproximar os empresários regionais (sem elitismos)
- Cursos técnicos
- Eventos para promover os sectores que queiram ir para o exterior
- Facilidade de fixação de técnicos
- Factores culturais e económicos associados ao turismo
- Formação a empresários em Marketing, Negócios Internacionais e Línguas
- Apoio em traduções rápidas aos empresários
- Investigação aplicada (Universidade Pública)
- Investimentos nas áreas do ambiente
- Melhor funcionamento do Centro de Formação – IEFP
- Organismos (tipo ICEP) que facilitem ligações internacionais
- Parcerias com outras empresas portuguesas
- Parques industriais e infraestruturas

- Preservar as boas condições ambientais existentes
- Qualidade de gestão; recursos; estratégia
- Telecomunicações

4.9. A Universidade pública e a internacionalização das empresas da GAMVis

Procurámos avaliar a importância atribuída à futura Universidade Pública de Viseu e do que se poderá esperar para a economia da região, quer como factor facilitador da internacionalização das empresas da região.

Dirigimos, nesse sentido, duas questões aos representantes das empresas do painel e, bem assim, a responsáveis de organismos associativos, de câmaras municipais e de outras instituições da administração com influência na vida da região, num total de 73 entrevistados/inquiridos.

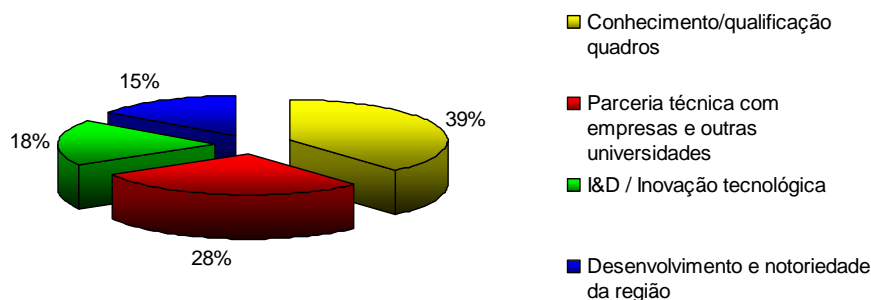
Apresentam-se, abaixo, as conclusões extraídas das respostas obtidas a essas questões:

Questão 1: Em que medida a futura Universidade Pública de Viseu poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da região?

As respostas a esta questão permitem concluir que, embora existam algumas dúvidas sobre a mais-valia que a futura Universidade Pública de Viseu trará, face à oferta de ensino superior existente, a esmagadora maioria dos entrevistados/inquiridos (90.5%) considera que aquela trará benefício, sendo que 39% põe a tónica no desenvolvimento do conhecimento e no seu contributo para a qualificação de quadros das empresas.

GRÁFICO 4-10

Contributos da Universidade Pública de Viseu para a internacionalização das empresas da GAMVis



Mais de um quarto dos entrevistados/inquiridos (28%) atribui importância à possibilidade de

desenvolvimento de parcerias, quer entre a Universidade e as empresas com destaque para a contribuição na resolução de problemas e desenvolvimento de produtos e processos, quer com outras universidades, sobretudo estrangeiras.

A contribuição relacionada com Investigação & Desenvolvimento e a aspectos ligados à inovação tecnológica, foi considerada por 18% dos entrevistados/inquiridos.

Aspectos relacionados com o desenvolvimento da região, com destaque para a fixação de pessoas, foram considerados por 15% dos entrevistados/inquiridos, sendo também destacada a contribuição para a notoriedade da região.

Questão 2: Que espera da futura Universidade Pública de Viseu para a economia da região?

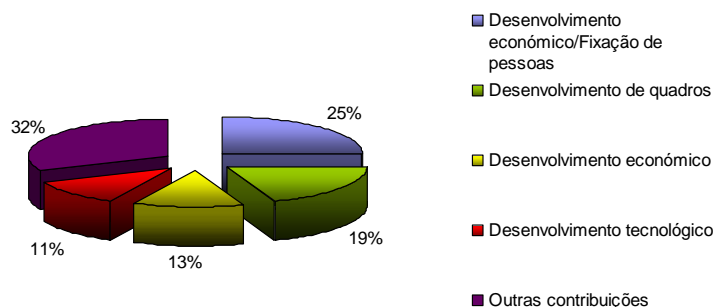
A esta questão responderam positivamente 91.3% do total dos entrevistados/inquiridos, que esperam que haja impacto positivo para a economia da região da futura Universidade Pública de Viseu. Destes, e pela análise do GRÁFICO 4-11, pode concluir-se que 25% referem aspectos relacionados com o desenvolvimento económico e a consequente fixação de pessoas na região.

Por outro lado, 19% daqueles entrevistados/inquiridos esperam que se concretizem aspectos relacionados com o desenvolvimento/qualificação de quadros para as empresas da região, enquanto que 13% esperam que a futura Universidade Pública de Viseu traga desenvolvimento económico. Aspectos relacionados com o desenvolvimento tecnológico são esperados por 11% dos referidos entrevistados/inquiridos, tendo os restantes 32% expectativas quanto a um conjunto de aspectos que a seguir se apresentam:

- Apoio ao empreendedorismo
- Conhecimento
- Novos cursos vocacionados para economia regional
- Diversificação das actividades económicas
- Emprego de novos diplomados
- Êxito
- Iniciativa
- Ligação Universidade/Empresas
- Maior eficácia/melhor eficiência
- Mais qualidade do ensino superior
- Modernização das empresas
- Reforço da imagem da região

GRÁFICO 4-11

Contribuições da futura Universidade Pública de Viseu para a economia da região



4.10. A Grande Área Metropolitana de Viseu e a internacionalização das empresas da Região

Relativamente à futura constituição da Grande Área Metropolitana de Viseu, procurámos também avaliar se esta poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da região e, ainda, do que se poderá esperar para a economia da região.

Dirigimos, nesse sentido, duas questões aos representantes das empresas do painel e, bem assim, a responsáveis de organismos associativos, de câmaras municipais e de outras instituições da administração com influência na vida da região, tendo sido obtido um total de 69 respostas em entrevistas e inquéritos.

Apresentam-se, abaixo, as conclusões extraídas das respostas obtidas a essas questões:

Questão 1: Em que medida a próxima constituição da Grande área Metropolitana de Viseu poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da região?

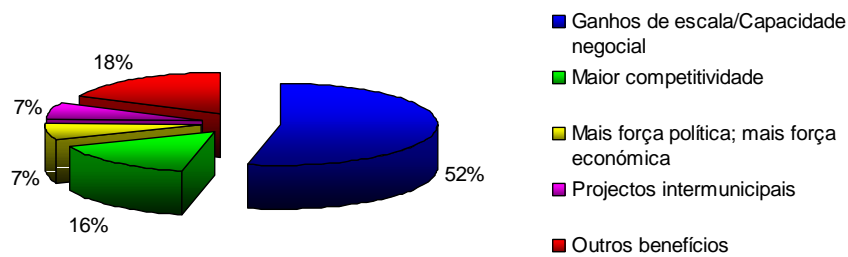
Das respostas obtidas a esta questão obtivemos que 14.5% dos entrevistados/inquiridos acham que a constituição da Grande Área Metropolitana de Viseu não trará qualquer benefício à internacionalização das empresas da região e 5.8% desconhece ou faz depender do que aquela vier a ser.

Assim, 65.2% dos entrevistados/inquiridos entendem que a Grande Área Metropolitana de Viseu trará benefícios à internacionalização das empresas da região e destes, conforme GRÁFICO 4-12, 52% referem aspectos relacionados com ganhos de escala/dimensão que, entre outros aspectos, conferirá maior capacidade negocial, particularmente junto do Governo.

Aspectos relacionados com ganhos de competitividade das empresas são referidos por 16% dos entrevistados/inquiridos que responderam afirmativamente à questão, 7% indicam benefícios resultantes de maior competitividade e 7% aliam os benefícios a uma maior força política e económica.

GRÁFICO 4-12

Benefícios que a GAMVis poderá trazer à internacionalização das empresas da região



Cerca de 12% dos entrevistados/inquiridos referem que os benefícios dependerão de alguns factores críticos de sucesso:

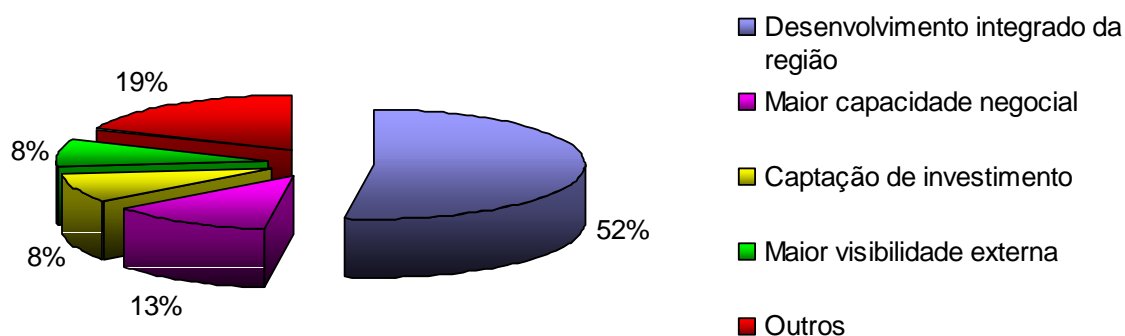
- Liderança
- Capacidade de intervenção
- Capacidade de visão a médio/longo prazo
- Trabalho coordenado
- União de esforços

Questão 2: Que espera da futura Grande Área Metropolitana de Viseu para a economia da região?

Dos entrevistados/inquiridos que responderam a esta questão, 17.4% nada esperam da GAMVis para a economia da região ou estão expectantes quanto aos políticos e políticas que vierem a ser adoptadas.

GRÁFICO 4-13

Impacte da Grande Área Metropolitana de Viseu na economia da região



Dos 82.6% dos entrevistados/inquiridos que esperam benefícios para a economia da região resultantes da constituição da Grande Área Metropolitana de Viseu e conforme GRÁFICO 4-13, 52% esperam um desenvolvimento integrado da região, 13% esperam uma maior capacidade negocial, 8% esperam uma maior capacidade de captação de investimento e outros 8% esperam uma maior visibilidade externa da região. Os 19% têm um conjunto de outras expectativas que a seguir se enumeram:

- Dinamização da coesão
- Apoio às empresas
- Desenvolvimento dos *clusters* têxtil e automóvel
- Desenvolvimento cultural
- Maior investimento público
- Mais emprego
- Promoção de eventos
- Racionalização dos recursos/planeamento estratégico



5. EMPRESAS EXPORTADORAS *VERSUS* DOMÉSTICAS

FACTORES EXPLICATIVOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Tal como havia sido mencionado na apresentação deste estudo, o presente capítulo regista as principais conclusões relativas à pesquisa efectuada sobre factores de caracterização das empresas exportadoras da GAMvis e à sua comparação com as empresas não exportadoras da mesma área territorial.

O capítulo reparte-se por quatro pontos, reportando-se o primeiro aos factores explicativos das opções feitas no que concerne aos mercados alvos de exportação, o segundo à avaliação do grau de adaptação do marketing-mix à estratégia das empresas nos seus mercados de exportação, o terceiro também ao grau de adaptação do marketing-mix, mas, neste caso, em referência aos principais concorrentes com que as exportadoras da GAMVis competem nos seus mercados exteriores e, por fim, o quarto ponto, onde é apresentada uma síntese dos principais resultados encontrados. A definição das relações fundamentais entre os factores explicativos do comportamento das empresas da GAMVis encontra-se explicitada no Anexo VII, para o qual se remetem os leitores mais interessados na metodologia utilizada.

Para a elaboração deste capítulo teve-se como base a aplicação de dois questionários realizados a todas as empresas industriais da GAMVis com mais de 10 colaboradores e que constavam da base de dados “Belém” do INE – Instituto Nacional de Estatística. Os inquéritos usados encontram-se em anexo, tendo-se diferenciado as empresas exportadoras das não exportadoras, conforme se pode verificar. No total obtiveram-se 92 inquéritos válidos referentes a empresas exportadoras e 131 de empresas não exportadoras. No tratamento dos dados foram utilizados os programas SPSS 12 e Lisrel 8.54.

5.1. Factores explicativos da escolha do mercado de exportação

A escolha do mercado de exportação é um dos elementos chave do sucesso de uma organização empresarial. Na teoria, a decisão óptima para uma empresa é a de seleccionar o país que maximiza a rentabilidade de longo prazo, mas na prática nem sempre se dá essa optimização por causa da complexidade do mundo real, da maior ou menor racionalidade das decisões dos decisores e da incerteza. Na realidade, a maior parte das organizações não realiza uma selecção explícita do mercado, apenas responde a um pedido inicial de exportação por parte de algum cliente.

Quisemos, no entanto, perceber como é que as empresas da GAMVis entendiam este problema. Deste modo, criámos uma escala, que se apresenta no quadro 5.1., onde se especificam os factores que explicam a forma como as empresas exportadoras da GAMVis seleccionam os seus mercados de exportação.

Pedimos às organizações exportadoras da GAMVis que classificassem 19 variáveis²⁴, de acordo com uma escala de 5 pontos, entre *nada importante* a *extremamente importante* e obtiveram-se 5 factores explicativos – mercado do país estrangeiro, proximidade do cliente, *network*, moeda e a língua.

No primeiro deles encontramos sobretudo variáveis relativas à caracterização do mercado. Em primeiro lugar, as empresas têm em conta a procura dos seus produtos nesse mercado externo através das ordens que recebem, consequência da dimensão do mercado aí existente, dos segmentos de mercado, da estabilidade e, no futuro, da perspectiva do seu crescimento. As empresas tentam perceber até que ponto o preço dos seus produtos podem corresponder ao segmento de mercado para onde pretendem dirigir-se. Curiosamente, na abordagem ao novo mercado são tidas em conta as atitudes positivas da comunidade de negócios do outro país. Tudo isto, dentro da perspectiva de minimizar riscos contratuais.

Quadro 5.1
Factores Explicativos da Escolha do Mercado de Exportação

VARIÁVEIS	FACTORES
<ul style="list-style-type: none"> - Tirar vantagens de ordens pontuais do mercado - Capacidade de estabelecer um preço que permita obter um retorno apropriado do investimento - Existência de segmentos de mercado ajustados ao produto seleccionado - Tamanho do mercado - Estabilidade económica do país de exportação - Atitudes positivas da comunidade de negócios no país estrangeiro para com empresas de outros países - Intensidade da concorrência no país estrangeiro - Crescimento do mercado do país estrangeiro - Minimizar riscos contratuais 	MERCADO DO PAÍS ESTRANGEIRO
<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de contacto pessoal com os clientes - Acompanhar a internacionalização do principal cliente da empresa - Existência de boas ligações de transporte com o nosso país - Necessidade dos clientes para monitorar intensivamente a produção dos serviços da sua empresa 	PROXIMIDADE DO CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de recursos humanos qualificados no país estrangeiro - Rede anterior de contactos com potenciais parceiros no mercado - Contracto público ou governamental 	NETWORK
<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidade da taxa de câmbio - A moeda utilizada para efectuar as transacções 	MOEDA
<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade linguística 	PROXIMIDADE LINGUÍSTICA

A proximidade do cliente é outro aspecto importante ponderado pelas organizações para seleccionarem os seus mercados de exportação. Neste factor são sobretudo tidas em conta as variáveis relativas à comunicação da empresa com os clientes e ao acompanhamento do seu

²⁴ Ver inquérito anexo.

desenvolvimento, deixando pressupor a existência de *supply chains* entre empresas e, portanto, da existência de relações de longo prazo.

O terceiro factor, *network*, refere-se à possibilidade de as empresas construírem uma rede de contactos humanos com as organizações públicas e governamentais do país de destino das suas exportações, mas também da possibilidade de contarem aí com recursos humanos qualificados e uma rede de contactos capaz de vender e gerir os seus produtos e negócios.

A moeda é o quarto factor, já que influencia directamente a capacidade da empresa obter um razoável retorno das suas actividades de exportação. É pois tida em conta sobretudo a estabilidade da taxa de câmbio e o tipo de moeda a utilizar.

Por último, na escolha do mercado de exportação é ponderada a variável da proximidade linguística.

5.2. Adaptação do mix de marketing à estratégia das empresas no mercado exportador: Variáveis relevantes

A estratégia de marketing constitui um eixo central na hora de as empresas decidirem pela sua internacionalização, por via da exportação, isto é, como a empresa pode atingir os seus objectivos específicos de marketing em termos do seu *marketing-mix*. Assim, torna-se importante que as empresas, tendo em vista a exportação dos seus produtos, realizem uma adaptação dos elementos desse *marketing-mix*, em função das características do mercado externo seleccionado

Por esta razão, questionámos o grupo de empresas exportadoras da GAMVis para percebermos até que ponto os gestores destas organizações realizam o necessário conjunto de adaptações do seu *marketing-mix*. Utilizámos então uma escala de 35 variáveis com o objectivo de perceber de que forma as empresas realizam especificamente a adaptação aos novos mercados.

Os resultados podem observar-se na tabela 5.2., onde são expostos os 4 factores de standardização e adaptação encontrados – produto, preço, comunicação e distribuição.

Quadro 5.2

Adaptação do Mix de Marketing à Competitividade das Empresas no Mercado Exportador: Variáveis Relevantes

VARIÁVEIS	FACTORES
Estratégia de produto Posicionamento Design/Estilo Qualidade Características Marca Embalagem Rotulagem Serviços Garantia Número de itens/modelos na linha de produtos	PRODUTO
Estratégia de preços Preços praticados no retalho Preços praticados pelos grossistas Margens na venda a intermediários Margens na venda a clientes finais Descontos Crédito/Condições de venda Preço	PREÇO
Publicidade Criatividade/Estilo na execução da comunicação Mensagem/Tema Utilização dos meios de comunicação Promoções de venda Estrutura e gestão da força de vendas Papel da força de vendas Relações públicas Venda pessoal (equipa de vendedores) Orçamento de comunicação Comunicação	COMUNICAÇÃO
Canais de distribuição Distribuição física Tipos de intermediários Papel dos intermediários Distribuição	DISTRIBUIÇÃO

O Produto

O produto manifesta o maior grau de standardização muito provavelmente devido a três motivos:

- O grande incentivo que representa para a empresa atingir economias de escala na produção, bem como na pesquisa e desenvolvimento;
- O desejo duma difusão rápida de novos produtos no mercado, sobretudo tendo em conta que o ciclo de vida dos mesmos é cada vez mais curto;
- A necessidade de conseguir uma melhor coordenação através da aplicação de controlos internos de produção e de standards de qualidade.

Na realidade, o pressuposto teórico era o de que existiriam menores adaptações na qualidade, no design/estilo, nas características e nas decisões de marca. Pressupôs-se também que a adaptação das embalagens é feita apenas no que se refere ao material, desenho e tamanho, enquanto que a informação e a linguagem só requerem algumas alterações nas etiquetas.

De igual forma, o grau de estandardização supunha-se ser menor ao considerarem-se os serviços pós-venda e as garantias do produto, devido às possíveis diferenças nas condições de uso, nas acções da concorrência e nos serviços proporcionados através dos diferentes países para além do nosso. Quando o mercado é distante, normalmente requerem-se mudanças nas linhas de produtos, desenvolvendo produtos específicos adaptados às diferenças do meio envolvente destes países. A este facto deve somar-se o problema das limitações financeiras e a existência de custos de entrada nesses mercados externos.

Surpreendentemente, os resultados encontrados demonstraram que as empresas da GAMVis procediam em média a adaptações moderadas de todas as variáveis presentes no factor produto, não cumprindo alguns dos pressupostos teóricos existentes na literatura sobre o tema.

O Preço

O segundo factor de adaptação do *marketing-mix* é o preço, aquele que mais rapidamente se pode adaptar às diferentes situações do mercado, objectivos de marketing, estrutura de custos, níveis de inflação, políticas concorrenciais e controlos governamentais. As adaptações do preço podem centrar-se em cinco áreas principais: (a) estratégias/métodos de estabelecimento dos preços, adoptando a política de preços de desnatação ou de penetração, em função do tamanho do mercado, a sensibilidade do consumidor aos preços e das actuações ou reacções dos concorrentes; (b) margem/preços dos grossistas, resultando das diferenças no papel desempenhado por estes nos mercados exportadores, assim como das margens colocadas; (c) margens/preços dos retalhistas, como resultado de variações no tamanho, tipo e serviços proporcionados, os quais determinam a margem praticada neste nível do canal de distribuição; (d) preços/margens no consumidor final, os quais são afectados por variações na procura causadas por diferenças no número de consumidores, no poder de compra e nas condições da economia; (e) condições de venda e de pagamento, que variam com a forma como a empresa entra no mercado, nível de envolvimento, e da resposta dos consumidores

nos mercados de exportação.

Os resultados do nosso estudo não foram aqui muito diferentes dos que se esperavam teoricamente, resultando um nível de adaptação moderado para o factor preço e para cada uma das suas variáveis. Esta não discriminação do preço entre mercados dever-se-á sobretudo às excessivas pressões colocadas pelos concorrentes.

A Comunicação

O terceiro factor refere-se ao grau de adaptação da comunicação da empresa. O conceptual teórico indica que as organizações devem evitar a estandardização dos conteúdos publicitários e da direcção da força de vendas por causa de existência de diferenças efectivas entre os mercados doméstico e de exportação. No caso das empresas da GAMVis, os resultados apresentados demonstraram, no entanto, a existência de níveis moderados de adaptação desta variável.

A Distribuição

O quarto factor, a distribuição, é em geral o mais adaptado entre mercados dos diversos países. Esta menor estandardização em teoria, resulta das diferenças nos mercados que advêm dos rendimentos disponíveis, hábitos de compra e estruturas de distribuição, e das relacionadas com a própria empresa, tais como as diversidades dos níveis de envolvimento, linhas de produtos e volume de vendas, implicam. Apesar disso, e surpreendentemente as empresas da GAMVis demonstraram também aqui ter uma adaptação moderada desta variável aos canais de distribuição dos países de exportação.

5.3. O mix de marketing das empresas exportadoras e não exportadoras: VARIÁVEIS SIGNIFICATIVAS DE ACORDO COM O GRAU DE COMPETITIVIDADE, FACE AOS SEUS CONCORRENTES

Outro dos objectivos deste estudo foi o de tentar perceber que adaptações as empresas da GAMVis realizavam no seu *marketing-mix*, desta feita, relativamente às suas principais concorrentes no mercado de exportação, para atingirem um determinado grau de competitividade (ver quadro 5.3.).

No final colocou-se também a hipótese de verificar se neste caso a actuação das empresas não exportadoras era diferente no mercado doméstico. A hipótese foi rejeitada demonstrando-se que neste caso o *marketing-mix*, ou se preferirmos as variáveis que as empresas têm em conta ao gerirem o seu marketing, são as mesmas que as exportadoras valorizam nos mercados externos.

Desta forma, o *marketing-mix* das empresas da GAMVis (exportadoras ou não) continua a ser realizado à custa de quatro factores – produto, preço, comunicação e distribuição – mas integrando agora cada um deles apenas também quatro variáveis.

No caso do produto, é referenciado o posicionamento relativamente à concorrência e parte dos atributos do produto como são o design, a qualidade e a embalagem.

Quadro 5.3

O Mix de Marketing das Empresas Exportadoras e Não Exportadoras: Variáveis Significativas de Acordo com o Grau de Competitividade.

Posicionamento Design/Estilo Qualidade Embalagem	PRODUTO
Preços praticados no retalho Preços praticados pelos grossistas Descontos Crédito/condições de venda	PREÇO
Criatividade/Estilo na execução da comunicação Mensagem/Tema Promoções de venda Papel da força de vendas	COMUNICAÇÃO
Canais de distribuição Distribuição física Tipos de intermediários Papel dos intermediários	DISTRIBUIÇÃO

No factor preço, são reconhecidos como importantes, para o aumento do grau de competitividade das empresas, as variáveis dos preços praticados ao longo do canal de distribuição e as condições de venda e de descontos.

Ao desenvolverem-se campanhas de comunicação as empresas tentam utilizar sobretudo gerir o estilo da execução das suas campanhas e o tema/mensagem utilizado, em conjunto com as duas variáveis com maior papel no curto prazo, as promoções e a força de vendas.

Por último, no factor distribuição são também tidos em conta os canais de distribuição e o tipo e papel dos intermediários utilizados, bem como o aspecto sempre fundamental da distribuição física.

5.4. Síntese dos resultados dos Inquéritos às empresas exportadoras versus não exportadoras

A partir dos Inquéritos às empresas exportadoras e não exportadoras da GAMVis, procurámos perceber o comportamento das empresas da GAMVis no mercado internacional e, em particular, quando assumiam a forma da internacionalização por via da exportação.

Demonstrámos a existência de um conjunto de variáveis fundamentais na escolha daqueles mercados, agrupadas nos factores:

- Mercado do país de exportação;
- Proximidade do cliente;
- *Network*;
- Moeda;
- Proximidade linguística (variável).

Construímos uma escala de adaptação do *marketing-mix* à estratégia das empresas no mercado de exportação. Esta inclui 35 variáveis que se agrupam nos factores já conhecidos do produto, preço, comunicação e distribuição.

A análise dos dados demonstrou também que as empresas procediam, em regra, a alterações moderadas das variáveis do *marketing-mix*, quando operavam nos mercados de exportação.

Desenvolvemos em seguida uma escala que reflectia as mudanças do *marketing-mix* às diferenças de competitividade dos distintos mercados internacionais em que operavam. Aqui apenas foram incluídas 12 variáveis que demonstraram ser significativas, mesmo para o caso das empresas que apenas operavam no mercado português. Esta escala agrupou também as variáveis nos quatro factores do *marketing-mix* – produto, preço, comunicação e distribuição.

Tivemos também a pretensão de definir as relações fundamentais entre os factores explicativos do comportamento das empresas da GAMVis. Desta forma foram definidos 8 grupos de factores explicativos.

Da análise do grupo de factores da *performance* concluímos que esta é influenciada duma forma positiva pelos factores dos recursos, das capacidades atribuídas às actividades de internacionalização, à definição correcta das estratégias competitivas das empresas e à escolha correcta do mercado de exportação, bem como à correcta adaptação do preço e da distribuição nos novos mercados.

Isto é, em regra, as empresas que dispõe de maiores recursos, estando estes nomeadamente atribuídos às actividades de exportação, que definiram melhor as suas estratégias competitivas, quer através de políticas correctas que lhe permitiram atingir liderança de mercado em custos, e/ou diferenciação no marketing e/ou no serviço oferecido no mercado de

exportação, bem como aquelas que procederam correctamente à adaptação dos preços e da distribuição nos mercados alvo dos outros países obtêm um maior sucesso. O sucesso para as empresas não exportadoras passa essencialmente pelo mesmo tipo de abordagem à gestão e aos mercados.

Demonstrámos também que a *dimensão* das empresas é um factor que se relaciona positivamente com a maioria dos restantes factores, especialmente com os de performance, capacidades, estratégia competitiva, grau de internacionalização, adaptações do preço e escolha do mercado do país de exportação.

Os resultados para as empresas que apenas operam no mercado nacional não são muito diferentes.

Surpreendente é a relação negativa encontrada entre experiência no mercado interno e a existência de recursos para a exportação. O estudo não conseguiu detectar as causas dessa relação mas pode-se supor que as empresas mais antigas terão uma menor capacidade para se adaptarem ao conjunto dos factores que se relacionam numa forma positiva com este factor.

A conclusão apresentada no parágrafo anterior veio mais uma vez a ser demonstrado, na análise do grupo de factores das capacidades disponíveis, pela existência numa relação negativa entre a capacidade de as empresas exportadoras obterem informação sobre os mercados internacionais seleccionados e a sua experiência no mercado internacional. Quanto mais jovens são as empresas maior é a capacidade para as empresas obterem uma maior capacidade de conseguirem informações sobre os mercados externos.

Ao demonstrar-se que o factor da experiência da empresa no mercado se relacionava numa forma significativa e negativa com os factores de expectativas de melhoria da performance de exportação no curto prazo, performance de mercado, da escala dos recursos disponíveis para exportar e das capacidades disponíveis para obter informações, estamos assim a concluir que muito provavelmente são as empresas mais jovens ou com menor experiência nos mercados externos que têm neste momento na GAMVis as melhores capacidades para desenvolverem processos de internacionalização.

A análise das estratégias competitivas de liderança em custos, diferenciação no marketing e no serviço demonstrou também ter uma relação positiva com o grau de internacionalização atingido pelas empresas. A estratégia de custo relaciona-se obviamente com a competição pelo preço. Percebeu-se também a forte relação com as variáveis do marketing de preço e produto. No caso da diferenciação pelo serviço conclui-se que as empresas devem desenvolver fortes campanhas de comunicação que expliquem às empresas clientes qual o seu posicionamento e forma de actuação.

Ficou também demonstrado que a uma maior capacidade de adaptação da estratégia a seguir nos mercados de exportação está intimamente ligado um maior grau de competitividade

nesses mercados externos através da maior capacidade das empresas de procederem a adaptações nas variáveis do marketing-mix.

Demonstrámos igualmente que o factor *grau de competitividade* está intimamente ligado à escolha do mercado de exportação.

Por último, queríamos destacar uma das principais conclusões do estudo: o *Grau de Internacionalização* das empresas relaciona-se de uma forma positiva e significativa com um conjunto de factores que se evidenciam no destaque seguinte:

FACTORES QUE SE RELACIONAM POSITIVAMENTE COM O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS:

- Os **RECURSOS** disponíveis para exportar no que se refere ao **CONHECIMENTO E AOS RECURSOS FINANCEIROS**.
- **AS CAPACIDADE DE OBTER INFORMAÇÕES E DE CONSTRUIR RELAÇÕES**.
- O **DESENVOLVER ESTRATÉGIAS** competitivas através da **OBTENÇÃO DE LIDERANÇA EM CUSTOS E/OU DIFERENCIAÇÃO NO MARKETING E/OU NOS SERVIÇOS**.
- O conseguir **ADAPTAR O MIX DE COMUNICAÇÃO E DE DISTRIBUIÇÃO**.
- **A CAPACIDADE DE CONCORRER** nos mercados externos **COM PRODUTOS COMPETITIVOS**.



6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O tecido empresarial da GAMVis mostra algumas fragilidades quanto à sua estrutura e ligações ao exterior, mas evidencia igualmente características que o colocam ao nível do que se passa no país, nomeadamente quanto à capacidade do sector industrial. Não sendo um sector avançado em termos tecnológicos, é verdade que apresenta indicadores como o volume de vendas por trabalhador que, nalguns casos, se situam acima da média nacional.

Apesar disto, não podemos ignorar que a GAMVis é uma região com problemas de desenvolvimento que resultam de baixas produtividades principalmente do sector agrícola que tem um peso desmedido na Região, e que se manifestam nos baixos índices do poder de compra concelhio. Por outro lado, trata-se de uma Região com importantes assimetrias no seu interior, quer quanto à estrutura do sector produtivo, quer quanto à qualificação dos recursos, ao grau de abertura ao exterior, etc.

Independentemente dos estímulos e apoios que competirão às mais diversas entidades públicas e privadas, nacionais e regionais, quer no que respeita ao desenvolvimento regional nas suas mais diversas vertentes, quer quanto à internacionalização da GAMVis e das suas empresas, há um papel que compete, antes de mais, às próprias empresas, papel inalienável que não poderá deixar de ser por estas assumido, com todas as suas consequências.

Em trabalho anterior da AIRV²⁵ foram identificadas quatro áreas onde seria necessária a intervenção na Região: I&DT, Internacionalização, Formação dos Recursos Humanos e Comunicação. Com este estudo que agora se conclui ficam, mais uma vez, claramente demonstradas algumas fraquezas da Região no que respeita à inserção internacional da sua economia.

A internacionalização não é uma questão de moda. Antes de mais, porque a economia portuguesa não é uma economia isolada, pelo contrário pertence a um espaço amplo de integração económica – a UE – cujas regras são comuns e das quais fazem parte a liberdade de circulação das mercadorias, dos factores produtivos e a liberdade de estabelecimento.

A GAMVis não é pois uma região que possa ficar de fora deste movimento de integração que começou com a realização de uma união aduaneira, de um mercado comum e de uma união económica e monetária. Em termos simples, pode dizer-se que esta situação de facto significa que são tão naturais os movimentos dos agentes económicos da GAMVis junto dos seus congéneres de Lisboa ou do Algarve como da Espanha, da França ou de outro país qualquer da UE ou fora dela. As diferenças encontram-se apenas nas distâncias a percorrer e na língua de comunicação a utilizar. Em sentido inverso, qualquer agente económico da GAMVis poderá ser confrontado, no seu próprio território, com a presença dos seus colegas holandeses ou

²⁵ Investir na Região de Viseu – promover a indústria e acelerar o desenvolvimento, AIRV, 2000

italianos, seja por via das mercadorias que eles colocam nas grandes superfícies ou no pequeno comércio tradicional, seja por via do investimento que aqui realizam. E todos têm iguais direitos e deveres, em qualquer local da UE em que se encontrem.

Neste contexto, as únicas protecções que vão restando aos agentes económicos locais resultarão da distância (cada vez menos relevante, se tivermos em conta o que se passa com a penetração da China e de outros países nos mercados internacionais), da língua (também a perder importância com a generalização do inglês como o novo esperanto deste século) e da cultura local (também em queda com a crescente uniformização dos gostos e da moda) ou do refúgio em sectores de bens não transaccionáveis internacionalmente – que constituirão os sectores com menores condições de crescimento e, para além disso, potenciadores de desequilíbrio das contas externas. Por isso, não haverá nenhum país que possa sustentar o seu crescimento (para além do curto prazo) nestes sectores protegidos. A saída para o crescimento económico sustentado passa, inevitavelmente, pelas exportações, pela abertura ao exterior.

Obviamente, quando as empresas passam as fronteiras encontram-se num campo onde a concorrência pode ser mais forte, é permanente e não têm quaisquer protecções. Cada uma vale por si e pelos argumentos com que se apresenta nos mercados. Assim sendo, vão ter de ir preparando argumentos sucessivamente mais inovadores e mais de encontro às necessidades dos consumidores. Este é o caminho para saírem vitoriosas no confronto com as congéneres que actuam nos mesmos mercados e que procuram fazer rigorosamente da mesma maneira.

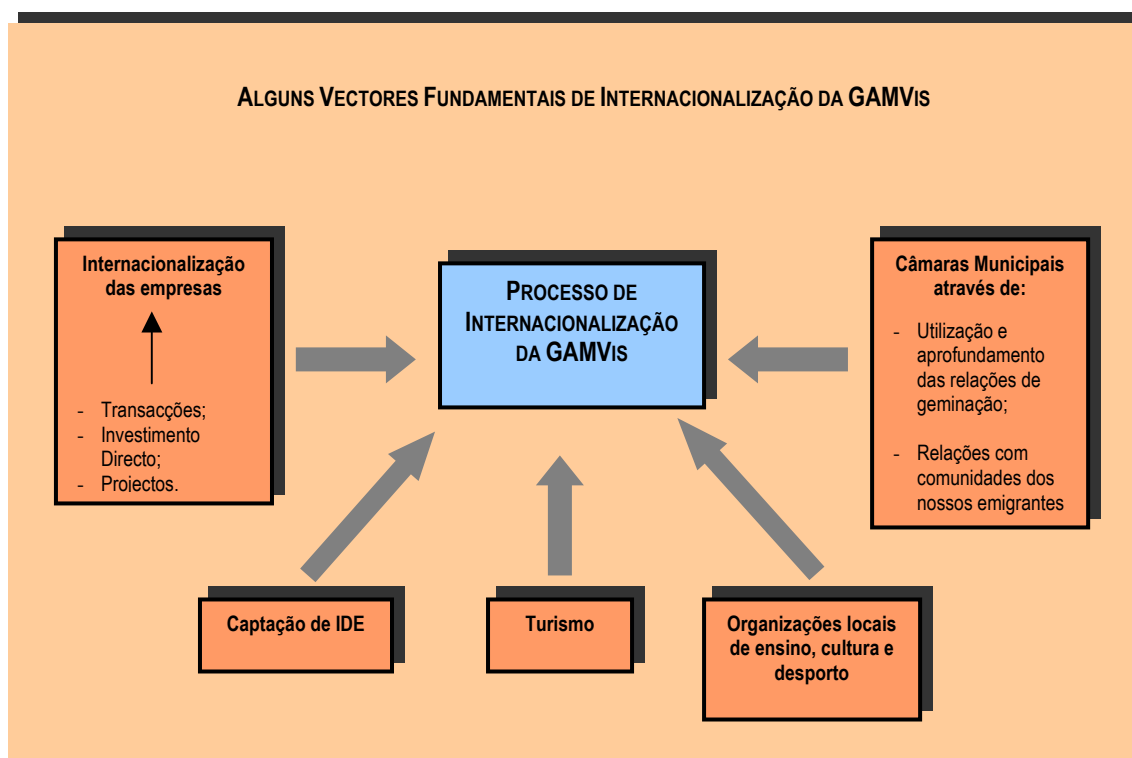
As relações internacionais são, pois, uma inevitabilidade, algo que é natural na actividade económica ou de outra índole. E não há como fugir a esta realidade, por isso, quanto mais depressa ela fizer parte da nossa vida, mais naturalmente a assumimos no nosso dia-a-dia ou nos nossos planos. Resistir é ficar para trás, é não trilhar os caminhos que os países mais desenvolvidos já fizeram há mais tempo.

Em concreto, pensamos que **a internacionalização da Região pode passar por cinco vectores principais:**

1. Internacionalização das empresas via transacções, investimento directo ou projectos;
2. Captação de investimento directo estrangeiro;
3. Internacionalização por via do turismo;
4. Internacionalização por via das Câmaras Municipais e, em particular, pelas relações sentimentais com as comunidades emigrantes;
5. Internacionalização por via das organizações locais da cultura, do desporto, de ensino, etc.

Figura 6-1

Vectores fundamentais de internacionalização da GAMVis



Integrar o exterior no nosso dia-a-dia e nos nossos planos, seja por que via for, requer dois tipos de acções: por um lado, é necessário remover alguns obstáculos que existem e, por outro, deveremos encontrar os projectos adequados, com os respectivos meios e instrumentos, que façam da “nossa” internacionalização e do encontro com os concorrentes e parceiros estrangeiros um caso de sucesso.

São acções destes dois tipos que procuraremos apresentar de seguida e que ficarão à disposição, antes de mais da AIRV e dos seus associados, mas também da GAMVis e dos agentes locais, particularmente, das empresas.

A. RECOMENDAÇÕES DIRIGIDAS À GAMVis

Pela primeira vez, esta região irá ter uma estrutura organizativa com uma composição e funções definidas pela Lei nº 10/2003, de 13 de Maio. Em rigor, esta Lei significa a aceitação, no país, do princípio da existência de um nível de representação dos territórios situado entre a Administração Local e a Administração Central. Ao contrário da situação vigente, será possível a partir de agora, através dos órgãos próprios da GAMVis, começar a definir objectivos, estratégias e políticas, controlar a sua execução, corrigir trajectórias, enfim, construir um projecto para a Região e planear as acções necessárias à sua concretização. Embora haja

ainda um caminho a percorrer no sentido da regulamentação da Lei ou de eventuais melhorias, a verdade é que a Região de Viseu passa a ter, pela primeira vez, uma estrutura de representação de diferentes áreas de intervenção, administrativa, política, de planeamento, etc. Deve atender-se, porém, que não estamos perante uma região administrativa com amplos poderes de representação e de acção política com os necessários meios financeiros, humanos e legais.

Da GAMVis espera-se, contudo, capacidade e acção para reforçar a competitividade estratégica dos agentes económicos da região; por outro lado, espera-se que possua competências para aplicar uma política de atractividade através do incremento da qualidade das infra-estruturas e dos serviços públicos, do reforço de qualificação da mão de obra e contribua para o dinamismo da criação tecnológica.

Até aqui, a AIRV foi talvez a estrutura de âmbito territorial supra-municipal que foi mais longe na preocupação de integrar os diferentes interesses da Região, ultrapassando claramente os interesses da economia, procurando congregiar vontades e instituições de diferente cariz com o objectivo de conseguir a dimensão que um único sector, o empresarial, não podia ter ou que um único concelho, mesmo o de maior dimensão como o de Viseu, não alcançaria. A tarefa, sendo necessário ser empreendida, não se mostrava nada fácil, embora alguns resultados tenham sido alcançados.

A institucionalização da GAMVis pode representar uma nova etapa na medida em que for capaz de fazer da dimensão territorial e demográfica e das atribuições conferidas pela lei as armas que têm faltado a esta Região para a sua afirmação. Espera-se, porém, que estas atribuições possam permitir que a GAMVis construa políticas próprias para o território – políticas de internacionalização, de inovação, etc. - sempre inseridas e apoiadas nas políticas, nas estratégias e nos objectivos nacionais. Esta é a forma de responsabilizar também os agentes locais, económicos, políticos, de ensino, culturais, etc. Por isso, **a primeira recomendação que devemos fazer neste trabalho dirige-se aos agentes políticos (órgãos da GAMVis, autarquias, partidos políticos, etc.) mas também aos agentes económicos (AIRV, ACV, empresas, etc.) e outros no sentido de reivindicarem para a região, junto do poder central, capacidade de decisão e meios para a acção.** Sem isto, corremos o risco de, uma vez mais, não poder ser feito o que é importante e muitas das recomendações que se seguem não poderem ter seguimento consequente.

Assim, e tendo em conta a problemática da internacionalização que motivou este trabalho, deixam-se as seguintes recomendações para a GAMVis:

- 1. Elaboração de um plano estratégico** para a GAMVis no qual se identifiquem os pontos fortes e pontos fracos da Região, se definam os grandes objectivos e metas para a Região;
- 2. Plano de acção**

Na acção, a GAMVis deverá ter em consideração:

- i. **as disparidades de desenvolvimento** dentro da própria Região;
- ii. **as insuficiências do nível educacional** existente;
- iii. **o ambiente, a qualidade de vida dos centros urbanos** e a forma como estes se relacionam com a envolvente rural, como factores estratégicos importantes para a fixação de quadros e recursos humanos qualificados na região, bem como para o desenvolvimento da actividade turística da Região;
- iv. **a proximidade física aos portos e aeroportos**;
- v. **a proximidade ao conhecimento, à ciência e à tecnologia**;
- vi. **a envolvente que incentive o investimento produtivo** qualificado e qualificante, endógeno ou suscitado no exterior;

3. Departamento de Relações Internacionais

Na definição dos instrumentos para a acção, a GAMVis deverá ter um **Departamento de Relações Internacionais** que dê corpo à acção estratégica de internacionalização da Região.

1.a - Plano Estratégico

Ao longo dos anos, têm sido desenvolvidos estudos sobre a Região motivados pela satisfação de necessidades diversas. E, neste aspecto, a AIRV tem tido um papel primordial. Certamente que esses estudos deverão continuar, mas espera-se que agora o trabalho de conhecer a Região, as suas potencialidades e problemas, seja mais sistemático e sirva objectivamente as necessidades de planeamento da GAMVis. Estamos em crer, como dissemos acima, que o primeiro grande trabalho desta natureza só poderá ser o plano estratégico que torne claro o que somos e, principalmente, traduza com objectivos simples e claros o que pretendemos ser enquanto Região.

Podem suscitar consenso na GAMVis as orientações estratégicas que se realizem em torno de:

- Desenvolvimento da actividade económica a partir da modernização dos processos produtivos, da utilização de novas tecnologias e da inovação;
- Desenvolvimento do turismo internacional partindo das condições naturais, ambientais e de estilo de vida da Região (termalismo, meio ambiente, qualidade de vida nos centros urbanos, gastronomia, etc.);
- Promoção e apoio à iniciativa da sociedade local nas suas diferentes manifestações (cultural, desportiva, económica, de solidariedade, etc.)

- Desenvolvimento de condições capazes de gerar ou atrair recursos, particularmente recursos humanos de elevada qualidade.

2.a - A cidade de Viseu e a Região

São hoje evidentes alguns obstáculos ao desenvolvimento da Região. O primeiro respeita, desde logo, às diferenças significativas que se verificam nos níveis de desenvolvimento entre os vários concelhos. Sendo certo que a criação de riqueza vai estar cada vez mais associada à capacidade de abertura da economia ao exterior – único modelo previsível de produzir crescimento económico sustentado -, as diferenças assinaladas no Capítulo 2 deixam perceber que alguns concelhos terão maiores dificuldades em acompanhar esta evolução. Os obstáculos terão a ver com as qualificações da mão de obra, com as deficientes acessibilidades, com o maior peso do sector primário e de outras actividades de baixo valor acrescentado, com as infra-estruturas, etc. A GAMVis não poderá deixar de considerar a resolução destas dificuldades como um passo importante para a utilização mais eficiente de todos os seus recursos.

Por outro lado, em simultâneo, a cidade de Viseu terá de assumir-se como o grande pólo estruturante de toda a Região, capaz de gerar mecanismos de atracção de recursos, particularmente recursos humanos altamente qualificados, a partir do exterior para a GAMVis. Neste sentido, a cidade de Viseu terá de se dimensionar para assumir a posição de núcleo central de toda a Região, proporcionador de todos os serviços, às famílias e às empresas, que exijam maior dimensão do que aquela que um concelho, por si só, não poderá gerar.

Temos assim dois vectores de actuação – o desenvolvimento de Viseu enquanto núcleo urbano central da Região e a redução das assimetrias intra-regionais -, ambos fundamentais no quadro da acção estratégica da GAMVis.

2.b - Melhorar a taxa de escolaridade e a formação da mão-de-obra

Referimos acima, entre outros, o fraco nível de qualificações académicas da população como um importante obstáculo ao desenvolvimento. Que consequências resultam daí? Crescentes níveis de educação são fundamentais para nos ajudarem a lidar com o que hoje é importante: tratamento de dados, comunicações, tecnologias sofisticadas, etc. Por isso, as baixas qualificações da mão-de-obra são um obstáculo ao surgimento ou à vinda de muitos projectos empresariais qualificantes, de alto valor acrescentado, para a Região. Desta forma, em linha directa poder-se-á dizer que as baixas qualificações são um obstáculo à criação de mais riqueza. Por isso, do ponto de vista estratégico, a questão educativa e da formação da mão-de-obra deverá estar no centro das preocupações da GAMVis. E estas preocupações têm tradução em actos como sejam o de promover a diminuição do abandono escolar, apoiar, em concertação com as autoridades nacionais, as escolas secundárias para que possam figurar nos lugares

cimeiros do *ranking* nacional, ajustar uma estratégia de ensino profissionalizante com as empresas e com as associações empresariais, encontrar os meios para estimular a aprendizagem de línguas estrangeiras e, em particular, o inglês, etc.

2.c - Universidade – factor de modernização do tecido produtivo

Na mesma linha, coloca-se a questão da Universidade pública. Viseu só precisa de uma Universidade pública se ela integrar uma estratégia de desenvolvimento da Região que passe pela modernização do tecido produtivo em resultado da implantação de empresas de base tecnológica, ligadas às tecnologias que estão a ser o motor das alterações no sistema produtivo nacional. Esta Região não necessita de mais uma Universidade. A Universidade “apenas” é necessária enquanto factor qualificante que auxilie a Região a participar activamente na estratégia nacional de modernização do tecido produtivo. Do ponto de vista regional, a Universidade deverá ser um elemento de atracção de investimentos que mostrem o caminho da renovação do sistema produtivo local, quer com a vinda de novas actividades económicas, quer pela criação de um ambiente propício à inovação, ao desenvolvimento tecnológico, à mudança de processos e à formação de novas atitudes perante as novas tecnologias e uma economia aberta. Desta forma, fará sentido que a Universidade seja elemento integrante da estratégia de desenvolvimento da GAMVis.

2.d - Melhorar a envolvente ambiental e a qualidade dos centros urbanos

Uma outra preocupação deverá estender-se ao meio ambiente. A qualidade ambiental, a diversidade paisagística, a qualidade das *facilities* urbanas relacionadas com a actividade cultural ou com os serviços de ensino e de saúde são elementos que contribuem para o incremento da qualidade de vida na Região e cada vez mais são factores que estimulam as opções de vida das pessoas e, em particular, de quadros qualificados que estão disponíveis para optar por centros de menor dimensão mas de maior qualidade, desde que surja a oportunidade. A GAMVis tem de saber preservar e melhorar esta envolvente em associação com a dinamização da iniciativa económica, cultural e demais domínios da vida social. Mais facilmente uma boa empresa se instalará num local dinâmico onde se viva com qualidade que num outro com uma vida económica amorfa, sem vida cultural e sem iniciativa das pessoas e das instituições.

2.e - Colocar a Região no caminho dos operadores turísticos internacionais

De igual forma, estas preocupações com a qualidade do meio envolvente, no que se refere ao ambiente e à paisagem, à organização das cidades, ao património, às facilidades de comunicação interna e com o exterior, bem como aos serviços para as pessoas

(particularmente, de saúde, de alojamento e de restauração, da oferta cultural, de animação, de informação, etc.) deverão constituir o ponto de partida para uma política de turismo que necessita de instituições de promoção e de recepção de qualidade. Neste âmbito, a Região possui bastantes argumentos capazes de suscitar o interesse do turismo internacional, malgrado hoje representar apenas 0,2% do número de dormidas de estrangeiros no país. O sector do turismo necessitará de um plano próprio – que deve ser assumido com alta prioridade - para definir objectivos e estratégias que, postas em prática, integrem a Região nas estratégias dos operadores turísticos internacionais mas também dos agentes económicos locais.

2.f - Concluir a A24 e a A25 e não perder o comboio de alta velocidade

Apesar de todos os progressos ocorridos nas vias de comunicação, ainda não é tempo de deixar de lado esta questão. Por um lado, no que respeita às ligações dentro da própria GAMVis, entre os diferentes centros urbanos e pólos de maior concentração empresarial e por outro nas ligações a duas infra-estruturas fundamentais em termos de internacionalização da economia: aos aeroportos e aos portos marítimos. Por isso, a conclusão das A25 e A24, bem como a passagem do comboio de alta velocidade são importantes para a Região e deverão merecer uma atenção especial por parte dos órgãos da GAMVis. A GAMVis é uma região localizada na periferia do litoral centro-norte mais desenvolvido e no seguimento do interior mais pobre e desertificado mas, simultaneamente, mais próximo do resto da Europa. Por isso, e tendo em conta que a criação de riqueza nesta região dependerá, em larga medida, das actividades que for capaz de criar para o seu exterior – o litoral mas, principalmente, o estrangeiro -, as ligações mais fáceis e ou de mais baixo custo serão essenciais. A GAMVis não poderá limitar-se a “ver passar o comboio” de alta velocidade, sob pena de perder para outros mais um factor importante de localização de empresas. A centralidade geográfica perderia, assim, a sua importância.

Ainda no campo das infra-estruturas, é necessário qualificar os serviços e estruturas de utilização partilhada dos Parques Industriais existentes, criando as melhores condições de recepção do investimento directo na Região;

2.g - Criar um Departamento de Relações Internacionais da GAMVis

Por último, parece-nos necessário que a GAMVis crie uma estrutura de suporte à política de internacionalização da própria Região e de cada uma das autarquias locais. Esta política de relações internacionais, a executar pelo referido Departamento de Relações Internacionais, deverá passar por medidas como:

- i. **A promoção externa da Região**, em estreita colaboração com outras organizações da Região, nomeadamente com a AIRV. Tendo em vista este mesmo objectivo, deverá ser criado um Centro de Documentação que recolha, organize e disponibilize a informação existente sobre a Região;

- ii. **Procura activa de investimento directo estrangeiro**, tendo em conta os objectivos e as potencialidades da região;
- iii. **Utilização dos programas de iniciativa comunitária** que poderão, no próximo quadro comunitário de apoio, constituir-se em importantes instrumentos de financiamento de diversos projectos das autarquias locais, mas também de outras organizações: associações empresariais, culturais, etc.
- iv. **Fomento das geminações** e aproveitamento da localização das comunidades de emigrantes portugueses nas diversas partes do mundo enquanto elementos interessantes da internacionalização da Região. É necessário, porém, encarar estas acções numa perspectiva integrada de promoção da realidade económica, cultural, turística, desportiva, etc. dos municípios e não sejam apenas iniciativas de saudade, bem intencionadas mas com fracos resultados práticos para os portugueses da Região, residentes aqui ou no estrangeiro.

QUADRO 6-I

RECOMENDAÇÕES À GAMVis:

1. Elaboração de um **PLANO ESTRATÉGICO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA REGIÃO**;
2. Criação de um **DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**;
3. Promoção de **SERVIÇOS QUALIFICADOS DE APOIO À FIXAÇÃO DE PESSOAS E DE EMPRESAS** na Região;
4. Elaboração de um **PLANO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO PARA O SECTOR DO TURISMO**;
5. Manter bem viva a **REIVINDICAÇÃO DA CONCLUSÃO DAS A24 E A25**, bem como do **COMBOIO DE ALTA VELOCIDADE**;
6. Qualificar a oferta de **PARQUES INDUSTRIAIS**, existentes ou a criar;
7. Criação de um **CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO** da região;
8. **PROMOÇÃO EXTERNA DA REGIÃO**, em colaboração com outros organismos;
9. Procura activa de **INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO**;
10. Desenvolvimento das **GEMINAÇÕES E ALARGAMENTO DO SEU ÂMBITO À ESFERA ECONÓMICA**;

B. RECOMENDAÇÕES DIRIGIDAS À AIRV

A AIRV, ao suscitar este trabalho, terá dado o sinal de partida para o desenvolvimento de uma estratégia relativa à internacionalização empresarial da Região. Neste sentido, à AIRV compete fazer aquilo que cada empresa, por si só, não tem capacidade ou vocação para o fazer. A AIRV permite que as empresas ganhem a dimensão necessária para determinadas acções – como o caso deste trabalho. Em relação à internacionalização, a AIRV, representando o interesse de centenas de associados e outras empresas da Região, poderá desempenhar o papel que, em particular, as empresas mais pequenas não podem fazer. Assim, uma estrutura associativa como a AIRV, no desempenho das suas funções de representação dos associados e de congregação de recursos permitindo ganhar dimensão crítica para determinadas acções, estará em condições de definir e levar a cabo uma estratégia de internacionalização para as empresas da região, sem que isso signifique substituir-se ao papel que a cada empresa continuará a caber, em exclusivo, nos negócios com os respectivos clientes.

Assim, parece-nos importante que a AIRV possa desenvolver as seguintes **acções que facilitem e incentivem a internacionalização** das empresas da região:

1. **Desenvolver uma política de relações internacionais** procurando tomar em consideração quatro parâmetros:
 - i. Os **interesses estratégicos do tecido empresarial** da Região;
 - ii. As **potencialidades da oferta da Região**, bem como dos mercados “naturais” das empresas localizadas na GAMVis, tendo em conta a proximidade geográfica, as potencialidades identificadas, mas também as relações culturais, históricas, políticas ou económicas existentes com outras regiões ou países;
 - iii. A **política de relações internacionais da GAMVis**;
 - iv. A **política de relações internacionais das estruturas associativas** nacionais em que se encontra inserida, nomeadamente do Conselho Empresarial do Centro.
2. No âmbito da sua estrutura interna, a AIRV deverá procurar criar um **departamento de relações internacionais** que lhe permita concretizar a sua política de relações externas;
3. **Filiar-se em organismos internacionais**, nomeadamente europeus, que congreguem outras associações empresariais ou que tenham como objectivo os negócios e os investimentos internacionais;
4. Procurar nos **programas de iniciativa comunitária** (Interreg, Equal, etc. ou nos que vierem a suceder no âmbito do próximo quadro comunitário de apoio) o financiamento

necessário para acções da política de relações internacionais;

5. Em articulação com outras estruturas, nomeadamente com a GAMVis, promover uma **política de comunicação** com o exterior que poderá passar por:
 - i. **Organizar missões de informação e exploração de mercados** em países estrangeiros (em colaboração com as Embaixadas, Câmaras de Comércio, etc.);
 - ii. **Organizar a participação de empresas da Região em Feiras internacionais** e outros acontecimentos de exposição de produtos;
 - iii. **Organizar uma *webpage***, em línguas estrangeiras sobre a Região e as empresas;
 - iv. **Editar uma publicação** (Revista trimestral / semestral / anual?) sobre o tecido económico da Região em Inglês, Francês, Alemão e Espanhol a distribuir por associações internacionais congéneres, clientes actuais das empresas da Região, etc.

6. Eventualmente em **colaboração com instituições de ensino**, organizar ou incentivar:
 - i. **O ensino de línguas estrangeiras** e, em particular, o Inglês junto dos quadros das empresas;
 - ii. **O ensino de matérias relacionadas com os negócios internacionais;**
 - iii. Iniciativas relacionadas com o **empreendedorismo** de jovens;
 - iv. O desenvolvimento de um projecto que permita organizar em empresas estrangeiras **estágios de estudantes** da Região e, em empresas da Região, estágios de estudantes estrangeiros;

7. Promover a divulgação junto do tecido empresarial da Região de **Boas Práticas** de internacionalização;

8. Promover o **desenvolvimento de factores de competitividade** que não estejam acessíveis por falta dimensão crítica ou não façam parte da cultura empresarial da Região:
 - i. Através da **partilha de Laboratórios** ou outros equipamentos necessários à implementação de uma política de qualidade nas empresas mas que cada uma delas, individualmente, não poderá possuir;
 - ii. **Divulgação e generalização do *design*** junto das empresas da Região

promovendo, para o efeito, acções de diferente natureza: concursos de designers dirigidos a sectores específicos, mostras de design na região, etc.

9. Promover a **criação de serviços de apoio** aos associados que facilitem o desenvolvimento de processos de internacionalização:

- i. Constituição de uma **bolsa de consultores**, particularmente vocacionados para o desenvolvimento de processos de internacionalização;
- ii. Criação dos mecanismos necessários à realização de **estudos de mercado, identificação de oportunidades** de negócio, etc.
- iii. Criação de mecanismos que conduzam a processos de **associação ou parceria** integrados por PME's da Região para as actividades de exportação;

10. Criar o **Observatório das Empresas e dos Negócios Internacionais** com os seguintes objectivos:

- i. Avaliação do clima internacional para a realização dos negócios;
- ii. Auscultação das dificuldades e das necessidades sentidas pelos associados;
- iii. Auscultação das opiniões dos associados sobre assuntos relacionados com os processos de internacionalização;

11. Constituir-se, isoladamente ou, preferencialmente, em parcerias como **lobby junto do poder político**, pugnando:

- i. Pela concretização das infra-estruturas necessárias ao desenvolvimento empresarial da Região, nomeadamente as ligações a portos, aeroportos e aos mercados estrangeiros;
- ii. Pela qualificação dos parques e zonas industriais existentes ou a criar;
- iii. Pela concretização de políticas que favoreçam a competitividade das empresas localizadas nesta Região (política fiscal, incentivos financeiros, etc.);
- iv. Por políticas que promovam o aproveitamento económico dos recursos locais (termas, património, serras do Caramulo, Estrela, maciço da Gralheira, amenidades ligadas aos produtos agro-alimentares de qualidade – vinhos, queijos, etc.) através da actividade turística.

QUADRO 6-II

RECOMENDAÇÕES À AIRV:

1. Definir uma **POLÍTICA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS** tendo em conta os interesses estratégicos, das empresas, as potencialidades existentes, a política de relações internacionais da GAMVis e das organizações associativas regionais;
2. Criar um **DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**;
3. Participar nos **ORGANISMOS INTERNACIONAIS** que congreguem outras associações empresariais;
4. Procurar nos **PROGRAMAS COMUNITÁRIOS** as fontes de **FINANCIAMENTO PARA A POLÍTICA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**;
5. Organizar **MISSÕES DE INFORMAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE MERCADOS** em países estrangeiros;
6. Organizar a **PARTICIPAÇÃO DE EMPRESAS DA REGIÃO EM FEIRAS INTERNACIONAIS**;
7. Criar, em colaboração com outras entidades, **PUBLICAÇÕES EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS** de informação do tecido económico da região;
8. Incentivar a **APRENDIZAGEM DO INGLÊS JUNTO DOS QUADROS DAS EMPRESAS**;
9. Promover, em colaboração, o **ENSINO DE MATÉRIAS RELACIONADAS COM OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**;
10. Promover, em colaboração, **INICIATIVAS QUE INCENTIVEM A CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS**;
11. Promover, em colaboração, **ESTÁGIOS EM EMPRESAS ESTRANGEIRAS DE JOVENS DA REGIÃO E, EM EMPRESAS DA REGIÃO, ESTÁGIOS DE JOVENS ESTRANGEIRAS**;
12. Promover na Região **BOAS PRÁTICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**;
13. Incentivar estratégias de cooperação através de, por exemplo, a **PARTILHA DE LABORATÓRIOS E OUTROS EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS A UMA POLÍTICA DE QUALIDADE E DE I&D** entre empresas da Região;
14. Promover o **DESIGN JUNTO DAS EMPRESAS DA REGIÃO**, enquanto importante factor imaterial de competitividade;
15. Retomar o **OBSERVATÓRIO DAS EMPRESAS**, enquanto instrumento de auscultação dos empresários da Região e de estudo do clima dos negócios internacionais;

C. RECOMENDAÇÕES DIRIGIDAS AOS EMPRESÁRIOS

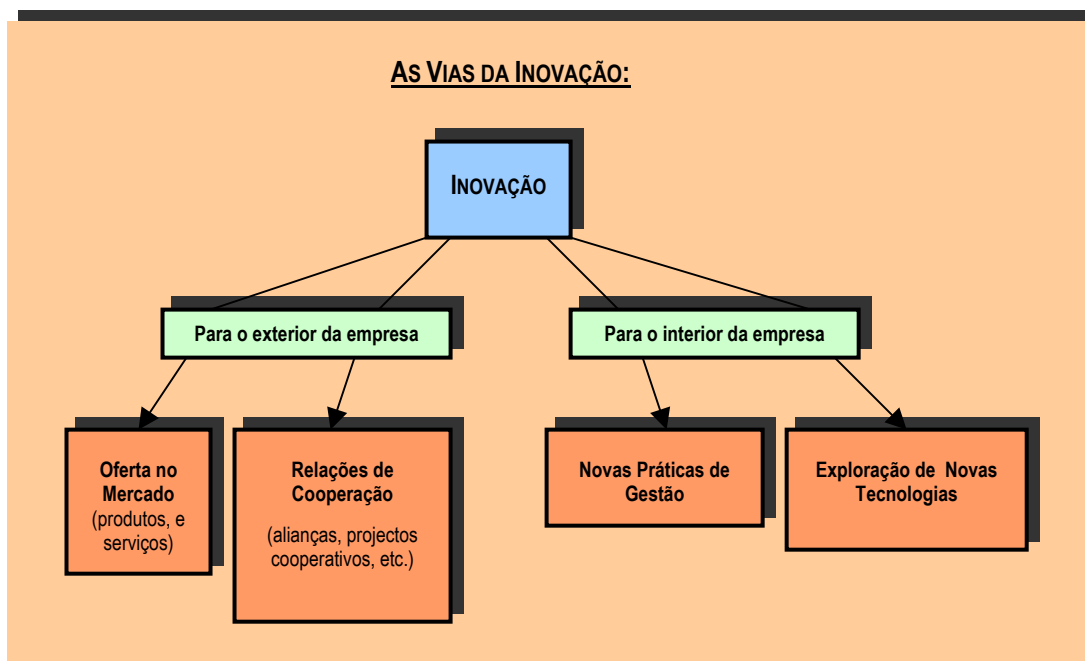
Sendo certo que a **competitividade** é um aspecto central, qualquer que seja o mercado em que as empresas actuem, a dimensão da empresa ou a natureza do seu negócio, é aqui que as empresas, sobretudo as PME, mais devem concentrar os seus esforços. É que, quaisquer que sejam as empresas, com a integração de Portugal na UE todas actuam num mercado global.

Neste sentido e tomando também em linha de conta as conclusões extraídas da informação directa recolhida, parece-nos oportuno deixar registadas algumas considerações orientadas segundo os seguintes vectores:

1. Inovação

Assim, competirá às próprias empresas da GAMVis desenvolver as suas **competências** e adequar a sua **organização** tendo em vista os novos desafios que hoje se lhes colocam. A **inovação** é a palavra de ordem. Inovação a nível de produtos, orientando-os para a satisfação das necessidades dos consumidores, cada vez mais legitimamente exigentes, porque mais esclarecidos. Mas sabemos que hoje não basta a satisfação dos clientes: o sucesso apenas será alcançado por quem consiga surpreendê-los, proporcionando-lhes produtos e serviços que vão de encontro à satisfação de necessidades latentes que os próprios consumidores ainda não tenham identificado com nitidez. Por outro lado, inovação a nível dos processos produtivos e de gestão, que permitam aumentar a **produtividade**, isto é, fazer mais com menos. Uma observação ainda para a necessidade de, em muitos casos, por falta de dimensão crítica ou de recursos, se imporem estratégias de cooperação com outras empresas ou outro tipo de organizações (como associações empresariais, centros de investigação, instituições de ensino superior, entidades públicas, etc.), concretizando-se em alianças ou parcerias que contribuam para o reforço da competitividade, seja localmente seja em início ou em momento de aprofundamento de processos de internacionalização.

FIGURA 6-2



2. Competitividade: Eficácia e eficiência

Associado ao conceito de satisfação do cliente está o conceito de **Qualidade**, aqui entendido como *adequação do produto ao uso*, na perspectiva do cliente, e que foi frequentemente referido pelos empresários entrevistados como exigência incontornável em contexto de negócios internacionais. Mas, não podendo deixar de corresponder às exigências de utilização, o produto de qualidade tem de garantir rendibilidade, na perspectiva da empresa que o produz. Daí que, neste contexto, e independentemente de as empresas se pretenderem lançar ou não em processos de internacionalização, seja de esperar destas o lançamento de programas de melhoria contínua, o desenvolvimento de processos que conduzam à sua certificação e o lançamento de processos de análise de valor que permitam uma efectiva redução dos custos de produção e de distribuição dos seus produtos ou serviços, sem que isso implique qualquer perda de performance desses mesmos produtos ou serviços. Isto é, sem qualquer perda do valor percebido pelo cliente.

Também a racionalização de *layouts* e a adopção de sistemas de planeamento e controlo da produção, são medidas que se mostram necessárias numa boa parte das empresas da Região, tendo em vista a melhoria da sua competitividade pela via dos **custos de produção** e do cumprimento de **prazos de entrega**.

A par destas medidas, é necessário que as empresas da GAMVis que ainda não dispõem (e são muitas) de sistemas de custeio que lhes permitam conhecer o custo dos seus produtos ou serviços, se organizem nesse sentido. Não é possível uma correcta tomada de decisões de gestão sem informação adequada e em tempo útil. Daí que a organização administrativa e contabilística não possa continuar a servir apenas para dar cumprimento às exigências de natureza fiscal e legal, mas antes seja concebida para dar resposta atempada às necessidades do controlo de gestão de modo a avaliar, permanentemente, a rendibilidade dos seus produtos, dos mercados onde actuam, dos seus clientes, dos canais de distribuição, etc.

3. Recursos Humanos

Mas, o verdadeiro salto qualitativo necessário a que as empresas da GAMVis se alinhem com os seus competidores europeus passa, necessariamente, pelo recrutamento de quadros qualificados, quer do ponto de vista tecnológico, quer de gestão, e possuidores de aptidões para relações internacionais, tendo em vista a formação de um verdadeiro espírito de pensamento e de acção internacionais.

Ainda neste âmbito do reforço das competências de gestão, um apontamento para a área do marketing, em particular do marketing internacional, que foi reconhecido como valência importante pelos entrevistados, em consonância, aliás, com as conclusões de vários

estudos sobre a presente temática, realizados recentemente em Portugal.

Mas é também imperioso que as empresas da GAMVis centrem a sua acção no desenvolvimento permanente das capacidades dos seus recursos humanos. Nesse sentido, e o próprio código do trabalho aprovado pela Lei nº. 99/2003, de 27 de Agosto, regulamentada pela Lei nº. 35/2004, de 29 de Julho, o impõe, é imperativo para as empresas a promoção, com vista ao incremento da sua produtividade e competitividade, do desenvolvimento das qualificações dos respectivos trabalhadores, estruturando planos de formação e aumentando o investimento em capital humano.

Também um adequado sistema de avaliação de desempenho, aliado a um sistema justo e equitativo de incentivos à criação de valor por parte dos seus colaboradores, se torna fundamental para que as empresas se orientem no sentido da melhoria da sua competitividade.

4. Outros recursos para a internacionalização

Para além dos recursos humanos e de outros aspectos a que já aludimos anteriormente, os processos de internacionalização são normalmente exigentes em termos de recursos. Assim, tomando em linha de conta algumas das conclusões do estudo, em particular no que diz respeito ao capítulo cinco (em que o tema da exportação é abordado em profundidade), devemos ainda sublinhar aspectos como:

- i. O desenvolvimento de um processo de internacionalização deve passar por uma selecção lógica dos mercados (em termos de procura potencial, características como proximidade geográfica ou cultural, possibilidade de estabelecimento de contactos privilegiados, etc.) e ajustar-se a um percurso previamente ponderado e estabelecido que contemple várias etapas;
- ii. Face às necessidades de recursos, capacidades e competências que um processo de internacionalização normalmente envolve, em muitos casos, torna-se necessário, sublinhe-se uma vez mais, a adopção de estratégias de cooperação com parceiros locais ou dos mercados-destino, dependendo das modalidades de internacionalização;
- iii. A internacionalização, como aliás se poderia esperar, encontra-se relacionada positiva e directamente com o nível de recursos financeiros disponíveis e de conhecimento dos mercados-destino, pelo que uma avaliação cuidada da situação neste particular, quanto ao primeiro aspecto, e a recolha de informação e a sua análise criteriosa, quanto ao segundo, se revelam de crucial importância;
- iv. Por vezes, os produtos ou serviços, que se supõe constituírem uma vantagem competitiva clara (reconhecida no mercado doméstico), podem não o ser além fronteiras. Recomendam-se testes e contactos com especialistas conhecedores dos

mercados em causa, devendo a empresa estas em condições de proceder a adaptações se for caso disso.

RECOMENDAÇÕES AOS EMPRESÁRIOS:

1. Inovação:
 - Produtos/serviços;
 - Processos através da exploração de NT;
 - Relações de cooperação;
 - Práticas de gestão
2. Competitividade: Eficácia e eficiência:
 - Planeamento e programação,
 - Qualidade;
 - Utilização de ferramentas de apoio ... programas de melhoria contínua;
 - Sistemas de informação para a gestão.
3. Recursos Humanos:
 - Recrutamento de quadros qualificados;
 - Formação específica em negócios internacionais;
 - Sistemas de avaliação de desempenho.
4. Outros recursos para a internacionalização:
 - Selecção cuidada dos mercados alvo;
 - Avaliação rigorosa do nível de recursos financeiros necessários;
 - Adequado conhecimento dos mercados destino;
 - Estabelecimento de contactos com conhecedores dos mercados em causa
 - Testes de produtos e canais de distribuição nos mercados destino;
 - Estabelecimento de estratégias de cooperação.

D – BOLSA DE IDEIAS PARA A REGIÃO

Por último, a terminar este Relatório, iremos incluir algumas ideias que necessitarão de maior aprofundamento ou de, nalguns casos, passar o crivo do pragmatismo e da aplicabilidade à realidade e aos interesses da Região. Ao apresentá-las, pretendemos contribuir para a construção de uma Bolsa de Ideias que se poderá ir alargando com o contributo de empresários, políticos, técnicos, etc., etc. Por outro lado, pretendemos que elas se possam constituir em motivações para a discussão do muito que há a fazer por nós próprios sem esperar demasiadamente dos outros. Como se verá a seguir, não se pretende com este ponto apresentar projectos já bem definidos e estruturados, mas antes ideias gerais que possam servir de ponto de partida para o seu desenvolvimento, para os necessários ajustamentos ou para a rejeição, pura e simples. Por outro lado, entendemos que estas *Ideias* não teriam de ser dirigidas especialmente à GAMVis, à AIRV ou aos empresários, deixando à consideração, à iniciativa e às capacidades de cada um a possibilidade do seu aproveitamento.

IDEIA 1 - Escola de Negócios

No que respeita à formação, entendemos que seria qualificante para a Região, pelo simbolismo e pelo conteúdo, que fosse criada uma escola para empresários que iremos designar por *Escola de Negócios*. Esta Escola deveria partir da iniciativa dos próprios empresários devendo, naturalmente, contar com o apoio da AIRV.

Contando com o dinamismo que a classe empresarial tem mostrado nas últimas décadas, o objectivo seria desenvolver, cada vez mais, um escol de decisores empresariais na Região.

Em termos de funcionamento, a *Escola de Negócios* deverá ser liderada por um Presidente prestigiado a nível nacional assessorado por um conselho de administração. Os assuntos correntes deverão ser assegurados por um secretário-geral da organização.

A *Escola de Negócios* estaria vocacionada para a formação apenas de empresários e de gestores superiores das empresas nos seguintes domínios: Internacionalização, Inovação, Estratégia, ... – áreas das grandes decisões das organizações. A concretização da formação deverá ser assegurada através de protocolos com instituições de reconhecida qualidade, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

IDEIA 2 - Centro de Transferência de Tecnologia e de Inovação(CTTI)

O objectivo deste Centro seria o de criar mecanismos que favorecessem a implantação na Região de actividades que fomentem a criação de empresas de base tecnológica, nomeadamente resultantes da investigação nas instituições de ensino superior, da Região ou de fora dela.

Esta iniciativa deveria ser tomada em mãos pelos empresários e, uma vez mais, contando com o apoio da AIRV. Pretende-se criar condições para que jovens estudantes e investigadores das instituições de ensino superior possam desenvolver os seus trabalhos nos laboratórios, sendo apoiados pelo CTTI na condição de se virem a instalar na Região, em centros de incubação que, para além do apoio logístico, deveria dar formação em gestão.

Por outro lado, este Centro deveria promover *Concursos de Ideias* para encontrar novas ideias de negócios, entre os jovens, a instalarem-se na região. Deveriam ser favorecidos e apoiados os projectos que previssem a utilização de processos tecnológicos de nova geração e dedicados aos mercados externos.

IDEIA 3 - Viseu: Centro de Congressos

Viseu tem alguns obstáculos para se desenvolver como centro internacional de grandes congressos e exposições: encontra-se relativamente longe dos aeroportos internacionais²⁶. No entanto, pode ser um ponto de encontros de pequena e média dimensão, mesmo de nível

²⁶ A construção do Aeroporto da OTA melhorará a situação sem, no entanto, a resolver.

internacional. Se as diversas organizações locais promoverem Encontros internacionais há condições para se realizarem. Para ultrapassar os obstáculos, Viseu tem de melhorar o nível de informação desde os aeroportos existentes (Lisboa e Porto) e desde as fronteiras com Espanha até à cidade e à Região. Por outro lado, o nível da presença de Viseu e da Região na internet terá de melhorar e muito.

Talvez a GAMVis e/ou as Câmaras Municipais possam promover candidaturas das organizações locais no sentido de as incentivar a organizar encontros internacionais de diversa natureza.

IDEIA 4 – Viseu: Centro Europeu de Competências em

- *Termalismo*
- *Estudos Vitivinícolas*

O objectivo seria o de aproveitar as características próprias da Região para desenvolver estudos e outras actividades (Bases de dados, encontros temáticos, bibliotecas, museus, actividades de animação, etc., etc.) que procurem congregar interesses idênticos de organismos e regiões de outros países europeus e, desta forma, transformar Viseu no Centro desses interesses comuns. Temas como o Termalismo ou a Vitivinicultura e outros, que caracterizam a Região, poderão constituir-se em pontos de partida para o desenvolvimento de competências.

IDEIA 5 – Clube de Empresários e Quadros

Os empresários (e quadros superiores) naturais da Região não residem apenas na GAMVis. Há empresários naturais da Região que residem no Brasil, em Lisboa ou Porto, em França ou na Suíça. É ou não possível associá-los e fazê-los interessar pela Região não apenas pelas saudades e pelos sabores regionais, mas também pelas potencialidades económicas que a Região oferece?

A AIRV poderá, neste caso, em colaboração com outras entidades, dinamizar a constituição de uma organização que possa promover a Região no campo dos negócios, dentro do país mas também no estrangeiro, por via destes empresários e quadros superiores que se encontram espalhados pelo mundo e que podem transformar-se em canais da internacionalização da Região.



7. BIBLIOGRAFIA

-
- Cavusgil, S. Tamer and Shaoming Zou (1994), "Marketing Strategy-Performance: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures," *Journal of Marketing*, 58, January, 1, 1-21.
- Coviello, N. E.; McAuley, A. (1999), "Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research", *Management International Review*, 3th Quarter, 39.3, 223-256.
- Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Gago, Carlos Corrêa, *et al.* (2004), *Internacionalização das Empresas Portuguesas – 30 Casos de Referência, Desafios*, AIP, Lisboa.
- INE (2004), *Anuário Estatístico da Região Centro*, INE, Lisboa
- INE (2004), *Estudo do Poder de Compra Concelhio*, INE, Lisboa
- Lages, Luís Filipe and Cristiana Raquel Lages (2004), "The Step Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement," *Journal of International Marketing*, 12, 1, 36-56.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam and Steven W. Edison (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal of Marketing*, 63, April, 18-40.
- Morgan, Neil A., Anna Kaleka and Constantine S. Katsikeas (2004), "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment", 68, January, 90-118.
- O'Farrell, Patrick; Peter A Wood; Jurong Zheng (1998), "Internationalisation by Business Service SMEs: An inter-industry analysis", *International Small Business Journal*, 16, Jan-Mar, 2, 13-33.
- Sarin, Shikhar and Vijay Mahajan (2001): "The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams", *Journal of Marketing*, 65, April, 35-53.
- Theodosiou, Marios and Leonids C. Leonidu (2003), "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: an integrative assessment of the empirical research", *International Business Review*, 12, 141-171.
- Zou, Shaoming; Charles R Taylor and Gregory E Osland (1998), "The Experf Scale: A cross-national generalized export performance measure", *Journal of International Marketing*, 6, 3, 10-58.



ANEXOS

ANEXO I

A Grande Área Metropolitana da Região de Viseu (GAMViseu) no contexto da globalização da economia - impacte e estratégia para a acção Guião para Entrevista aos Empresários/Gestores

1. Designação da empresa: _____
2. Função do entrevistado: _____
3. Caracterização da empresa
 - 3.1. Capital social: Nacional: _____% Estrangeiro: _____% (País _____)
 - 3.2. N° Trabalhadores: _____
 - 3.3. CAE (ou sector de actividade) _____
 - 3.4. Pertença a grupo económico: Sim () Não () Se sim qual? _____

4. Relações comerciais da empresa (**Compras**):

Compras	GAM Viseu	Outras regiões Portugal	Outros países de origem			Descrição das compras realizadas na GAM Viseu
			1°	2°	3°	
Serviços	%	%	_____ %	_____ %	_____ %	
Matérias-primas	%	%	_____ %	_____ %	_____ %	
Máq., Equipam.	%	%	_____ %	_____ %	_____ %	

5. Relações comerciais da empresa (**Vendas/Prestações serviços**):

Famílias de Produtos/Serviços	GAM Viseu	Outras regiões Portugal	Outros países de destino				Total
			1°	2°	3°	Outros	
	%	%	%	%	%	%	100%
	%	%	%	%	%	%	100%
	%	%	%	%	%	%	100%

6. Formas de proceder à venda para outros países:

- 6.1. Exportação pontual ()
- 6.2. Exportação sistemática ()
- 6.3. Exportação através de agente/distribuidor estrangeiro ()
- 6.4. Exportação através de agente/distribuidor nacional ()
- 6.5. Outra: _____ ()

7. (**Apenas para empresas de capital maioritariamente nacional, directa ou indirectamente**)

Outras formas de internacionalização:

- 7.1. Investimento directo Países
 - 7.1.1. *Joint-venture* (só distribuição e marketing) ()
 - 7.1.2. *Joint-venture* (todas as funções operacionais) ()

- 7.1.3. Empresa subsidiária (só distribuição e marketing) ()
- 7.1.4. Empresa subsidiária (todas as funções operacionais) ()
- 7.2. Outras transacções
 - 7.2.1. Licença ()
 - 7.2.2. Assistência Técnica ()
 - 7.2.3. Contrato de Gestão ()
 - 7.2.4. *Franchising* ()
 - 7.2.5. Subcontratação ()

8. Opinião do entrevistado:

- 8.1. Se for empresa de **capital maioritariamente estrangeiro**, directa ou indirectamente:
 - 8.1.1. Razões para terem escolhido a GAMV: _____
Mantém-se as razões iniciais? _____
 - 8.1.2. A Região de Viseu tem outras vantagens que facilitam a vinda de capital estrangeiro?
Sim () Não (). Se sim, quais? _____
Que pode a Região fazer para aumentar a vinda de capital estrangeiro? _____
O que poderia facilitar/estimular a internacionalização das empresas da Região? _____
Se for empresa de **capital maioritariamente nacional**, directa ou indirectamente:
 - 8.1.3. Que principais razões levaram a empresa à internacionalização? _____
 - 8.1.4. Que factores considera críticos para o sucesso num processo de internacionalização? _____
Que principais dificuldades considera existirem num processo de internacionalização? _____
Que tipo de impacte têm para o seu negócio a presença de empresas estrangeiras na Região? _____
Em que medida a localização da sua empresa nesta Região influencia a relação com mercados externos?

- 8.2. Em que medida a futura Universidade Pública de Viseu poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da Região? _____
- 8.3. Que espera da futura Universidade Pública de Viseu para a economia da Região? _____
- 8.4. Em que medida a próxima constituição da Grande Área Metropolitana de Viseu poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da Região? _____
- 8.5. Que espera da futura Grande Área Metropolitana de Viseu para a economia da Região? _____
- 8.6. O que poderia facilitar/estimular a internacionalização das empresas da Região?
(Pedir uma avaliação de cada um dos itens abaixo indicados, entre 1 = mínimo e 10 = máximo)
 - 8.6.1. Ligações mais fáceis aos aeroportos, aos portos marítimos, a Espanha/Europa? ()
 - 8.6.2. Incentivos financeiros/fiscais e/ou outros às empresas exportadoras ()
 - 8.6.3. Iniciativas a promover pela GAMV no sentido de uma maior divulgação da Região no estrangeiro (Quais?): _____ ()
 - 8.6.4. Iniciativas a promover pela AIRV no sentido de uma maior divulgação das empresas da Região no estrangeiro (Quais?): _____ ()
 - 8.6.5. Outros factores (Quais)? _____ ()
- 8.7. Outros comentários que considere pertinentes sobre o assunto:

ANEXO II

A Grande Área Metropolitana da Região de Viseu (GAMViseu) no contexto da globalização da economia - impacte e estratégia para a acção

Inquérito a Organismos Associativos da Região

1. Designação da entidade: _____
2. Função do Entrevistado: _____
3. As relações internacionais fazem parte dos planos de actividade da Instituição? Sim () Não ()
4. Instituição pertence a alguma organização internacional: Sim () Não ()

4.1. Se sim, explicita cada uma delas no quadro seguinte:

Organizações Internacionais	Acções Regulares desenvolvidas no âmbito da Organização Internacional	Nº de pessoas envolvidas da parte portuguesa	Qual(is) os país(es) do(s) parceiro(s) da acção	Consequências práticas da Acção

Nota: Caso o mapa acima seja insuficiente, agradecemos que junte folha A4.

5. Para além das relações indicadas no ponto anterior, em 2003/2004 estabeleceu outro tipo de acções de âmbito internacional? Sim () Não ()

5.1. Se sim, explicita cada uma dessas acções no quadro seguinte:

Acções Internacionais (Projectos comunitários, participação em eventos no estrangeiro, ...)	Local de realização da Acção	Nº de pessoas envolvidas da parte portuguesa	Qual(is) os país(es) do(s) parceiro(s) da acção	Consequências práticas da Acção

Nota: Caso o mapa acima seja insuficiente, agradecemos que junte folha A4.

Opinião do Entrevistado:

6. Avaliação dos resultados das acções acima descritas: Mau () Satisfatório () Bom ()
Muito Bom ()
7. Estas ligações ao estrangeiro são importantes do ponto de vista do desenvolvimento da

Região?

Sim () Não ()

7.1. Se sim, quantifique o grau de importância entre 1 (mínimo) e 10 (máximo): ()

8. Muito sucintamente, o que considera necessário fazer para facilitar/incrementar a abertura da Região ao estrangeiro?

9. Em que medida a futura Universidade Pública de Viseu poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da Região?

-
10. Que espera da futura Universidade Pública de Viseu para a economia da Região?

-
11. Em que medida a próxima constituição da Grande Área Metropolitana de Viseu poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da Região?

-
12. Que espera da futura Grande Área Metropolitana de Viseu para a economia da Região?
-

ANEXO III

A Grande Área Metropolitana da Região de Viseu (GAMViseu) no contexto da globalização da economia - impacte e estratégia para a acção

Inquérito às Câmaras Municipais (CM)

1. Designação: Câmara Municipal de _____
2. Função do Entrevistado: _____
3. As relações internacionais fazem parte dos planos de actividade da C.M.? Sim () Não ()
4. A CM pertence a alguma organização internacional: Sim () Não ()

4.1. Se sim, explicita cada uma delas no quadro seguinte:

Organizações Internacionais	Acções Regulares desenvolvidas no âmbito da Organização Internacional	Nº de pessoas envolvidas da parte portuguesa	Qual(is) o(s) país(es) parceiro(s) da acção	Consequências práticas da acção

Nota: Caso o mapa acima seja insuficiente, agradecemos que junte folha A4.

5. A CM encontra-se geminada com outras cidades estrangeiras? Sim () Não ()

5.1. Se sim, explicita cada uma delas no quadro seguinte:

Geminações com as cidades de	Acções desenvolvidas em 2003/2004 no âmbito da geminação	Consequências práticas da Acção

Nota: Caso o mapa acima seja insuficiente, agradecemos que junte folha A4.

6. Para além das relações indicadas nos pontos anteriores, em 2003/2004 estabeleceu outro tipo de acções de âmbito internacional? Sim () Não ()

6.1. Se sim, explicita cada uma delas no quadro seguinte:

Acções Internacionais (Projectos comunitários, participação em eventos no estrangeiro, ...)	Local de realização o da Acção	Nº de pessoas envolvidas (da parte portuguesa)	Qual(is) o(s) país(es) parceiro(s) da acção	Consequências práticas da Acção

Nota: Caso o mapa acima seja insuficiente, agradecemos que junte folha A4.

Opinião do Entrevistado:

7. Avaliação dos resultados das Acções anteriores: Mau () Satisfatório () Bom () Muito Bom ()

8. Estas ligações ao estrangeiro são importantes do ponto de vista do desenvolvimento da Região? Sim () Não ()

8.1. Se sim, quantifique o grau de importância entre 1 (mínimo) e 10 (máximo):

9. Muito sucintamente, o que considera necessário fazer para facilitar/incrementar a abertura da Região ao estrangeiro?

10. Em que medida a futura Universidade Pública de Viseu poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da Região?

11. Que espera da futura Universidade Pública de Viseu para a economia da Região?

12. Em que medida a próxima constituição da Grande Área Metropolitana de Viseu poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da Região?

13. Que espera da futura Grande Área Metropolitana de Viseu para a economia da Região?

ANEXO IV

A Grande Área Metropolitana da Região de Viseu (GAMViseu) no contexto da globalização da economia - impacte e estratégia para a acção

Inquérito à Administração Pública Central e Institutos Públicos

1. Designação da Instituição: _____
2. Função do Entrevistado: _____
3. Autonomia do organismo para a tomada de decisão quanto ao estabelecimento de relações com organismos estrangeiros: Tem () Não tem ()
4. Relacionamento com o estrangeiro têm sido: Regulares () Não Regulares ()
5. Em 2003/2004 que relações desenvolveu com organismos estrangeiros:

Natureza da Acção	Local de realização da Acção	Nº de pessoas envolvidas da parte portuguesa	Qual(is) os país(es) parceiro(s) da acção	Consequências práticas da Acção

Nota: Caso o mapa acima seja insuficiente, agradecemos que junte folha A4.

Opinião do Entrevistado:

6. Avaliação dos resultados das acções acima descritas: Mau () Satisfatório () Bom ()
Muito Bom ()
 - 6.1. Estas ligações ao estrangeiro são importantes do ponto de vista do desenvolvimento da Região? Sim () Não ()
 - 6.2. Se sim, quantifique o grau de importância entre 1(mínimo) e 10 (máximo): ()
7. Muito sucintamente, o que considera necessário fazer para facilitar/incrementar a abertura da Região ao estrangeiro?

Em que medida a futura Universidade Pública de Viseu poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da Região?

Que espera da futura Universidade Pública de Viseu para a economia da Região?

Em que medida a próxima constituição da Grande Área Metropolitana de Viseu poderá trazer algum benefício à internacionalização das empresas da Região?

8. Que espera da futura Grande Área Metropolitana de Viseu para a economia da Região?

ANEXO V

INQUÉRITOS ÀS EMPRESAS NÃO EXPORTADORAS

SECÇÃO A - CARACTERIZAÇÃO DA SUA EMPRESA E PRODUTO-SELECIONADO*

Este questionário concentra-se num PRODUTO-SELECIONADO* da sua empresa. Isto é, um produto ou linha de produtos por si escolhido, que é vendido no mercado nacional. Sendo assim,

Para definir o PRODUTO-SELECIONADO* da sua empresa, por favor indique:

a) Um produto ou linha de produtos comercializado _____ (p. f. indique apenas um produto ou linha de produtos).

b) Como classificaria o sucesso comercial do PRODUTO-SELECIONADO* quando comparado com os restantes produtos/linha de produtos da sua empresa ?

Muito Melhor Melhor Idêntico Pior Muito Pior
 (se a sua empresa apenas tiver um produto ou uma linha de produtos por favor coloque aqui uma cruz e passe à próxima pergunta)

IMPORTANTE: Acabou de definir o PRODUTO-SELECIONADO* da sua empresa sobre a qual incide este questionário.

2. Há quantos anos:

- a) Existe a sua empresa? _____
 b) Existe o produto-seleccionado?..... _____

3. Em relação aos colaboradores da sua empresa, indique p.f.:

- a) Qual o seu número? _____
 b) Que percentagem deles estão envolvidos na produção e comercialização do produto-seleccionado*?..... _____

4. Qual o CAE (classificação de actividades económica) da sua empresa?

7. Em 2003 qual foi a contribuição do produto-seleccionado* para os seguintes resultados?

	0 a 9%	10 a 29%	30 a 59%	60 a 84%	85 a 100%
a) Volume total das vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Valor total de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Lucro total ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Considere a possibilidade de mudar as instalações da sua empresa para outra região?

Sim Não

Se sim, qual a região? _____

Quais os factores que o levariam a mudar de região? _____

9. Considere a possibilidade de mudar as instalações da sua empresa para outro país?

Sim Não

Se sim, qual o país? _____

Quais os factores que o levariam a mudar de país? _____

SECÇÃO B – ESTRATÉGIA

Por favor classifique em relação ao produto-seleccionado* o seu grau de competitividade no mercado português comparativamente com os principais concorrentes:

		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Idêntico 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
		1	2	3	4	5
A.	Produto					
a)	Estratégia de produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Posicionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Design/Estilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Características	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Embalagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Rotulagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Garantia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Número de itens/modelos na linha de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.	Preço					
a)	Estratégia de preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Preços praticados no retalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Preços praticados pelos grossistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Margens na venda a intermediários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Margens na venda a clientes finais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Descontos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Crédito/Condições de venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	Comunicação					
a)	Publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Criatividade/Estilo na execução da comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Mensagem/Tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Utilização de meios de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Promoções de venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Estrutura e gestão da força de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Papel da força de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Relações públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Venda pessoal (equipa de vendedores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Orçamento de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.	Distribuição					
a)	Canais de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Distribuição física	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Tipos de intermediários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Papel dos intermediários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO C – COMPETITIVIDADE

No que se refere ao PRODUTO-SELECIONADO*, por favor indique, o grau de competitividade da sua empresa no mercado português em relação aos principais concorrentes:

		1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Idêntico 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
		1	2	3	4	5
I.1.	Recursos Disponíveis					
a)	Conhecimento do mercado nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Experiência (anos) da empresa com o produto seleccionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Performance passada do produto-seleccionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Número de produtos que a empresa comercializa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Valor das Vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Número de colaboradores a tempo completo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Percentagem de colaboradores a tempo completo envolvidos no produto-seleccionado*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Disponibilidade de recursos financeiros para as actividades do produto-seleccionado*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Disponibilidade de recursos financeiros para as actividades comerciais/marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Uso de tecnologia e equipamento modernos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Acesso preferencial aos fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l)	Capacidade produtiva disponível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I.2.	Capacidades Disponíveis					
a)	Identificação de clientes potenciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Obtenção de informações de marketing importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Aquisição de informações de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Realização de contactos no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Monitorização de produtos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

f)	Compreender os requisitos dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Estabelecer e manter relações privilegiadas com os fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Estabelecer e manter relações privilegiadas com os distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Desenvolvimento de novos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Construção de produtos de acordo com especificações solicitadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Adopção de novos métodos e ideias no processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.

Em comparação com os principais concorrentes do mercado nacional por favor indique a ênfase dada pela sua empresa à:

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. – Nenhuma ênfase
2. – Pouca ênfase
3. – Moderada ênfase
4. – Muita ênfase
5. – Substancial ênfase |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1.1.	Estratégia Competitiva					
a)	Melhoria na eficiência produtiva/operações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Manutenção da experiência e treino pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Adopção de métodos ou de tecnologias de fabrico inovadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Melhoria/manutenção da publicidade e da comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Construção da notoriedade da marca no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Adopção de técnicas e métodos de marketing inovadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Melhorar/manter uma rápida entrega dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Melhorar/manter uma resposta rápida às ordens do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Oferecer um serviço amplo ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.

No que se refere ao PRODUTO-SELECIONADO*, por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. – Discordo totalmente
2. – Discordo
3. – Não concordo nem discordo
4. – Concordo
5. – Completamente de acordo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1.1.	Estratégia Competitiva					
a)	A concorrência no mercado é ruinosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Existem muitas guerras de comunicação no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Qualquer coisa que um competidor possa oferecer no mercado é facilmente imitável por outro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	A competição pelo preço é uma característica do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Ouve-se falar de novos movimentos dos concorrentes quase todos os dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO D – SATISFAÇÃO E ALCANCE DAS EXPECTATIVAS

1.

No que se refere ao PRODUTO-SELECIONADO*, como classifica:

1. – Muito abaixo das expectativas
 2. – Abaixo das expectativas
 3. – Idêntico às expectativas
 4. – Acima das expectativas
 5. – Muito acima das expectativas

	1	2	3	4	5
Performance de mercado					
a) Nível de vendas atingido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Satisfação dos clientes com o produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Performance de mercado em relação aos produtos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Probabilidade do produto vir a ser um sucesso no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Nível de penetração inicial no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Retorno financeiro esperado do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Performance da estratégia global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Lucro líquido atingido comparado com as expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Crescimento em vendas comparativamente com as expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.

Qual o seu grau de satisfação perante os resultados do produto-seleccionado* em 2003 relativamente a 2002 em cada um dos aspectos referidos seguidamente?

1 - Muito menos satisfeito do que em 2002
 2 - Menos satisfeito do que em 2002
 3 - Igualmente satisfeito que em 2002
 4 - Mais satisfeito do que em 2002
 5 - Muito mais satisfeito do que em 2002

	1	2	3	4	5
a) Volume de vendas do produto-seleccionado*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Lucro da produto-seleccionado *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Quota de mercado do produto-seleccionado*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Resultado global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.

Do ano de 2002 para o de 2003 como evoluiu?

1 - Diminuiu muito
 2 - Diminuiu pouco
 3 - Manteve-se
 4 - Aumentou pouco
 5 - Aumentou muito

	1	2	3	4	5
a) A contribuição do produto-seleccionado* para o <u>volume</u> total de vendas da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A contribuição do produto-seleccionado * para o <u>lucro</u> total da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.

Como antecipa os seguintes resultados do PRODUTO-SELECCIONADO* para o ano corrente (2004)?

- a) Volume de vendas decorrentes do produto-seleccionado*
 b) Lucro do produto-seleccionado*
 c) Alcance dos objectivos para o produto-seleccionado*
 d) Satisfação com o produto-seleccionado*

1 – Diminuirá muito
 2 – Diminuirá pouco
 3 – Continuará igual
 4 – Aumentará pouco
 5 – Aumentará muito

	1	2	3	4	5
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.

No que se refere ao PRODUTO-SELECCIONADO*, como classifica?

A. Performance do produto-seleccionado*

- a) Foi muito lucrativo.....
 b) Gerou um elevado valor de vendas
 c) Atingiu um rápido crescimento
 d) Melhorou a nossa competitividade global
 e) Fortaleceu a nossa posição estratégica
 f) Incrementou significativamente a nossa quota de mercado global
 g) A performance deste produto foi muito satisfatória
 h) O produto-seleccionado* teve muito sucesso
 i) O produto-seleccionado* atingiu completamente as nossas expectativas

1. – Discordo totalmente
 2. – Discordo
 3. – Não concordo nem discordo
 4. – Concordo
 5. – Completamente de acordo

	1	2	3	4	5
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO E – COMPETITIVIDADE E ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Pretende vir a exportar o produto-seleccionado* para outros mercados? Sim Não

Se sim, por favor indique a importância que atribui a cada um dos seguintes factores na escolha do mercado de exportação*:

1 – Nada importante
 2 – Pouco importante
 3 – Moderadamente importante
 4 – Muito importante
 5 – Extremamente importante

- a) Tirar vantagem de ordens pontuais do mercado
 b) Capacidade de estabelecer um preço que permita obter um retorno apropriado do investimento
 c) Existência de segmentos de mercado ajustados ao produto seleccionado
 d) Tamanho do mercado
 e) Estabilidade económica do país de exportação
 f) A moeda do país estrangeiro
 g) A moeda utilizada para efectuar as transacções
 h) Rede anterior de contactos com potenciais parceiros no mercado
 i) Atitudes positivas da comunidade de negócios no país estrangeiro para com empresas de outros países
 j) Disponibilidade de recursos humanos qualificados no país estrangeiro
 k) Proximidade geográfica ao nosso país
 l) Acompanhar a internacionalização do principal cliente da nossa empresa
 m) Minimizar as diferenças culturais
 n) Existência de boas ligações de transporte com o nosso país
 o) Intensidade da concorrência no país estrangeiro
 p) Crescimento do mercado do país estrangeiro
 q) Atitude positiva do governo estrangeiro para com as empresas nacionais

	1	2	3	4	5
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.

2.

r) Estabilidade da taxa de câmbio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Proximidade linguística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Minimização das diferenças linguísticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) Contrato publico ou governamental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) Necessidade de contacto pessoal com os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x) Explorar habilidades linguísticas nos escritórios centrais da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
y) Minimizar riscos contratuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z) Necessidade dos clientes para monitorar intensivamente a produção dos serviços da sua empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Por favor utilize este espaço se desejar fazer alguma observação: _____

Por favor assinalar o seu interesse em receber:

- A) um relatório com os resultados desta investigação;
 B) um convite para a apresentação pública dos resultados agrupados desta iniciativa.

Se assinalou A) e/ou B) junte ao questionário preenchido o seu contacto (ex: cartão profissional ou contacto alternativo) e envie-nos ambos no envelope com porte-pago que incluímos para sua conveniência.

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO VI

INQUÉRITOS ÀS EMPRESAS EXPORTADORAS

SECÇÃO A - CARACTERIZAÇÃO DA SUA EMPRESA E EXPORTAÇÃO-SELECIONADA *

Este questionário concentra-se numa EXPORTAÇÃO-SELECIONADA* da sua empresa, isto é um produto ou linha de produtos por si seleccionado que é exportado para um país estrangeiro por si escolhido. Sendo assim,

1.

Para definir a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA* da sua empresa, por favor indique:

- a) A designação dum produto ou linha de produtos exportado _____
(p. f. indique apenas um produto ou linha de produtos).
- b) Um país para onde exporta esse produto _____
(p. f. indique apenas um país).
- c) Como classificaria a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA* quando comparada com as restantes exportações da sua empresa?
 Muito Melhor Melhor Idêntica Pior Muito Pior
 (se a sua empresa apenas exportar um produto ou linha de produtos por favor coloque aqui uma cruz e passe à próxima pergunta)

IMPORTANTE: Acabou de definir a EXPORTAÇÃO-SELECIONADA* da sua empresa sobre a qual incide este questionário.

2. Há quantos anos:

- a) Existe a sua empresa? _____
- b) A sua empresa exporta? _____
- c) Existe a exportação-seleccionada*?..... _____

país?

Sim Não

Se sim, qual o país? _____

Quais os factores que o levariam a mudar de país? _____

3. Em relação aos colaboradores da sua empresa, indique p.f.:

- a) Qual o seu número? _____
- b) Que percentagem deles estão envolvidos nas actividades de exportação (todos os produtos exportados)?..... _____
- c) Que percentagem deles estão envolvidos na realização da exportação-seleccionada*? _____

4. Em relação ao destino das suas exportações indique aproximada mente qual o número de países para os quais a sua empresa:

- a) Exporta todos os produtos _____
- b) Exporta o produto da exportação-seleccionada* _____

5. Qual o CAE (classificação de actividades económica) da sua empresa?

6. Em 2003 qual foi a contribuição da exportação-seleccionada* para os seguintes resultados?

	0 a 9%	10 a 29%	30 a 59%	60 a 84%	85 a 100%
a) Volume total das vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Valor total de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Lucro total ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Considera a possibilidade de mudar as instalações da sua empresa para outra região?

Sim Não

Se sim, qual a região? _____

Quais os factores que o levariam a mudar de região? _____

8. Considera a possibilidade de mudar as instalações da sua empresa para outro

SECÇÃO B –ESTRATÉGIA

1.

Por favor classifique em relação à EXPORTAÇÃO-SELECIONADA* o:

	Grau de adaptação da estratégia para o mercado externo seleccionado:					Grau de competitividade no mercado seleccionado em comparação aos principais concorrentes:				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A. Produto										
a) Estratégia de produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Posicionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Design/Estilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Características	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Embalagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Rotulagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Garantia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Número de itens/modelos na linha de produtos ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Preço										
a) Estratégia de preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Preços praticados no retalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Preços praticados pelos grossistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Margens na venda a intermediários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Margens na venda a clientes finais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Descontos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Crédito/Condições de venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Comunicação										
a) Publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Criatividade/Estilo na execução da comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Mensagem/Tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Utilização de meios de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Promoções de venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Estrutura e gestão da força de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Papel da força de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Relações públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Venda pessoal (equipa de vendedores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Orçamento de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Distribuição										
a) Canais de distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Distribuição física	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Tipos de intermediários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Papel dos intermediários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO C –COMPETITIVIDADE

1.

Por favor indique o grau de competitividade da sua empresa no mercado estrangeiro em relação aos principais concorrentes do mercado em cada um dos seguintes aspectos:

	1. – Muito Pior 2. – Pior 3. – Idêntico 4. – Melhor 5. – Muito Melhor				
	1	2	3	4	5
1.1. Recursos Disponíveis					
a) Conhecimento do mercado seleccionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Experiência (anos) da empresa em exportação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Performance passada da exportação-seleccionada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Número de produtos que a empresa exporta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Número de países para que a empresa exporta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Valor de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Número de colaboradores a tempo completo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Percentagem do número de colaboradores a tempo completo envolvidos na exportação-seleccionada*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Disponibilidade de recursos financeiros para as actividades da exportação-seleccionada*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Disponibilidade de recursos financeiros para as actividades de exportação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Uso de tecnologia e equipamento modernos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Acesso preferencial aos fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

m)	Capacidade produtiva disponível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Capacidades Disponíveis						
a)	Identificação de clientes potenciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Obtenção de informações de marketing importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Aquisição de informações de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Realização de contactos no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Monitorização de produtos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Compreender os requisitos dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Estabelecer e manter relações privilegiadas com os fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Estabelecer e manter relações privilegiadas com os distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Desenvolvimento de novos produtos para os clientes internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Construção de produtos de acordo com especificações solicitadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Adopção de novos métodos e ideias no processo produtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em comparação com os principais concorrentes do mercado seleccionado por favor indique a ênfase dada pela sua empresa à:

1. – Nenhuma ênfase
2. – Pouca ênfase
3. – Moderada ênfase
4. – Muita ênfase
5. – Substantial ênfase

1 2 3 4 5

1.1. Estratégia Competitiva						
a)	Melhoria na eficiência produtiva/operações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Manutenção da experiência e treino pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Adopção de métodos ou de tecnologias de fabrico inovadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Melhoria/manutenção da publicidade e da comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Construção da notoriedade da marca no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Adopção de técnicas e métodos de marketing inovadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Melhorar/manter uma rápida entrega dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Melhorar/manter uma resposta rápida às ordens do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Oferecer um serviço amplo ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No que se refere à EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA*, por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

1. – Discordo totalmente
2. – Discordo
3. – Não concordo nem discordo
4. – Concordo
5. – Completamente de acordo

1 2 3 4 5

1.1. Estratégia Competitiva						
a)	A concorrência no mercado é ruínoza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Existem muitas guerras de comunicação no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Qualquer coisa que um competidor possa oferecer no mercado é facilmente imitável por outro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	A competição pelo preço é uma característica do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Ouve-se falar de novos movimentos dos concorrentes quase todos os dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECÇÃO D – SATISFAÇÃO E ALCANCE DAS EXPECTATIVAS

No que se refere à EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA*, por favor indique o grau de performance atingido no mercado estrangeiro em relação aos principais concorrentes em cada um dos seguintes aspectos:

1. – Muito abaixo das expectativas
2. – Abaixo das expectativas
3. – Idêntico às expectativas
4. – Acima das expectativas
5. – Muito acima das expectativas

1 2 3 4 5

Performance de mercado						
a)	Nível de vendas atingido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Satisfação dos clientes com o produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Performance de mercado em relação aos produtos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Probabilidade do produto vir a ser um sucesso no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Nível de penetração inicial no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Retorno financeiro esperado do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Performance da estratégia global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Lucro líquido atingido comparado com as expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Crescimento em vendas comparativamente com as expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.

Qual o seu grau de satisfação perante os resultados da exportação-seleccionada * em 2003 relativamente a 2002 em cada um dos aspectos referidos seguidamente?

1 - Muito menos satisfeito do que em 2002
 2 - Menos satisfeito do que em 2002
 3 - Igualmente satisfeito que em 2002
 4 - Mais satisfeito do que em 2002
 5 - Muito mais satisfeito do que em 2002

	1	2	3	4	5
a) Volume de vendas da exportação-seleccionada*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Lucro da exportação-seleccionada*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Quota de mercado no principal mercado de importação da exportação-seleccionada*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Resultado global em termos de exportação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.

Do ano de 2002 para o de 2003 como evoluiu?

1 - Diminuiu muito
 2 - Diminuiu pouco
 3 - Manteve-se
 4 - Aumentou pouco
 5 - Aumentou muito

	1	2	3	4	5
a) A contribuição da exportação-seleccionada* para o volume total de vendas da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A contribuição da exportação-seleccionada* para o lucro total da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.

Como prevê os seguintes resultados da exportação-seleccionada* para o ano corrente (2004)?

1 - Diminuirá muito
 2 - Diminuirá pouco
 3 - Continuará igual
 4 - Aumentará pouco
 5 - Aumentará muito

	1	2	3	4	5
a) Volume de vendas decorrentes da exportação-seleccionada *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Lucro da exportação-seleccionada *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Alcance dos objectivos para a exportação-seleccionada *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Satisfação com a exportação-seleccionada *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.

No que se refere à EXPORTAÇÃO-SELECCIONADA* como classifica?

1. - Discordo totalmente
 2. - Discordo
 3. - Não concordo nem discordo
 4. - Concordo
 5. - Completamente de acordo

	1	2	3	4	5
A. Performance da exportação-seleccionada*					
a) Foi muito lucrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Gerou um elevado valor de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Atingiu um rápido crescimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Melhorou a nossa competitividade global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fortaleceu a nossa posição estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Incrementou significativamente a nossa quota de mercado global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) A performance desta exportação foi muito satisfatória	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) A exportação-seleccionada* teve muito sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) A exportação-seleccionada* atingiu completamente as nossas expectativas ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.

SECÇÃO E – COMPETITIVIDADE E ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Indique por favor a importância que cada um dos seguintes factores teve na escolha do mercado da exportação-seleccionada*.

1 – Nada importante
 2 – Pouco importante
 3 – Moderadamente importante
 4 – Muito importante
 5 – Extremamente importante

	1	2	3	4	5
a) Tirar vantagem de ordens pontuais do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Capacidade de estabelecer um preço que permita obter um retorno apropriado do investimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Existência de segmentos de mercado ajustados ao produto seleccionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Tamanho do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Estabilidade económica do país de exportação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) A moeda do país estrangeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) A moeda utilizada para efectuar as transacções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Rede anterior de contactos com potenciais parceiros no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Atitudes positivas da comunidade de negócios no país estrangeiro para com empresas de outros países	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Disponibilidade de recursos humanos qualificados no país estrangeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Proximidade geográfica ao nosso país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Acompanhar a internacionalização do principal cliente da nossa empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Minimizar as diferenças culturais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Existência de boas ligações de transporte com o nosso país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Intensidade da concorrência no país estrangeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Crescimento do mercado do país estrangeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Atitude positiva do governo estrangeiro para com as empresas nacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Estabilidade da taxa de câmbio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Proximidade linguística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Minimização das diferenças linguísticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) Contrato publico ou governamental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) Necessidade de contacto pessoal com os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x) Explorar habilidades linguísticas nos escritórios centrais da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
y) Minimizar riscos contratuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z) Necessidade dos clientes para monitorar intensivamente a produção dos serviços da sua empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Por favor utilize este espaço se desejar fazer alguma observação: _____

Por favor assinalar o seu interesse em receber:

- C) um relatório com os resultados desta investigação;
- D) um convite para a apresentação pública dos resultados agrupados desta iniciativa.

Se assinalou A) e/ou B) junte ao questionário preenchido o seu contacto (ex: cartão profissional ou contacto alternativo) e envie- -nos ambos no envelope com porte-pago que incluímos para sua conveniência.

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO VII

1. DEFINIÇÃO DAS RELAÇÕES FUNDAMENTAIS ENTRE OS FACTORES EXPLICATIVOS DO COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DA GAMVIs

Neste ponto do estudo define-se o conjunto dos factores que se pensa serem importantes para explicar o comportamento das empresas da GAMVIs no mercado internacional e, em complemento, tenta-se perceber se as relações encontradas também são válidas para as que apenas operam no mercado doméstico.

Começa por se definir cada um dos factores considerados relevantes, para posteriormente se analisarem as relações observadas dentro de cada um dos grandes grupos de factores. O desenvolvimento da análise é feito com recurso às correlações de Pearson entre cada par de factores. Nas tabelas são apresentados os valores dessas correlações e o seu nível de significação. Sempre que não se referir o contrário supõe-se que as correlações são positivas.

1.1. DEFINIÇÃO DOS FACTORES

Indica-se em seguida um conjunto de factores que explicam o comportamento e a performance das empresas da GAMVIs no mercado internacional e, por comparação, no mercado nacional.

Optou-se por agrupar os diferentes factores estudados para dar uma visão de conjunto e facilitar a análise. Os grupos de factores encontrados foram:

- Performance;
- Recursos;
- Capacidades Disponíveis;
- Estratégias Competitivas;
- Intensidade Competitiva, Experiência, Compromisso e Grau de Internacionalização
- Grau de Adaptação da Estratégia
- Grau de Competitividade
- Escolha do Mercado do País de Exportação.

O conceito de cada factor, dentro de cada grupo, pode ser observado nos quadros seguintes. De salientar que para se simplificar a análise é atribuído a cada factor uma denominação sintética do nome, por exemplo, ao factor *Performance Financeira da Exportação* é atribuída a designação FinPerf.

Factores de Performance

PERFORMANCE FINANCEIRA DA EXPORTAÇÃO (FinPerf)

O factor da “performance financeira da exportação” captura o facto de que muitos gestores medem o sucesso da exportação para um dado destino tendo por base medidas como as do nível de vendas, crescimento e rentabilidade.

PERFORMANCE DA ESTRATÉGIA DE EXPORTAÇÃO (StrPerf)

O factor da “performance da estratégia de exportação” reflecte o facto de os gestores considerarem nas suas decisões de exportar para um determinado mercado factores de longo prazo, tais como o impacto na competitividade da empresa, a posição estratégica e a quota de mercado global.

SATISFAÇÃO COM A EXPORTAÇÃO (SatPerf)

O factor da “satisfação com a exportação” captura a avaliação dos gestores relativamente ao sucesso global da exportação seleccionada em termos do nível de satisfação, percepção do sucesso e atingir das expectativas.

SATISFAÇÃO COM A MELHORIA DA PERFORMANCE NO CURTO PRAZO (STSat)

O factor da “satisfação com a melhoria da performance no curto prazo” é uma medida que constitui uma combinação de variáveis psicológicas que mede a efectividade de um programa de marketing em termos das vendas geradas, lucro, quota de mercado e performance global de um ano para o seguinte. Este factor é crucial para medir a performance da exportação porque incorpora as convicções dos gestores acerca da forma como estão a atingir os seus objectivos de exportação e a direcção de algumas das medidas objectivas dessa performance.

MELHORIA DA INTENSIDADE DA EXPORTAÇÃO NO CURTO PRAZO (STInt)

O factor da “melhoria da intensidade da exportação no curto prazo” é utilizado para medir as mudanças percebidas pelos gestores na importância da actividade de exportação no conjunto da performance global de uma empresa de um ano para o seguinte, em termos de volume de vendas e de rentabilidade.

EXPECTATIVAS DE MELHORIA DA PERFORMANCE DE EXPORTAÇÃO NO CURTO PRAZO (STExp)

O factor das “expectativas de melhoria da performance de exportação no curto prazo” incorpora as esperanças dos gestores, tendo em conta a sua própria percepção, relativamente à variação das exportações de um ano para o outro.

PERFORMANCE DO MERCADO I (Markperf1)

O factor da “performance do mercado I” é uma medida de como um produto ou linha de produtos está a desenvolver-se no mercado em comparação com as expectativas do gestor.

PERFORMANCE DO MERCADO II (Markperf2)

O factor da “performance do mercado II”, tal como o anterior, é também uma medida de como um produto ou linha de produtos está a desenvolver-se no mercado em comparação com as expectativas do gestor, atendendo sobretudo às medidas da performance da estratégia global, do lucro líquido e do crescimento das vendas.

Factores de Recursos

RECURSOS DISPONÍVEIS PARA EXPORTAR – CONHECIMENTO (RecExper)

O factor dos “recursos disponíveis para exportar – conhecimento” mede o facto das empresas possuírem experiência suficiente para desenvolverem programas de marketing dirigidos à satisfação das necessidades dos membros do(s) canal(is) de distribuição e dos clientes.

RECURSOS DISPONÍVEIS PARA EXPORTAR – ESCALA (RecScale)

O factor dos “recursos disponíveis para exportar – escala” é uma medida que incorpora a dimensão e o alcance das operações da empresa que afecta significativamente os custos de estrutura e influencia a estratégia competitiva e a performance.

RECURSOS DISPONÍVEIS PARA EXPORTAR – FINANCEIROS (RecFin)

O factor dos “recursos disponíveis para exportar – financeiros” mede o acesso da empresa aos recursos financeiros a curto prazo necessários para exportar, nomeadamente o capital circulante e a liquidez.

RECURSOS DISPONÍVEIS PARA EXPORTAR – FÍSICOS (RecPhys)

O factor dos “recursos disponíveis para exportar – físicos” reflecte a existência na empresa de factores produtivos, equipamentos e qualquer outra fonte fornecedora que permita incrementar o valor e facilitar os processos e os produtos, de modo a conseguir uma maior eficiência.

Factores de Capacidades Disponíveis

CAPACIDADES DISPONÍVEIS PARA A EXPORTAÇÃO SELECIONADA – INFORMAÇÃO (CapInfor)

O factor das “capacidades disponíveis para a exportação seleccionada: informação” refere-se à aquisição e disseminação da informação acerca de clientes, concorrentes, canais de distribuição e o amplo meio envolvente do mercado seleccionado de exportação, que ajuda a reduzir a incerteza da exportação.

CAPACIDADES DISPONÍVEIS PARA A EXPORTAÇÃO SELECIONADA – CONSTRUÇÃO DE RELACÕES (CapRelBuil)

O factor das “capacidades disponíveis para a exportação seleccionada – construção de relações” com clientes, fornecedores e membros do canal de distribuição permite entender e responder melhor às necessidades do mercado.

CAPACIDADES DISPONÍVEIS PARA A EXPORTAÇÃO SELECIONADA – DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO (CapProdDev)

O factor das “capacidades disponíveis para a exportação seleccionada – desenvolvimento de produto” inclui modificações em produtos existentes e desenvolvimentos de novos produtos e que afecta a eficiência da exportação seleccionada no fornecimento de produtos ao mercado alvo com um valor superior.

Factores de Estratégias Competitivas

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO MERCADO SELECIONADO DE EXPORTAÇÃO – LIDERANÇA EM CUSTOS (ECCostLeaders)

O factor da “estratégia competitiva do mercado seleccionado de exportação – liderança em custos” tal como investimentos em novas tecnologias de fabricação, mede a eficiência na entrega do valor oferecido aos clientes.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO MERCADO SELECIONADO DE EXPORTAÇÃO – DIFERENCIAÇÃO NO MARKETING (ECMktDifferent)

O factor da “estratégia competitiva do mercado seleccionado de exportação – diferenciação no marketing”, tais como investimentos em comunicação e actividades de desenvolvimento da marca, refere-se à capacidade de oferecer aos clientes um valor diferenciado.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO MERCADO SELECIONADO DE EXPORTAÇÃO – DIFERENCIAÇÃO NO SERVIÇO (ECServDiffer)

O factor da “estratégia competitiva do mercado seleccionado de exportação – diferenciação no serviço”, tal como a implementação de programas de serviços para os clientes que oferecem níveis mais elevados de apoio em comparação com os programas oferecidos pelos concorrentes e que aumentam o valor oferecido.

Factores de Intensidade Competitiva, Experiência, Compromisso e Grau de Internacionalização

INTENSIDADE COMPETITIVA (ComplIntens)

O factor da “intensidade competitiva” identifica a vontade e a capacidade dos concorrentes para responderem a movimentos competitivos no mercado de exportação seleccionado, sendo uma referência importante da performance da exportação a atingir.

INTENSIDADE DA EXPORTAÇÃO REALIZADA NO ÚLTIMO ANO (PastIntensit)

O factor da “intensidade da exportação realizada no último ano” refere-se ao contributo desse produto seleccionado para os resultados da empresa, nomeadamente para o volume e valor de vendas, bem como o lucro total.

EXPERIÊNCIA DA EMPRESA (Experiência)

O factor da “experiência da empresa” mede o número de anos que a empresa existe, exporta e realiza a exportação seleccionada.

COMPROMISSO DA ORGANIZAÇÃO NAS ACTIVIDADES DE EXPORTAÇÃO (Commitm)

O factor do “compromisso da organização nas actividades de exportação” mede a disponibilidade dos recursos humanos da empresa dedicados a actividades de exportação.

GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO (GrauInternac)

O factor do “grau de internacionalização” mede o número de mercados internacionais onde a empresa actua.

Factores de Grau de Adaptação da Estratégia

GRAU DE ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO PRODUTO PARA O MERCADO EXTERNO (ProdAdapt)

O factor do “grau de adaptação da estratégia do produto para o mercado externo” reflecte a forma como as empresas gerem a adaptação da componente produto do marketing-mix quando realizam exportações para um dado mercado.

GRAU DE ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO (PromAdapt)

O factor do “grau de adaptação da estratégia da comunicação para o mercado externo” reflecte a forma como as empresas gerem a adaptação da componente comunicação do marketing-mix quando exportam os seus produtos para um dado mercado.

GRAU DE ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO PREÇO PARA O MERCADO EXTERNO (PricAdapt)

O factor do “grau de adaptação da estratégia do preço para o mercado externo” reflecte a forma como as empresas gerem a adaptação da componente preço do marketing-mix quando exportam os seus produtos para um dado mercado.

GRAU DE ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO (DistAdapt)

O factor do “grau de adaptação da estratégia da distribuição para o mercado externo” reflecte a forma como as empresas gerem a adaptação da componente distribuição do marketing-mix quando exportam os seus produtos para um dado mercado.

Factores de Grau de Competitividade

GRAU DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE EXPORTAÇÃO DO PRODUTO (ProdCompet)

O factor do “grau de competitividade no mercado de exportação do produto” mede a forma como a empresa concorre no mercado externo através da componente produto frente aos seus principais rivais.

GRAU DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE EXPORTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO (PromCompet)

O factor do “grau de competitividade no mercado de exportação da comunicação” mede a forma como a empresa concorre no mercado externo através da componente comunicação frente aos seus principais rivais.

GRAU DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE EXPORTAÇÃO DO PREÇO (PricCompet)

O factor do “grau de competitividade no mercado de exportação do preço” mede a forma como a empresa concorre no mercado externo através da componente preço frente aos seus principais rivais.

GRAU DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE EXPORTAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO (DistCompet)

O factor do “grau de competitividade no mercado de exportação da distribuição” mede a forma como a empresa concorre no mercado externo através da componente distribuição frente aos seus principais rivais.

Factores de Escolha do Mercado do País de Exportação

SELECÇÃO DO MERCADO DO PAÍS DE EXPORTAÇÃO (EscMercExport)

O factor da “selecção do mercado do país de exportação” reflecte as variáveis/a forma como os gestores escolhem um determinado mercado externo.

PROXIMIDADE DO CLIENTE (EscProxCient)

O factor da “proximidade do cliente” reflecte a ligação da empresa exportadora com os seus clientes e a influência que isso tem na escolha dos mercados externos.

NETWORK (EscNetwork)

O factor da “network” reflecte o conhecimento humano que a empresa tem no mercado de exportação e que influencia a escolha desse mercado como destino dos seus produtos.

MOEDA (EscMoeda)

O factor da “moeda” mede a influência que a estabilidade da taxa de câmbio a denominação da moeda tem na escolha do país de exportação.

VARIÁVEL: PROXIMIDADE LINGUÍSTICA DO PAÍS DE EXPORTAÇÃO (EscLingua)

A variável “proximidade linguística” do país de exportação mede a importância deste aspecto na escolha do país de exportação.

1.2. PERFORMANCE

Neste ponto do trabalho analisam-se as relações significativas dos grupos de factores da performance das organizações que compõem a GAMVis, tanto para o mercado de exportação, como em comparação para o mercado nacional.

A análise das relações de correlação permite verificar que a performance das organizações resulta de múltiplos factores. Estuda-se um conjunto de performances – financeira, estratégia, satisfação de curto prazo, intensidade no curto prazo, expectativas no curto prazo e, por fim, utilizam--se duas medidas sintéticas de performance (Markperf1 e Markperf2).

No caso das empresas exportadores, é comum a todos os factores que medem a performance o facto dos *recursos disponíveis para exportar de escala e financeiros* se relacionarem com todos os factores de performance. O factor dos recursos físicos também se relaciona com todos, exceptuando o caso da performance financeira, da satisfação com a exportação e de exportação no curto prazo.

As *capacidades disponíveis para a exportação – informação* também se relacionam com todos os restantes factores de performance, exceptuando os casos de performance da estratégia de exportação e de satisfação com a exportação.

Quando analisamos os factores síntese finais de *performance de mercado (Markperf1 e Markperf2)* podemos verificar, no entanto, que a performance das empresas exportadoras da GAMVis está sobretudo relacionada com os recursos disponíveis, as capacidades, as estratégias competitivas das empresas e a

escolha do mercado de exportação. É de destacar também a correlação existente com os factores relacionado com a adaptação do preço e da distribuição aos novos mercados.

No caso das empresas que apenas comercializam os seus produtos no mercado nacional pode-se verificar que a escala de recursos empregues, a estratégia competitiva de diferenciação não se relacionam com a performance financeira. A análise dos factores de síntese não nos permite identificar grandes diferenças entre os dois grupos de empresas.

FACTOR: PERFORMANCE FINANCEIRA DA EXPORTAÇÃO (FinPerf)

O factor da “performance financeira da exportação” captura o facto de que muitos gestores medem o sucesso da exportação para um dado destino tendo por base medidas como as do nível de vendas, crescimento e rentabilidade.

VARIÁVEIS:

- Atingiu um rápido crescimento.
- Gerou um elevado valor de vendas.
- Foi muito lucrativa.

Relações Significativas da Performance Financeira para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecScale	0,287	0,005	-----	-----
RecFin	0,268	0,010	0,172	0,049
ECMKTDifferent	0,264	0,011	-----	-----
CapInf	-----	-----	0,174	0,046
PastIntensit	0,357	0,000	-----	-----
EscLingua	0,251	0,016	-----	-----

FACTOR: PERFORMANCE DA ESTRATÉGIA DE EXPORTAÇÃO (StrPerf) *

O factor da “performance da estratégia de exportação” reflecte o facto de os gestores considerarem nas suas decisões de exportar para um determinado mercado factores de longo prazo, tais como o impacto na competitividade da empresa, a posição estratégica e a quota de mercado global.

VARIÁVEIS:

- Melhorou a nossa competitividade global.
- Fortaleceu a nossa posição estratégica.
- Incrementou significativamente a nossa quota de mercado global.

Relações Significativas da Performance da Estratégia para Empresas Exportadoras

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecScale	0,273	0,008
RecPhys	0,215	0,040
ECMktDifferent	0,273	0,009
ComplIntens	0,211	0,043
PastIntensit	0,295	0,004
Commitm	0,220	0,035
ProdCompet	0,314	0,002
EscMercExport	0,222	0,034

FACTOR: SATISFAÇÃO COM A EXPORTAÇÃO (SatPerf) *

O factor da "satisfação com a exportação" captura a avaliação dos gestores relativamente ao sucesso global da exportação seleccionada em termos do nível de satisfação, percepção do sucesso e atingir das expectativas.

VARIÁVEIS:

- A performance desta exportação foi muito satisfatória.
- A exportação-seleccionada* teve muito sucesso.
- A exportação-seleccionada* atingiu completamente as nossas expectativas.

Relações Significativas da Satisfação com a Exportação

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecScale	0,294	0,004
RecFin	0,229	0,028
PastIntensit	0,274	0,008

FACTOR: SATISFAÇÃO COM A MELHORIA DA PERFORMANCE NO CURTO PRAZO (STSat)*

O factor da "satisfação com a melhoria da performance no curto prazo" é uma medida que constitui uma combinação de variáveis psicológicas que mede a efectividade de um programa de marketing em termos das vendas geradas, lucro, quota de mercado e performance global de um ano para o seguinte. Este factor é crucial para medir a performance da exportação porque incorpora as convicções dos gestores acerca da forma como estão a atingir os seus objectivos de exportação e a direcção de algumas das medidas objectivas dessa performance.

VARIÁVEIS:

- Volume de vendas da exportação-seleccionada.
- Lucro da exportação-seleccionada.
- Quota de mercado no principal mercado de importação da exportação-seleccionada.
- Resultado global em termos de exportação.

Relações Significativas da Satisfação com a Melhoria da Performance no Curto Prazo da Exportação

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecExper	0,247	0,018
RecScale	0,288	0,005
RecFin	0,353	0,001
RecPhys	0,331	0,001
Capinfor	0,226	0,031
CapRelBuil	0,244	0,019
CapProDev	0,276	0,008
ECCostLeaders	0,247	0,017
ECMktDifferent	0,371	0,000
ECServDiffer	0,286	0,006
PricAdapt	0,241	0,020
PromCompet	0,205	0,050
PricCompet	0,282	0,006

FACTOR: MELHORIA DA INTENSIDADE DA EXPORTAÇÃO NO CURTO PRAZO (STInt)*

O factor da "melhoria da intensidade da exportação no curto prazo" é utilizado para medir as mudanças percebidas pelos gestores na importância da actividade de exportação no conjunto da performance global de uma empresa de um ano para o seguinte, em termos de volume de vendas e de rentabilidade.

VARIÁVEIS:

- A contribuição da exportação-seleccionada* para o volume total de vendas da empresa.
- A contribuição da exportação-seleccionada* para o lucro total da empresa.

Relações Significativas da Satisfação com a Melhoria da Intensidade da Exportação no Curto Prazo

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecScale	0,289	0,005
RecFin	0,323	0,002
RecPhys	0,239	0,022
Capinfor	0,237	0,023
CapRelBuil	0,221	0,034
ECMktDifferent	0,299	0,004

FACTOR: EXPECTATIVAS DE MELHORIA DA PERFORMANCE DE EXPORTAÇÃO NO CURTO PRAZO (STExp)*

O factor das "expectativas de melhoria da performance de exportação no curto prazo" incorpora as esperanças dos gestores, tendo em conta a sua própria percepção, relativamente à variação das exportações de um ano para o outro.

VARIÁVEIS:

- Volume de vendas decorrentes da exportação-seleccionada.
- Lucro da exportação-seleccionada.
- Alcance dos objectivos para a exportação-seleccionada.
- Satisfação com a exportação-seleccionada.

Relações Significativas das Expectativas de Melhoria da Performance de Exportação no Curto Prazo

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecScale	0,221	0,034
RecFin	0,254	0,015
CapInfor	0,205	0,050
ECMktDifferent	0,241	0,021
ProdCompet	0,268	0,010
Experiência	- 0,365	0,000

FACTOR: PERFORMANCE DO MERCADO I (Markperf1)

O factor da "performance do mercado I" é uma medida de como um produto ou linha de produtos está a desenvolver-se no mercado em comparação com as expectativas do gestor.

VARIÁVEIS:

- Nível de vendas atingido.
- Satisfação dos clientes com o produto.
- Performance de mercado em relação aos produtos concorrentes.
- Probabilidade do produto vir a ser um sucesso no mercado.
- Nível de penetração inicial no mercado.
- Retorno financeiro esperado do produto.

Relações Significativas da Performance do Mercado I para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecExper	0,423	0,000	0,224	0,010
RecScale	0,451	0,000	0,291	0,001
RecFin	0,448	0,000	0,244	0,005
RecPhys	0,631	0,000	0,232	0,008
CapInfor	0,409	0,000	0,315	0,000
CapRelBuil	0,553	0,000	0,277	0,001
CapProdDev	0,558	0,000	0,287	0,001
ECCostLeaders	0,399	0,000	0,219	0,012
ECMktDifferent	0,515	0,000	0,260	0,003
ECServDiffer	0,406	0,000	0,231	0,008

ProdCompet	-----	-----	0,229	0,009
PricAdapt	0,276	0,008	-----	-----
PricCompet	0,222	0,033	0,213	0,015
DistCompet	0,212	0,043	0,245	0,005
EscMercExport	0,324	0,002	-----	-----
EscProxClient	0,273	0,008	-----	-----
EscNetwork	0,214	0,041	-----	-----
EscMoeda	0,260	0,012	-----	-----

FACTOR: PERFORMANCE DO MERCADO II (Markperf2)

O factor da "performance do mercado II", tal como o anterior, é também uma medida de como um produto ou linha de produtos está a desenvolver-se no mercado em comparação com as expectativas do gestor, atendendo sobretudo às medidas da performance da estratégia global, do lucro líquido e do crescimento das vendas.

VARIÁVEIS:

- Performance da estratégia global.
- Lucro líquido atingido comparado com as expectativas.
- Crescimento em vendas comparativamente com as expectativas.

Relações Significativas da Performance do Mercado II para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecExper	0,444	0,000	-----	-----
RecScale	0,536	0,000	0,300	0,000
RecFin	0,628	0,000	0,300	0,001
RecPhys	0,590	0,000	0,186	0,033
CapInfor	0,446	0,000	0,278	0,001
CapRelBuil	0,479	0,000	-----	-----
CapProdDev	0,427	0,000	-----	-----
ECCostLeaders	0,301	0,004	0,176	0,045
ECMktDifferent	0,533	0,000	-----	-----
ECServDiffer	0,245	0,019	-----	-----
Experiencia	-0,274	0,008	-----	-----
ProdAdapt	0,211	0,043	-----	-----

PricAdapt	0,314	0,002	-----	-----
PricCompet	0,289	0,005	0,227	0,009
DistCompet	0,313	0,002	0,276	0,001
EscNetwork	0,248	0,017	-----	-----
EscMoeda	0,285	0,006	-----	-----

1.3. RECURSOS

A análise dos recursos disponíveis pelas organizações para exportar, ou para comercializarem os seus produtos no mercado nacional para o caso das empresas não exportadoras foi analisada através das componentes conhecimento, escala, financeiros e físicos.

As correlações encontradas são evidentes nos quadros seguintes e demonstram a complexidade de inter relações existentes com os restantes factores. Assim, para além das relações existentes com os factores de performance que se apresentaram no ponto anterior, são evidentes as correlações encontradas com os restantes factores de capacidades, de estratégia competitiva, grau de internacionalização, adaptação do preço e de escolha do mercado do país de exportação.

De destacar pelo nível de significação que é sempre zero, com excepção de um caso em que é 0,001 e pelo valor do coeficiente de correlação sempre superior a 0,4 e ultrapassando em algumas vezes o valor de 0,7 (para um máximo de 1), a relação existente entre os factores de recursos e os de capacidade para obter informação. Os maiores recursos correspondem portanto maiores capacidades disponíveis para desenvolver as actividades de exportação por parte das empresas da GAMVis.

Um resultado relevante para as empresas mais jovens é a relação negativa existente entre a escala dos recursos disponíveis para exportação e a experiência nos mercados das empresas. É pois previsível que as empresas mais jovens ou com menor experiência consigam obter maiores escalas de recursos para desenvolverem as suas actividades de exportação.

No caso das empresas que apenas operam no mercado nacional existem fortes relações entre os recursos disponíveis para operarem no mercado, as capacidades disponíveis (também aqui com valores particularmente elevados) e os factores de adaptação do marketing-mix ao grau de competitividade. Outros valores significativos existem na relação com as estratégias de abordagem dos mercados. No caso dos recursos financeiros e do conhecimento do mercado verifica-se uma relação significativa e positiva com o factor da experiência do mercado.

Por último, de destacar as relações significativas, mas negativas, entre os factores dos recursos de conhecimento e da intensidade competitiva do mercado, bem como da relação entre o conhecimento e o contributo dos produtos para os resultados da empresa no último ano.

**FACTOR: RECURSOS DISPONÍVEIS PARA EXPORTAR – CONHECIMENTO
(RecExper)**

O factor dos “recursos disponíveis para exportar – conhecimento” mede o facto das empresas possuírem experiência suficiente para desenvolverem programas de marketing dirigidos à satisfação das necessidades dos membros do(s) canal(is) de distribuição e dos clientes.

VARIÁVEIS:

- Conhecimento do mercado seleccionado.
- Experiência (anos) da empresa em exportação.
- Performance passada da exportação-seleccionada.
- Número de países para que a empresa exporta.

**Relações Significativas dos Recursos Disponíveis para Exportar –
Conhecimento para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras**

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
STSat	0,247	0,018	-----	-----
Markperf1	0,423	0,000	0,224	0,010
Markperf2	0,444	0,000	-----	-----
CapInfor	0,748	0,000	0,630	0,000
CapRelBuil	0,500	0,000	0,574	0,000
CapProdDev	0,436	0,000	0,456	0,000
ECCostLeaders	0,371	0,000	0,414	0,000
ECMktDifferent	0,413	0,000	0,266	0,012
ECServDiffer	-----	-----	0,410	0,000
PastIntensit	-----	-----	-0,199	0,022
Experiencia	-----	-----	0,189	0,030
GraulInternac	0,222	0,034	-----	-----
PricAdapt	0,209	0,045	-----	-----
ProdCompet	-----	-----	0,399	0,000
PromCompet	-----	-----	0,206	0,018
PricCompet	-----	-----	0,318	0,000
DistCompet	0,267	0,010	0,414	0,000
EscMercExport	0,232	0,026	-----	-----
EscProxClient	0,317	0,002	-----	-----

EscNetwork	0,216	0,039	-----	-----
EscMoeda	0,240	0,021	-----	-----
EscLingua	0,284	0,006	-----	-----

FACTOR: RECURSOS DISPONÍVEIS PARA EXPORTAR – ESCALA (RecScale)

O factor dos “recursos disponíveis para exportar – Escala” é uma medida que incorpora a dimensão e o alcance das operações da empresa que afecta significativamente os custos de estrutura e influência a estratégia competitiva e a performance.

VARIÁVEIS:

- Valor de Vendas.
- Número de colaboradores a tempo completo.
- Percentagem do número de colaboradores a tempo completo envolvidos na exportação-seleccionada.

Relações Significativas dos Recursos Disponíveis para Exportar – Escala para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
FinPerf	0,287	0,005	-----	-----
StrPerf	0,273	0,008	-----	-----
SatPerf	0,294	0,004	-----	-----
STSat	0,288	0,005	-----	-----
STInt	0,289	0,005	-----	-----
STExp	0,221	0,034	-----	-----
Markperf1	0,451	0,000	0,291	0,001
Markperf2	0,536	0,000	0,300	0,000
CapInfor	0,699	0,000	0,677	0,000
CapRelBuil	0,479	0,000	0,578	0,000
CapProdDev	0,458	0,000	0,456	0,000
ECCostLeaders	0,363	0,000	0,274	0,002
ECMktDifferent	0,479	0,000	0,198	0,024
ECServDiffer	-----	-----	0,232	0,008
Experiencia	-0,215	0,039	-----	-----
PricAdapt	0,282	0,007	-----	-----
ProdCompet	-----	-----	0,228	0,009
PromCompet	-----	-----	0,295	0,01
PricCompet	0,233	0,026	0,375	0,000

DistCompet	0,323	0,002	0,476	0,000
EscMercExport	0,230	0,027	-----	-----
EscProxClient	0,350	0,001	-----	-----
EscNetwork	0,267	0,010	-----	-----
EscMoeda	0,246	0,018	-----	-----
EscLingua	0,283	0,006	-----	-----

FACTOR: RECURSOS DISPONÍVEIS PARA EXPORTAR – FINANCEIROS (RecFin)

O factor dos “recursos disponíveis para exportar – financeiros” mede o acesso da empresa aos recursos financeiros a curto prazo necessários para exportar, nomeadamente o capital circulante e a liquidez.

VARIÁVEIS:

- Disponibilidade de recursos financeiros para as actividades de exportação.
- Disponibilidade de recursos financeiros para as actividades da exportação-seleccionada.

Relações Significativas dos Recursos Disponíveis para Exportar – Financeiros para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
FinPerf	0,268	0,010	0,172	0,049
SatPerf	0,229	0,028	-----	-----
STSsat	0,353	0,001	-----	-----
STInt	0,323	0,002	-----	-----
STExp	0,254	0,015	-----	-----
Markperf1	0,448	0,000	0,244	0,005
Markperf2	0,628	0,000	0,300	0,001
CapInfor	0,544	0,000	0,633	0,000
CapRelBuil	0,421	0,000	0,351	0,000
CapProDev	0,336	0,001	0,316	0,000
ECCostLeaders	0,399	0,000	0,178	0,041
ECMktDifferent	0,577	0,000	0,236	0,007
ECServDiffer	0,216	0,038	-----	-----
ComplIntens	-----	-----	-0,180	0,040
Experiencia	-----	-----	0,216	0,013
Graulntemac	0,292	0,005	-----	-----
ProdAdapt	0,228	0,028	-----	-----

PromAdapt	0,245	0,018	-----	-----
PricAdapt	0,285	0,006	-----	-----
DistAdapt	0,227	0,030	-----	-----
PromCompet	-----	-----	0,337	0,000
PricCompet	0,261	0,012	0,257	0,003
DistCompet	0,231	0,027	0,431	0,000
EscProxClient	0,223	0,033	-----	-----
EscNetwork	0,312	0,002	-----	-----
EscMoeda	0,389	0,000	-----	-----

FACTOR: RECURSOS DISPONÍVEIS PARA EXPORTAR – FÍSICOS (RecPhys)

O factor dos “recursos disponíveis para exportar – físicos” reflecte a existência na empresa de factores produtivos, equipamentos e qualquer outra fonte fornecedora que permita incrementar o valor e facilitar os processos e os produtos, de modo a conseguir uma maior eficiência.

VARIÁVEIS:

- Capacidade produtiva disponível.
- Acesso preferencial aos fornecedores.
- Uso de tecnologia e equipamento modernos.

Relações Significativas dos Recursos Disponíveis para Exportar – Físicos para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
StrPerf	0,215	0,040	-----	-----
STSat	0,331	0,001	-----	-----
STInt	0,239	0,022	-----	-----
Markperf1	0,631	0,000	0,232	0,008
Markperf2	0,590	0,000	0,186	0,033
CapInfor	0,657	0,000	0,629	0,000
CapRelBuil	0,715	0,000	0,601	0,000
CapProDev	0,679	0,000	0,571	0,000
ECCostLeaders	0,489	0,000	0,467	0,000
ECMktDifferent	0,587	0,000	0,270	0,002

ECServDiffer	0,355	0,001	0,397	0,000
PricAdapt	0,368	0,000	-----	-----
DistAdapt	0,234	0,025	-----	-----
ProdCompet	-----	-----	0,340	0,000
PromCompet	-----	-----	0,318	0,000
PricCompet	0,298	0,004	0,454	0,000
DistCompet	0,280	0,007	0,552	0,000
EscMercExport	0,342	0,001	-----	-----
EscProxClient	0,417	0,000	-----	-----
EscNetwork	0,278	0,007	-----	-----
EscMoeda	0,274	0,008	-----	-----

Capacidades Disponíveis

Os factores das capacidades disponíveis constituídos pela informação, construção de relações e desenvolvimento de produto estão particularmente relacionados os factores das estratégias competitivas, da escolha do mercado de exportação, da adaptação do preço e da distribuição, da competitividade do preço, e, em menor medida, da competitividade da distribuição, para além obviamente das relações já demonstradas nos pontos anteriores.

Existe, no entanto, uma relação significativa mas negativa entre a capacidade de obter informação sobre os mercados seleccionados e a experiência da empresa no mercado internacional. Demonstra-se mais uma vez a maior capacidade das empresas mais jovens, ou menos experientes no mercado para desenvolverem actividades de exportação.

No caso das empresas nacionais verifica-se também o conjunto de relações significativas entre as capacidades das empresas da GAMVis, as estratégias seguidas e o marketing-mix de competitividade. De salientar que neste caso a relação entre a capacidade de obter informação e a experiência no mercado tem sinal positivo.

FACTOR: CAPACIDADES DISPONÍVEIS PARA A EXPORTAÇÃO SELECIONADA – INFORMAÇÃO (CapInfor)

O factor das "capacidades disponíveis para a exportação seleccionada - informação" refere-se à aquisição e disseminação da informação acerca de clientes, concorrentes, canais de distribuição e o amplo meio envolvente do mercado seleccionado de exportação, que ajuda a reduzir a incerteza da exportação.

VARIÁVEIS:

- Identificação de clientes potenciais.
- Obtenção de informações de marketing importantes.
- Aquisição de informações de mercado.
- Realização de contactos no mercado.
- Monitorização de produtos concorrentes.

Relações Significativas das Capacidades Disponíveis – Informação para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coeficiente de Correlação	Nível de Significação	Coeficiente de Correlação	Nível de Significação
FinPerf	-----	-----	0,174	0,046
STSat	0,226	0,031	-----	-----
STInt	0,237	0,023	-----	-----
STExp	0,205	0,050	-----	-----
Markperf1	0,409	0,000	0,315	0,000
Markperf2	0,446	0,000	0,278	0,001
RecExper	0,748	0,000	0,630	0,000
RecScale	0,699	0,000	0,677	0,000
RecFin	0,544	0,000	0,633	0,000
RecPhys	0,657	0,000	0,629	0,000
ECCostLeaders	0,353	0,001	0,317	0,000
ECMktDifferent	0,456	0,000	0,308	0,000
ECServDiffer	-----	-----	0,281	0,001
Experiencia	-0,227	0,030	0,178	0,042
GraulInternac	0,310	0,003	-----	-----
PricAdapt	0,287	0,006	-----	-----
DistAdapt	0,239	0,022	-----	-----
ProdCompet	-----	-----	0,234	0,007
PromCompet	-----	-----	0,359	0,000
PricCompet	0,245	0,018	0,354	0,000
DistCompet	0,267	0,010	0,516	0,000
EscMercExport	0,286	0,006	-----	-----
EscProxClient	0,215	0,040	-----	-----

**FACTOR: CAPACIDADES DISPONÍVEIS PARA A EXPORTAÇÃO SELECIONADA –
CONSTRUÇÃO DE RELACÕES (CapReIBuil)**

O factor das “capacidades disponíveis para a exportação seleccionada – construção de relações” com clientes, fornecedores e membros do canal de distribuição permite entender e responder melhor às necessidades do mercado.

VARIÁVEIS:

- Estabelecer e manter relações privilegiadas com os distribuidores.
- Estabelecer e manter relações privilegiadas com os fornecedores.
- Compreender os requisitos dos clientes.

**Relações Significativas das Capacidades Disponíveis – Construção de
Relaciones para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras**

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
STSat	0,244	0,019	-----	-----
STInt	0,221	0,034	-----	-----
Markperf1	0,553	0,000	0,277	0,001
Markperf2	0,479	0,000	-----	-----
RecExper	0,500	0,000	0,574	0,000
RecScale	0,479	0,000	0,578	0,000
RecFin	0,421	0,000	0,351	0,000
RecPhys	0,715	0,000	0,601	0,000
ECCostLeaders	0,375	0,000	0,404	0,000
ECMktDifferent	0,425	0,000	0,258	0,003
ECServDiffer	0,390	0,000	0,491	0,000
GraulInternac	0,245	0,019	-----	-----
PromAdapt	0,237	0,023	-----	-----
PricAdapt	0,446	0,000	-----	-----
DistAdapt	0,302	0,003	-----	-----
ProdCompet	0,314	0,002	0,385	0,000
PromCompet	-----	-----	0,279	0,001
PricCompet	0,296	0,004	0,472	0,000
DistCompet	0,302	0,003	0,510	0,000
EscMercExport	0,381	0,000	-----	-----
EscProxClient	0,247	0,018	-----	-----

EscNetwork	0,230	0,027	-----	-----
EscMoeda	0,242	0,020	-----	-----

FACTOR: CAPACIDADES DISPONÍVEIS PARA A EXPORTAÇÃO SELECIONADA – DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO (CapProdDev)

O factor das “capacidades disponíveis para a exportação seleccionada – desenvolvimento de produto” inclui modificações em produtos existentes e desenvolvimentos de novos produtos e que afecta a eficiência da exportação seleccionada no fornecimento de produtos ao mercado alvo com um valor superior.

VARIÁVEIS:

- Desenvolvimento de novos produtos para os clientes internacionais.
- Construção de produtos de acordo com especificações solicitadas.
- Adopção de novos métodos e ideias no processo produtivo.

Relações Significativas das Capacidades Disponíveis – Desenvolvimento do Produto para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
STSat	0,276	0,008	-----	-----
Markperf1	0,558	0,000	0,287	0,001
Markperf2	0,427	0,000	-----	-----
RecExper	0,436	0,000	0,456	0,000
RecScale	0,458	0,000	0,456	0,000
RecFin	0,336	0,001	0,316	0,000
RecPhys	0,679	0,000	0,571	0,000
ECCostLeaders	0,460	0,000	0,555	0,000
ECMktDifferent	0,403	0,000	0,450	0,000
ECServDiffer	0,398	0,000	0,632	0,000
PricAdapt	0,398	0,000	-----	-----
DistAdapt	0,294	0,004	-----	-----
ProdCompet	0,415	0,000	0,510	0,000
PromCompet	-----	-----	0,332	0,000
PricCompet	0,447	0,004	0,277	0,001

DistCompet	-----	-----	0,388	0,000
EscMercExport	0290	0,005	-----	-----
EscProxClient	0,238	0,022	-----	-----
EscNetwork	0,230	0,027	-----	-----
EscMoeda	0,236	0,024	-----	-----

Estratégia Competitiva

As estratégias competitivas das empresas nos mercados seleccionados são analisadas recorrendo sobretudo a três factores: liderança em custos, diferenciação no marketing e no serviço.

Todas as estratégias competitivas analisadas estão relacionadas com os factores do grau de internacionalização, a adaptação do preço no mercado de exportação e, ainda, os factores de competição dos produtos e preços, aparecendo também o factor comunicação quando se trata da estratégia de diferenciação dos serviços. Obviamente omitem-se aqui as relações já demonstradas nos pontos anteriores.

No que se refere ao mercado nacional são relevantes as relações significativas entre as estratégias competitivas com os factores de competição pelos produtos, comunicação e distribuição. Apenas num caso, entre o factor de liderança dos custos e competição pelo preço, existe uma relação significativa.

FACTOR: ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO MERCADO SELECIONADO DE EXPORTAÇÃO – LIDERANÇA EM CUSTOS (ECCostLeaders)

O factor da “estratégia competitiva do mercado seleccionado de exportação – liderança em custos” tal como investimentos em novas tecnologias de fabricação, mede a eficiência na entrega do valor oferecido aos clientes.

VARIÁVEIS:

- Melhoria na eficiência produtiva/operações.
- Manutenção da experiência e treino pessoal.
- Adopção de métodos ou de tecnologias de fabrico inovadores.

**Relações Significativas da Estratégia Competitiva do Mercado Seleccionado –
Liderança em Custos para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras**

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coeficiente de Correlação	Nível de Significação	Coeficiente de Correlação	Nível de Significação
STSat	0,247	0,017	-----	-----
Markperf1	0,399	0,000	0,219	0,012
Markperf2	0,301	0,004	0,176	0,045
RecExper	0,371	0,000	0,414	0,000
RecScale	0,363	0,000	0,274	0,002
RecFin	0,399	0,000	0,178	0,041
RecPhys	0,489	0,000	0,467	0,000
CapInfor	0,353	0,001	0,317	0,000
CapRelBuil	0,375	0,000	0,404	0,000
CapProDev	0,460	0,000	0,555	0,000
GraulInternac	0,299	0,004	-----	-----
PricAdapt	0,276	0,008	-----	-----
ProdCompet	0,240	0,021	0,473	0,000
PromCompet	-----	-----	0,270	0,002
PricCompet	0,390	0,000	0,17	0,041
DistCompet			0,387	0,000

**FACTOR: ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO MERCADO SELECIONADO DE
EXPORTAÇÃO – DIFERENCIAÇÃO NO MARKETING
(ECMktDifferent)**

O factor da “estratégia competitiva do mercado seleccionado de exportação – diferenciação no marketing”, tais como investimentos em comunicação e actividades de desenvolvimento da marca, refere-se à capacidade de oferecer aos clientes um valor diferenciado.

VARIÁVEIS:

- Melhoria/manutenção da publicidade e da comunicação.
- Construção da notoriedade da marca no mercado.
- Adopção de técnicas e métodos de marketing inovadores.

Relações Significativas da Estratégia Competitiva do Mercado Seleccionado – Diferenciação no Marketing para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
FinPerf	0,264	0,011	-----	-----
StrPerf	0,273	0,009	-----	-----
STSat	0,371	0,000	-----	-----
STInt	0,299	0,004	-----	-----
STExp	0,241	0,021	-----	-----
Markperf1	0,515	0,000	0,260	0,003
Markperf2	0,533	0,000	-----	-----
RecExper	0,413	0,000	0,266	0,002
RecScale	0,479	0,000	0,198	0,024
RecFin	0,577	0,000	0,236	0,007
RecPhys	0,587	0,000	0,270	0,002
CapInfor	0,456	0,000	0,308	0,000
CapRelBuil	0,425	0,000	0,258	0,003
CapProDev	0,403	0,000	0,450	0,000
ComplIntens	-----	-----	0,211	0,016
GraulInternac	0,210	0,045	-----	-----
PromAdapt	0,241	0,020	-----	-----
PricAdapt	0,324	0,002	-----	-----
ProdCompet	0,213	0,041	0,353	0,000
PromCompet	-----	-----	0,340	0,000
PricCompet	0,238	0,023	-----	-----
DistCompet	0,210	0,044	0,218	0,012

FACTOR: ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO MERCADO SELECIONADO DE EXPORTAÇÃO – DIFERENCIAÇÃO NO SERVIÇO (ECServDiffer)

O factor da “estratégia competitiva do mercado seleccionado de exportação – diferenciação no serviço”, tal como a implementação de programas de serviços para os clientes que oferecem níveis mais elevados de apoio em comparação com os programas oferecidos pelos concorrentes e que aumentam o valor oferecido.

VARIÁVEIS:

- Melhorar/manter uma rápida entrega dos produtos.
- Melhorar/manter uma rápida entrega dos produtos.
- Melhorar/manter uma rápida entrega dos produtos

Relações Significativas da Estratégia Competitiva do Mercado Seleccionado – Diferenciação no Serviço para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
STSat	0,286	0,006	-----	-----
Markperf1	0,406	0,000	0,231	0,008
Markperf2	0,245	0,019	-----	-----
RecExper	-----	-----	0,410	0,000
RecScale	-----	-----	0,232	0,008
RecFin	0,216	0,038	-----	-----
RecPhys	0,355	0,001	0,397	0,000
CapInfor	-----	-----	0,281	0,001
CapRelBuil	0,390	0,000	0,491	0,000
CapProDev	0,398	0,000	0,632	0,000
Graulntemac	0,286	0,006	-----	-----
PricAdapt	0,218	0,037	-----	-----
ProdCompet	0,301	0,004	0,620	0,000
PromCompet	0,209	0,046	0,205	0,19
PricCompet	0,332	0,001	-----	-----
DistCompet	-----	-----	0,212	0,015
EscMercExport	0,272	0,009	-----	-----

2. Intensidade Competitiva, Experiência, Compromisso e Grau de Internacionalização

Neste ponto do trabalho analisam-se os factores da intensidade competitiva, experiência, compromisso e grau de internacionalização das empresas da GAMVis.

A intensidade competitiva relaciona-se negativamente com o factor da competição através da distribuição. No caso das empresas que apenas comercializam os seus produtos no mercado nacional todas as relações já foram comentadas nos pontos anteriores.

A intensidade da exportação realizada no último ano está relacionada de uma forma significativa com os factores da adaptação do produto e do preço, e com dois da escolha do mercado de exportação, a proximidade do cliente e da escolha da moeda.

Todos os resultados referentes às empresas nacionais já foram comentados anteriormente.

O factor da experiência da empresa no mercado apresenta resultados surpreendentes embora já tenham sido apresentados nos pontos anteriores. As empresas exportadoras relacionam este factor duma forma significativa e negativa com os factores de expectativas de melhoria da *performance de exportação no curto prazo (STExp)*, *performance do mercado (MarkPerf2)*, *recursos disponíveis para exportar – escala (RecScale)* e de *capacidades disponíveis para exportação – Informação (CapInfor)*.

Da mesma forma surpreendente, as empresas que apenas actuam no mercado nacional não apresentam estas correlações negativas e apenas mantêm a relação com o factor *capacidades disponíveis para exportação – Informação (CapInfor)*, o qual agora tem um valor positivo. A outra relação significativa e superior a zero é com o factor recursos disponíveis para exportar – conhecimento (RecExper). Por último, o factor grau de internacionalização (GrauInternac) relaciona-se positivamente com os factores de adaptação do produto e da distribuição e com a competição através do produto. As restantes relações já foram comentadas no ponto anterior.

FACTOR: INTENSIDADE COMPETITIVA (CompIntens)

O factor da "intensidade competitiva" identifica a vontade e a capacidade dos concorrentes para responderem a movimentos competitivos no mercado de exportação seleccionado, sendo uma referência importante da performance da exportação a atingir.

VARIÁVEIS:

- Existem muitas guerras de comunicação no mercado.
- Qualquer coisa que um competidor possa oferecer no mercado é facilmente imitável por outro.
- A competição pelo preço é uma característica do mercado.
- Ouve-se falar de novos movimentos dos concorrentes quase todos os dias

Relações Significativas da Intensidade Competitiva para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
StrPerf	0,211	0,043	-----	-----
RecFin	-----	-----	-0,180	0,040
ECMktDifferent	-----	-----	0,211	0,016
ProdCompet	-----	-----	0,192	0,028
DistCompet	-0,231	0,026	-----	-----

**FACTOR: INTENSIDADE DA EXPORTAÇÃO REALIZADA NO ÚLTIMO ANO
(PastIntensit)**

O factor da "intensidade da exportação realizada no último ano" refere-se ao contributo desse produto seleccionado para os resultados da empresa, nomeadamente para o volume e valor de vendas, bem como o lucro total.

VARIÁVEIS:

- Volume total das vendas.
- Valor total de vendas.
- Lucro total.

Relações Significativas da Intensidade da Exportação Realizada no Último Ano para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
FinPerf	0,357	0,000	-----	-----
StrPerf	0,295	0,004	-----	-----
SatPerf	0,274	0,008	-----	-----
RecExper	-----	-----	-0,199	0,022
Commitm	0,317	0,002	-----	-----
ProdAdapt	0,245	0,019	-----	-----
PricAdapt	0,228	0,029	-----	-----
EscProxClient	0,312	0,002	-----	-----
EscMoeda	0,209	0,046	-----	-----

FACTOR: EXPERIÊNCIA DA EMPRESA (Experiência)

O factor da "experiência da empresa" mede o número de anos que a empresa existe, exporta e realiza a exportação seleccionada.

VARIÁVEIS:

- Há quantos anos existe a sua empresa?
- Há quantos anos a empresa exporta?
- Há quantos anos existe a exportação-seleccionada?

Relações Significativas da Experiência para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
STExp	-0,365	0,000	-----	-----
MarkPerf2	-0,274	0,008	-----	-----
RecExper	-----	-----	0,189	0,030
RecScale	-0,215	0,039	-----	-----
RecFin	-----	-----	0,216	0,013
CapInfor	-0,227	0,030	0,178	0,042

FACTOR: COMPROMISSO DA ORGANIZAÇÃO NAS ACTIVIDADES DE EXPORTAÇÃO (Commitm) *

O factor do "compromisso da organização nas actividades de exportação" mede a disponibilidade dos recursos humanos da empresa dedicados a actividades de exportação.

VARIÁVEIS:

- Em relação aos colaboradores da empresa, que percentagem deles estão envolvidos nas actividades de exportação?
- Em relação aos colaboradores da empresa, que percentagem deles estão envolvidos na realização da exportação-seleccionada?

Relações Significativas do Compromisso da Organização nas Actividades de Exportação

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
StrPerf	0,220	0,035
PastIntesit	0,317	0,002

FACTOR: GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO (GrauInternac)

O factor do "grau de internacionalização" mede o número de mercados internacionais onde a empresa actua.

VARIÁVEIS:

- O número de países para os quais a empresa exporta todos os produtos?
- O número de países para os quais a empresa exporta o produto seleccionado?

Relações Significativas do Grau de Internacionalização

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecExper	0,222	0,034
RecFin	0,292	0,005
CapInfor	0,310	0,003
CapRelBuil	0,245	0,019
ECCostLeaders	0,299	0,004
ECMktDifferent	0,210	0,045
ECServDiffer	0,286	0,006
PromAdapt	0,287	0,006
DistAdapt	0,227	0,030
ProdCompet	0,245	0,018

GRAU DE ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O grau de adaptação da estratégia inclui os factores de adaptação do marketing-mix – produto, comunicação, preço, e distribuição. Este conjunto de factores não se aplica para as empresas que apenas operam no mercado nacional e as suas relações com os anteriores está em grande parte comentado nos pontos precedentes.

As adaptações nos produtos estão correlacionadas numa forma significativa com os factores do grau de competitividade no mercado de exportação – produto e preço e com o grupo de factores de escolha do mercado de exportação.

As adaptações na comunicação e no preço relacionam-se numa forma significativa com os factores do grau de competitividade no mercado de exportação – produto, comunicação e preço, bem como com o grupo de factores de escolha do mercado de exportação.

As adaptações na distribuição relacionam-se numa forma significativa com os factores do grau de competitividade no mercado de exportação – preço e comunicação, bem como com o grupo de factores de escolha do mercado de exportação.

FACTOR: GRAU DE ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO PRODUTO PARA O MERCADO EXTERNO (ProdAdapt)

O factor do “grau de adaptação da estratégia do produto para o mercado externo” reflecte a forma como as empresas gerem a adaptação da componente produto do marketing-mix quando realizam exportações para um dado mercado.

VARIÁVEIS:

- Estratégia de produto.
- Posicionamento,
- Design/Estilo.
- Qualidade.
- Características.
- Marca.
- Embalagem.
- Rotulagem.
- Serviços.
- Garantia.
- Número de itens/modelos na linha de produtos

Relações Significativas do Grau de Adaptação da Estratégia do Produto para Empresas Exportadoras

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
Markperf2	0,211	0,043
RecFin	0,228	0,028
PastIntensit	0,245	0,019
ProdCompet	0,302	0,003
PriceCompet	0,230	0,027
EscMercExport	0,265	0,011
EscProxClient	0,265	0,011
EscNetwork	0,402	0,000
EscMoeda	0,367	0,000

FACTOR: GRAU DE ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO (PromAdapt)

O factor do "grau de adaptação da estratégia da comunicação para o mercado externo" reflecte a forma como as empresas gerem a adaptação da componente comunicação do marketing-mix quando exportam os seus produtos para um dado mercado.

VARIÁVEIS:

- Publicidade.
- Criatividade/Estilo na execução da comunicação.
- Mensagem/Tema.
- Utilização de meios de comunicação.
- Promoções de venda.
- Estrutura e gestão da força de vendas.
- Papel da força de vendas.
- Relações públicas.
- Venda pessoal (equipa de vendedores).
- Orçamento de comunicação.
- Comunicação.

Relações Significativas do Grau de Adaptação da Estratégia da Comunicação para o Mercado Externo

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecFin	0,245	0,018
CapRelBuil	0,237	0,023
ECMktDifferent	0,241	0,020
GraulInternac	0,287	0,006
ProdCompet	0,225	0,031
PromCompet	0,512	0,000
PriceCompet	0,303	0,003
DistCompet	0,238	0,022
EscMercExport	0,308	0,003
EscProxClient	0,224	0,032
EscNetwork	0,400	0,000
EscMoeda	0,317	0,002

FACTOR: GRAU DE ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO PREÇO PARA O MERCADO EXTERNO (PricAdapt)

O factor do “grau de adaptação da estratégia do preço para o mercado externo” reflecte a forma como as empresas gerem a adaptação da componente preço do marketing-mix quando exportam os seus produtos para um dado mercado.

VARIÁVEIS:

- Estratégia de preços.
- Preços praticados no retalho.
- Preços praticados pelos grossistas.
- Margens na venda a intermediários.
- Margens na venda a clientes finais.
- Descontos.
- Crédito/Condições de venda.
- Preço

Relações Significativas do Grau de Adaptação da Estratégia do Preço para o Mercado Externo

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
STSat	0,241	0,020
Markperf1	0,276	0,008
Markperf2	0,314	0,002
RecExper	0,209	0,045
RecScale	0,282	0,007
RecFin	0,285	0,006
RecPhys	0,368	0,000
CapInfor	0,287	0,006
CapRelBuil	0,446	0,000
CapProDev	0,398	0,000
ECCostLeaders	0,276	0,008
ECMktDifferent	0,324	0,002
ECServDiffer	0,218	0,037
ProdCompet	0,318	0,002
PricCompet	0,557	0,000
DistCompet	0,315	0,002
EscMercExport	0,442	0,000
EscProxClient	0,334	0,001
EscNetwork	0,437	0,000
EscMoeda	0,382	0,000

FACTOR: GRAU DE ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO (DistAdapt)

O factor do “grau de adaptação da estratégia da distribuição para o mercado externo” reflecte a forma como as empresas gerem a adaptação da componente distribuição do marketing-mix quando exportam os seus produtos para um dado mercado.

VARIÁVEIS:

- Canais de distribuição.
- Distribuição física.
- Tipos de intermediários.
- Papel dos intermediários.
- Distribuição.

Relações Significativas do Grau de Adaptação da Estratégia de Distribuição para o Mercado Externo

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
RecFin	0,227	0,030
RecPhys	0,234	0,025
CapInfor	0,239	0,022
CapRelBuil	0,302	0,003
CapProDev	0,294	0,004
Graulnternac	0,227	0,030
PricCompet	0,384	0,000
DistCompet	0,441	0,000
EscMercExport	0,406	0,000
EscProxClient	0,303	0,003
EscNetwork	0,486	0,000
EscMoeda	0,389	0,000

GRAU DE COMPETITIVIDADE

O grupo de factores do *grau de competitividade* já foi objecto de amplos comentários nos pontos anteriores pelo que neste ponto do trabalho apenas se analisam as relações com os factores de *escolha do mercado do país de exportação* e para o caso das empresas exportadoras.

Os factores do grau de competitividade no mercado de exportação do produto, comunicação, preço e distribuição demonstram diferentes relações com aquele conjunto de factores. O produto relaciona-se com o factor da escolha do mercado de exportação. A comunicação não se relaciona com a *selecção do mercado de exportação*. O preço relaciona-se duma forma

significativa com todos os factores pertencentes à *escolha do mercado do país de exportação* com excepção da *língua*. A distribuição apenas se relaciona com os factores da *selecção do mercado do país de exportação* e da *moeda*.

FACTOR: GRAU DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE EXPORTAÇÃO DO PRODUTO (ProdCompet)

O factor do "grau de competitividade no mercado de exportação do produto" mede a forma como a empresa concorre no mercado externo através da componente produto frente aos seus principais rivais.

VARIÁVEIS:

- Posicionamento.
- Design/Estilo.
- Qualidade.
- Embalagem.

Relações Significativas do Grau de Competitividade no Mercado de Exportação do Produto

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
StrPerf	0,314	0,002	-----	-----
STExp	0,268	0,010	-----	-----
Markperf1	-----	-----	0,229	0,009
RecExper	-----	-----	0,399	0,000
RecScale	-----	-----	0,228	0,009
RecPhys	-----	-----	0,340	0,000
CapInfor	-----	-----	0,234	0,007
CapRelBuil	0,314	0,002	0,385	0,000
CapProDev	0,415	0,000	0,510	0,000
ECCostLeaders	0,240	0,021	0,473	0,000
ECMktDifferent	0,213	0,041	0,353	0,000
ECServDiffer	0,301	0,004	0,620	0,000
ComplIntens	-----	-----	0,192	0,028
GraulInternac	0,245	0,018	-----	-----
ProdAdapt	0,302	0,003	-----	-----
PromAdapt	0,225	0,031	-----	-----
PricAdapt	0,318	0,002	-----	-----
EscMercExport	0,352	0,001	-----	-----

O factor do "grau de competitividade no mercado de exportação da comunicação" mede a forma como a empresa concorre no mercado externo através da componente comunicação frente aos seus principais rivais.

VARIÁVEIS:

- Criatividade/Estilo na execução da comunicação.
- Mensagem/Tema.
- Promoções de venda.
- Papel da força de vendas.

Relações Significativas do Grau de Competitividade no Mercado da Comunicação

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
STSat	0,205	0,050		
RecExper	-----	-----	0,206	0,018
RecScale	-----	-----	0,295	0,001
RecFin	-----	-----	0,337	0,000
RecPhys	-----	-----	0,318	0,000
CapInfor	-----	-----	0,359	0,000
CapRelBuil	-----	-----	0,279	0,001
CapProdDev	-----	-----	0,332	0,000
ECCostLeader	-----	-----	0,270	0,002
ECMktdifferent	-----	-----	0,340	0,000
ECServDiffer	0,209	0,046	0,205	0,019
PromAdapt	0,512	0,000	-----	-----

FACTOR: GRAU DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE EXPORTAÇÃO DO PREÇO (PricCompet)

O factor do "grau de competitividade no mercado de exportação do preço" mede a forma como a empresa concorre no mercado externo através da componente preço frente aos seus principais rivais.

VARIÁVEIS:

- Preços praticados no retalho.

- Preços praticados pelos grossistas.
- Descontos.
- Crédito/condições de venda.

Relações Significativas do Grau de Competitividade no Mercado do Preço para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
STSAt	0,282	0,006	-----	-----
Markperf1	0,222	0,033	0,213	0,015
Markperf2	0,289	0,005	0,227	0,009
RecExper	-----	-----	0,318	0,000
RecScale	0,233	0,026	0,375	0,000
RecFin	0,261	0,012	0,257	0,003
RecPhys	0,298	0,004	0,454	0,000
CapInfor	0,245	0,018	0,354	0,000
CapRelBuil	0,296	0,004	0,472	0,000
CapProDev	0,447	0,000	0,277	0,001
ECCostLeaders	0,390	0,000	0,179	0,041
ECMktDifferent	0,238	0,023	-----	-----
ECServDiffer	0,332	0,001	-----	-----
ProdAdapt	0,230	0,027	-----	-----
PromAdapt	0,303	0,003	-----	-----
PricAdapt	0,557	0,000	-----	-----
DistAdapt	0,384	0,000	-----	-----
EscMercExport	0,285	0,006	-----	-----
EscProxClient	0,221	0,034	-----	-----
EscNetwork	0,293	0,005	-----	-----

FACTOR: GRAU DE COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE EXPORTAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO (DistCompet)

O factor do “grau de competitividade no mercado de exportação da distribuição” mede a forma como a empresa concorre no mercado externo através da componente distribuição frente aos seus principais rivais.

VARIÁVEIS:

- Canais de distribuição.
- Distribuição física.
- Tipos de intermediários.

- Papel dos intermediários.

Relações Significativas do Grau de Competitividade da Distribuição no Mercado para Empresas Exportadoras e Não Exportadoras

Factores	EXPORTADORAS		NÃO EXPORTADORAS	
	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
Markperf1	0,212	0,043	0,245	0,005
Markperf2	0,313	0,002	0,276	0,001
RecExper	0,267	0,010	0,414	0,000
RecScale	0,323	0,002	0,476	0,000
RecFin	0,231	0,027	0,431	0,000
RecPhys	0,280	0,007	0,552	0,000
CapInfor	0,267	0,010	0,516	0,000
CapRelBuil	0,302	0,003	0,510	0,000
CapProdDev	-----	-----	0,388	0,000
ECCostLeaders	-----	-----	0,387	0,000
ECServDiffer	-----	-----	0,212	0,015
ECMktDiferent	0,210	0,044	-----	-----
Complntens	-0,231	0,026	-----	-----
PromAdapt	0,238	0,022	-----	-----
PricAdapt	0,315	0,002	-----	-----
DistAdapt	0,441	0,000	-----	-----
EscProxClient	0,273	0,008	-----	-----
EscMoeda	0,213	0,041	-----	-----

ESCOLHA DO MERCADO DO PAÍS DE EXPORTAÇÃO

O presente grupo de factores é constituído pelos factores da selecção do mercado do país de exportação, proximidade do cliente, network, moeda e a variável proximidade linguística do país de exportação.

O conjunto de factores apenas se aplica às empresas exportadoras da GAMVis.

De acordo com a metodologia seguida todas as relações apresentadas já foram comentadas nos pontos anteriores pelo que não são apresentados os respectivos resultados neste ponto do trabalho.

FACTOR: SELECÇÃO DO MERCADO DO PAÍS DE EXPORTAÇÃO (EscMercExport)

O factor da “selecção do mercado do país de exportação” reflecte as variáveis/a forma como os gestores escolhem um determinado mercado externo.

VARIÁVEIS:

- Tirar vantagens de ordens pontuais do mercado.
- Capacidade de estabelecer um preço que permita obter um retorno apropriado do investimento.
- Existência de segmentos de mercado ajustados ao produto seleccionado.
- Tamanho do mercado.
- Estabilidade económica do país de exportação.
- Atitudes positivas da comunidade de negócios no país estrangeiro para com empresas de outros países.
- Intensidade da concorrência no país estrangeiro.
- Crescimento do mercado do país estrangeiro.
- Minimizar riscos contratuais.

Relações Significativas da Selecção do Mercado do País de Exportação

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
StrPerf	0,222	0,034
Markperf1	0,324	0,002
RecExper	0,232	0,026
RecScale	0,230	0,027
RecPhys	0,342	0,001
CapInfor	0,286	0,006
CapRelBuil	0,381	0,000
CapProdDev	0,290	0,005
ECServDifferent	0,272	0,009
PromAdapt	0,308	0,003
PricAdapt	0,442	0,000
DistAdapt	0,406	0,000
ProdCompet	0,352	0,001
PricCompet	0,285	0,006

FACTOR: PROXIMIDADE DO CLIENTE (EscProxClient)

O factor da "proximidade do cliente" reflecte a ligação da empresa exportadora com os seus clientes e a influência que isso tem na escolha dos mercados externos.

VARIÁVEIS:

- Necessidade de contacto pessoal com os clientes.
- Acompanhar a internacionalização do principal cliente da empresa.
- Existência de boas ligações de transporte com o nosso país.
- Necessidade dos clientes para monitorar intensivamente a produção dos serviços da sua empresa.

Relações Significativas da Proximidade do Cliente do Mercado Externo

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
Markperf1	0,273	0,008
RecExper	0,317	0,002
RecScale	0,350	0,001
RecFin	0,223	0,033
RecPhys	0,417	0,000
CapInfor	0,215	0,040
CapRelBuil	0,247	0,018
CapProdDev	0,238	0,022
PastIntes	0,312	0,002
ProdAdapt	0,265	0,011
PromAdapt	0,224	0,032
PricAdapt	0,334	0,001
DistAdapt	0,303	0,003
PricCompet	0,221	0,034
DistCompet	0,273	0,008

FACTOR: NETWORK (EscNetwork)

O factor da "network" reflecte o conhecimento humano que a empresa tem no mercado de exportação e que influencia a escolha desse mercado como destino dos seus produtos.

VARIÁVEIS:

- Disponibilidade de recursos humanos qualificados no país estrangeiro.
- Rede anterior de contactos com potenciais parceiros no mercado.
- Contracto público ou governamental.

Relações Significativas da Network

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
Markperf1	0,214	0,041
Markperf2	0,248	0,017
RecExper	0,216	0,039
RecScale	0,267	0,010
RecFin	0,312	0,002
RecPhys	0,278	0,007
CapRelBuil	0,230	0,027
CapProdDev	0,230	0,027
ProdAdapt	0,402	0,000
PromAdapt	0,400	0,000
PricAdapt	0,437	0,000
DistAdapt	0,486	0,000
PricCompet	0,293	0,005

FACTOR: MOEDA (EscMoeda)

O factor da "moeda" mede a influência que a estabilidade da taxa de câmbio a denominação da moeda tem na escolha do país de exportação.

VARIÁVEIS:

- Estabilidade da taxa de câmbio.
- A moeda utilizada para efectuar as transacções.

Relações Significativas da Moeda

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
Markperf1	0,260	0,012
Markperf2	0,285	0,006
RecExper	0,240	0,021
RecScale	0,246	0,018
RecFin	0,389	0,000
RecPhys	0,274	0,008
CapRelBuil	0,242	0,020
CapProdDev	0,236	0,024
PastIntensit	0,209	0,046
ProdAdapt	0,367	0,000
PromAdapt	0,317	0,002
PricAdapt	0,382	0,000
DistAdapt	0,389	0,000
DistCompet	0,213	0,041

VARIÁVEL: PROXIMIDADE LINGUÍSTICA DO PAÍS DE EXPORTAÇÃO (EscLingua)

A variável "proximidade linguística" do país de exportação mede a importância deste aspecto na escolha do país de exportação.

VARIÁVEIS:

- Proximidade linguística.

Relações Significativas da Moeda

Factores	Coefficiente de Correlação	Nível de Significação
FinPerf	0,251	0,016
RecExper	0,284	0,006
RecScale	0,283	0,006