

4

ESEG investigação

Revista Científica da Escola Superior de Educação da Guarda

nº4 | 2º semestre | 2007

*Edição especial 20 anos
Volume I*

ESEG INVESTIGAÇÃO

**Revista Científica
da
Escola Superior de Educação da Guarda**

N.º 4 | 2º Semestre | 2007

Título: ESEG Investigação

Revista Científica da Escola Superior de Educação da Guarda

Edição Especial, Volume I

Coordenação Editorial: Joaquim Manuel Fernandes Brigas

Coordenador Científico: Júlio Pinheiro

Comissão Científica: Professores Coordenadores e Doutores da ESEG

Edição: Escola Superior de Educação da Guarda

Capa: Humberto Pinto

Coordenação Gráfica: Maria de Fátima Bartolomeu da Cruz Gonçalves

Colaboração: Jandira Medina

Tipografia: Marques & Pereira (Guarda)

Depósito Legal: 220917/04

ISSN: 1646-1193

Tiragem: 2000 exemplares

1ª Edição: 2º Semestre | 2007

Escola Superior de Educação da Guarda

Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, n.º 50 * 6300-559 Guarda * Telefone: 271 220 135 * Fax: 271 222 325 * www.ese.ippg.pt

Os artigos são da responsabilidade dos respectivos autores e são apresentados exactamente como foram entregues na redacção.

Reservados todos os direitos. Esta publicação, não pode ser reproduzida ou transmitida, no todo ou em parte, por qualquer processo, electrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outros, sem autorização do Editor.

Índice

Nota de Abertura <i>Joaquim Brigas</i>	7
Prefácio <i>Júlio Pinheiro</i>	9
“As palavras ainda se apagam diante do invisível” Rainer Maria Rilke e Cecília Meireles: notas de investigação <i>Maria José Craveiro</i>	17
Renan e Eça de Queirós <i>Vie de Jesus e A Relíquia</i> <i>Júlio Pinheiro</i>	33
Ensaio sobre a Cegueira ou a metáfora do mundo em que vivemos <i>Ricardo Antunes</i>	49
Ricardo Reis: o mais clássico dos heterónimos de Fernando Pessoa <i>Mário Meleiro</i>	69
Fernando Pessoa e o Iberismo <i>José Luís Lima Garcia</i>	81
A imprensa regional ao serviço de uma causa: o jornal <i>A Guarda</i> e o processo de acolhimento dos “retornados” <i>Nelson Oliveira</i>	87
O uso das fontes na imprensa generalista <i>Regina Gouveia</i>	113
Análise do “uso de recursos” nos manuais escolares portugueses e moçambicanos <i>Rosa Branca Tracana, Cláudia Ferreira, Maria Eduarda Ferreira & Graça S. Carvalho</i>	133

Actividades lúdico-motoras praticadas em meio rural por crianças do 1º ciclo do Ensino Básico. Mudanças verificadas entre 1992 e 2007	149
<i>Mário Cameira Serra & Nuno Serra</i>	
<hr/>	
El Juego como medio transmissor de valores en la educación primaria	169
<i>Eduardo Álvarez del Palacio</i>	
<hr/>	
Enamoramento e Amor	183
<i>Filomena Velho</i>	
<hr/>	
A policromia e a pintura ilusionista na Praça e Vila de Almeida (séculos XVII a XX)	193
<i>Augusto Moutinho Borges</i>	
<hr/>	
Estratégia das Empresas na Era da Globalização	211
<i>Maria Filomena Ribeiro Ventura Gomes</i>	
<hr/>	
Do autismo à palavra: a importância do “Não”	231
<i>Isabel Maria Morais de Sousa Portugal</i>	
<hr/>	

Nota de Abertura

A revista *ESEG Investigação* nasceu fruto da cooperação de um trabalho longo e amadurecido por um plano de acção sustentado, levado a cabo por uma equipa digna do maior respeito e admiração. Por isso, mais uma vez se apresenta, nesta edição especial 20 anos, dando lugar a uma série de reflexões científicas, subscritas por professores e investigadores de comprovado mérito.

Ao completar 20 anos de existência, a ESEG orgulha-se pelo trabalho desenvolvido, e que nas páginas destes dois volumes, apresentados pela ocasião do seu aniversário, se submete ao rigoroso escrutínio público da comunidade científica e académica, dando à estampa mais uma série de artigos que hão-de, certamente, merecer a aplauso geral.

Paralelamente a esta iniciativa, a ESEG entrou no novo ano lectivo com a certeza de que poderá enfrentar os desafios do processo de Bolonha com todos os recursos de que carece para a sua afirmação como escola de prestígio. A saber: uma revista científica, constituída com repositório da investigação do que melhor nela se produz; uma carteira de protocolos com as mais prestigiadas instituições de ensino superior, tendo em vista a oferta de formação avançada, quer ao nível de pós-graduações, que ao nível de mestrados; um conjunto de parcerias com centros de investigação, que têm por objectivo o desenvolvimento de projectos comuns multitemáticos, em rede com instituições públicas e privadas; contratos

em regime de consórcio com instituições nacionais e internacionais, visando a concretização de projectos pré-seleccionados, e de indiscutível interesse para a sociedade civil...

Por tudo isto e pelo demais, que não se justifica ser relevado neste campo, a ESEG enfrenta o futuro com confiança. Assume o compromisso de, nestas páginas, continuar a oferecer aos investigadores um contributo um espaço à investigação científica, que orgulhe os que nelas colaboram.

Numa época em que só os melhores têm lugar garantido, e só a excelência consegue fazer a diferença, a nossa promessa será sempre a certeza do dever cumprido, e a honra de humildemente caminhar lado a lado com os que apostam em fazer do nosso país um espaço de saberes genuinamente reconhecido.

Joaquim Manuel Fernandes Brigas
Director da ESEG

Querido Leitor

Dirijo-me a si «querido leitor», como fazia António Vieira e mais recentemente Miguel Torga nos últimos livros que publicou. O adjectivo «querido» com intenso e profundo valor semântico adquire ainda maior intensidade quando anteposto ao substantivo. Deixa de ser meramente informativo para se tornar performativo, pois realiza no coração o que significa.

Ao escrever este prefácio, sinto a grande dificuldade inerente a tudo o que começa. Eduardo Theirs na sua «Introdução» às *Novelas Ejemplares* de Miguel de Cervantes conta que estando sentado à mesa de um café chega um amigo que lhe pergunta o que faz. A resposta foi imediata: «Devo fazer uma introdução o que não é nada fácil». E acrescentava que para essa dificuldade contribuía a necessidade de se misturar o necessário com a incitação para que o leitor trabalhe e obtenha o maior prazer por sua conta. Terminava notando que se deve ensinar o oculto para que o leitor investigue por si mesmo.

No entanto esta introdução tem que seguir um outro caminho, pois procura atingir o real, o objectivo, a acção, a própria vida. É sobretudo o momento para uma reflexão aprofundada, partindo do passado por uma perspectiva de futuro

Com essa finalidade vou tentar salientar o valor da revista, logo a sua necessidade. Abordarei depois algumas das maiores exigências, dificuldades e preocupações que provoca uma publicação deste tipo. Afirmo desde já que não olho só para o passado. O que me interessa é o presente, pois, como diz Santo Agostinho, o passado e o futuro só existem enquanto presente.

Valor e necessidade

Qualquer estabelecimento de ensino superior tem necessidade de uma revista que se apresenta como um testemunho, uma oportunidade, uma memória.

Antes de mais é um testemunho do esforço realizado, do trabalho pessoal e colectivo, do interesse sentido, enfim da capacidade e do valor dos que nela escrevem. É por isso que é também uma oportunidade, sobretudo para os mais novos que iniciam o percurso de uma docência que se pretende um serviço e uma realização pessoal. Nem sempre é fácil publicar os resultados da investigação, pois nem sempre as portas se abrem aos mais novos. A revista, sendo da casa, e dirigida por pessoas que se conhecem inspira confiança e ao mesmo tempo motivação. Todos sabem que se trata de um campo aberto para dar a público o que se escreve, na certeza de que as coisas só existem verdadeiramente quando se conhecem.

Sendo testemunho e oportunidade a revista também é memória da vida colectiva e em certa medida da vida de cada um. Quem escreve dá a conhecer os seus conhecimentos, as suas emoções, as suas acções, as suas histórias. Escrever é em certo modo viver à beira da intemporalidade. Por estes motivos uma escola sem revista é uma escola sem memória, pois se não se der a conhecer no presente ficará ignorada no futuro.

A revista é também necessária porque gera várias relações.

Antes de mais é um factor de relação de cada pessoa consigo mesma. Ao olhar a revista cada autor sente um apelo continuado para que caminhe, para que produza, para que crie não de modo isolado, mas em participação. O trabalho em equipa é mais produtivo, embora guardando as diferenças pessoais. Uma sinfonia não exige a uniformidade, mas o fazer bem aquilo que se deve fazer bem. Agindo com os outros cada pessoa aprende a agir consigo mesma.

Ao escrever o autor vai entrar em diálogo com os outros colaboradores da revista e com eles cria novas relações de pensamento e até de convivência e amizade. Há uma profunda inter penetração de saberes diferentes, de novo

analisados e transmitidos e por isso reformulados. E nesta actividade de relações acentuadas reside a descoberta que cada um faz do saber dos outros que acaba também por ser um saborear da vida e do mundo. Foi isto que expressou Ionesco ao ser recebido na Academia Francesa quando disse: « A nossa arte de encontrar o mistério da vida reside no modo de se olhar, de olhar os outros, de olhar o mundo».

No entanto, esta relação vai estabelecer-se não só a entre pessoas, mas também entre as redes culturais, as instituições, as escolas com os mesmos interesses. Um dos maiores benefícios de ter uma revista está na possibilidade de estabelecer trocas com outras revistas, comparando o que se produz com o que se realiza de mais válido e actualizado.

Outra relação muito desejável deve estabelecer-se entre os próprios leitores. Por essa razão existem revistas que publicam as cartas dos leitores onde exprimem os sentimentos provocados pelos autores e as apreciações feitas por outros leitores sejam eles simples, médios ou especificamente preparados. O importante é que o leitor seja activo, desejoso de criar. Nada interessa o que seja negativo e por isso recusámos sempre o «homo lacrimans» detestado por Albert Camus ou a «barbárie interior» condenada por Jean-François Motte. No fundo, para que a revista tenha aceitação deve ser exigente e possuir real valor. Fazer uma revista é um trabalho árduo, constante, a que não deve faltar um grande optimismo e uma imensa confiança em si mesmo e nos outros. As exigências são enormes e as dificuldades permanentes.

Exigências e dificuldades

A primeira característica de uma revista é a sua efemeridade. Está na essência das revistas a sua morte anunciada, por causa da sua temporalidade, da ambiguidade existencial que a determina. A revista não é o tempo que passa inerente ao jornal, nem o tempo que fica que caracteriza o livro. É um tempo

intermédio. Estando entre duas situações acaba por ter um estatuto que não está definido.

Talvez por isso poucas são as revistas que venceram o tempo. Algumas desapareceram mesmo rapidamente, apesar de alguns números terem ficado como marcos de inovação e saber. Damos alguns exemplos mais significativos. Da célebre revista *Orphen*, fundada por Fernando Pessoa, Mário Sá Carneiro e outros em 1915 só saíram três números. Da revista *Centaurro* só apareceu um número. Da *Athen* foram publicados cinco números. Já a conhecida revista *Presença* fundada por José Régio e João Gaspar Simões durou mais tempo, pois teve 54 números. Com vida efémera foram publicadas as revistas *Exílio Portugal Futurista*, *Revista Lusitana*, *Revista de Portugal*. Em algumas universidades portuguesas, revistas de várias especialidades como Direito, História, Filosofia acabaram depois de algum tempo de publicação, normalmente por razões políticas, económicas ou mesmo científicas.

A revista *ESEG Investigação*, tem-se mantido sem interrupção, por causa de apoios sem os quais a morte já teria acontecido. Para que tal milagre aconteça há que ter em conta a acção do director da ESEG, dos colaboradores e dos leitores.

A actual revista deve-se ao espírito empreendedor do Director da Escola Superior de Educação, Prof. Joaquim Brigas. Apesar de ter um grande sentido empresarial da escola, não se deixou dominar pelo material. Para o director a matéria é, como a palavra indica, a mãe da acção, mas não a dominadora da acção. Não procurou a mercantilização do conhecimento hoje tão apregoada. Tentou antes valorizar a investigação, estabelecendo uma profunda ligação entre a Escola e a cultura nas suas variadas modalidades. O importante é que a Escola seja produtora de sentido através das suas actividades, e constitua um poderoso meio de fortalecimento das estruturas culturais e científicas. Deste modo vai contribuir para que os académicos sobrevivam entre as ruínas do espírito. No entanto, esta força da direcção não seria produtiva sem a acção dos colaboradores.

O que faz o sucesso de uma revista é o trabalho dos colaboradores que devem dar testemunho de competência resultante de um conjunto de qualidades assinaláveis. Notemos antes de mais a sinceridade e a humildade. Tomo aqui as palavras no seu sentido original, isto é viver sem cera, sem máscaras e por outro lado ser húmus, terra cultivada e produtiva. Escrever é pois ser autêntico e activo, mas é também sujeitar-se a críticas sobretudo dos que nada fazem, ou simplesmente são fracassados. Crítico de cinema é muitas vezes o que nunca fez um filme, como o crítico de literatura é o que nunca foi capaz de escrever um livro. Triste é constatar que há pessoas que nunca publicaram um artigo na revista e não consta que o tenham feito em outras publicações. É por isso que quem escreve deve possuir uma boa dose de confiança e optimismo. Junte-se a tudo isto uma grande insatisfação e criatividade. É evidente que nada de bom poderá acontecer se não houver competência, saber e sobretudo esforço. A inspiração só é rentável quando houver transpiração. Nada se faz sem trabalho, muito trabalho. Denis Rougemont em *L'amour et l'Occident* recorda o dito de Vernet a propósito de um quadro que vendia e o comprador achava caro para o esforço exigido: «Sim, exigiu-me uma hora de trabalho, mas toda a vida para o fazer». Um texto não é só o que aparece visível, mas também o invisível, pois implicitamente surge como o resultado de um esforço continuado, de longos anos de sacrifícios. Notemos ainda que os autores não escrevem para si, mas para o leitor. Por este motivo uma revista só existirá se tiver leitores. E qual é o papel do leitor?

Já atrás chamámos a atenção para a responsabilidade do leitor. Compete ao leitor procurar o dito e o que ficou por dizer, delimitar o espaço, revitalizar as personagens, actualizar os tempos, analisar as ideias, fortalecer a mensagem. Uma vez escrito, o texto já não pertence ao autor, mas ao leitor que ao ler vai criar o seu próprio mundo. Como escrevia Voltaire «os livros mais belos são aqueles cujos leitores fazem a metade». Um outro tema de grande actualidade é a necessidade de as revistas serem altamente especializadas. Para que uma revista tenha real valor e aceitação científica é forçoso que foque temas bem específicos

e intimamente relacionados.. Uma revista que trata de tudo é uma revista que cientificamente não trata de coisa nenhuma. Qualquer artigo nela publicado não terá aceitação no mundo da ciência e da investigação.

Por estas razões é forçoso que haja uma certa homogeneidade de conteúdo e sendo possível, que haja mesmo números temáticos, com uma linha científica condutora. Sem saber específico não é possível valor científico. É bom recordar o célebre número da revista *Communications 8* com o sub-título *Analyse Structurale du Récit* (Paris, Seuil, 1966) e que ainda hoje permanece como uma referência. A causa do seu impacto e da sua vitalidade está na novidade que trouxe então aos estudos literários e linguísticos, sem esquecer a qualidade dos colaboradores que assinaram os respectivos artigos.

O interesse duma revista vem também de outros factores como a capacidade de pôr interrogações, de tentar o novo, de procurar o diferente. Uma revista tem que ser ousada, tem que procurar abrir novos caminhos, com exigência, apesar das dificuldades encontradas. Só pelo diferente é que se aprende, só pelo novo é que se caminha, sem nunca abdicar dos valores transmitidos pelos antepassados. De resto é bom recordar o ditado que diz: que só se caminha tendo um passo atrás e outro à frente.

Ora a revista *ESEG Investigação* deve primar por ter uma atitude de investigação séria, aprofundada. Não se pode alhear do ensino ministrado na Escola e da especificidade dos seus fins culturais e pedagógicos. Ao mesmo tempo deve valorizar os saberes do meio em que se insere, atendendo à cultura radicada num determinado território e vivida por um grupo de pessoas com experiências comuns. Sendo publicada na Beira Alta devemos ter presente que não tem espaço limitado, pois vive «à beira de», isto é, no não espaço, ou como a palavra significa, na utopia. É sempre bom recordar que o verdadeiro regional é o verdadeiro universal.

Os que escrevem são os mais insatisfeitos e sabem que na revista, como nos quadros mais belos, há sempre luzes e sombras, mas também sabem que o ser é

sempre melhor que o não ser.

Ao fazer estas considerações e ao deixar a orientação científica da revista resta-me expressar um agradecimento, formular um voto, anunciar uma certeza.

O meu agradecimento vai para o Prof. Joaquim Brigas, Director da Escola Superior da Educação, pela sua força e determinação, para a Dr.a Fátima Gonçalves pelo seu saber e disponibilidade, para os colaboradores com o seu esforço e dedicação. A revista é de todos e não é de ninguém.

O meu voto é que cada um se interrogue não sobre o que vai acontecer, mas sobre o que vai fazer pela revista., pois eu acredito que há muita gente capaz de realizar maravilhas. Parafraseando o que escreve Gide a propósito do livro diremos: «Quem se interessa pela revista é por si que se interessã».

A certeza que anuncio é esta. Embora afastado voluntariamente das responsabilidades científicas da revista não deixarei de dar o meu contributo sempre que for oportuno. Deste modo viverei em relação comigo e com os outros, alimentando permanentemente um sentimento de futuro, sabendo que, como diz o Papa Bento XVI, é «pela esperança que somos salvos».

Júlio Pinheiro

Estratégia das Empresas na Era da Globalização

Maria Filomena Ribeiro Ventura Gomes

Resumo

As alterações da economia, nomeadamente a globalização, modificaram a forma das empresas se organizarem e o modo de actuação das empresas. A internacionalização tornou-se vital para as empresas. Outra característica do modo de actuar das empresas dos nossos dias é a cooperação com potenciais concorrentes para garantir o seu desenvolvimento sustentado. Há uma necessidade das empresas cooperarem umas com as outras. No nosso artigo iremos demonstrar, a partir da caracterização da economia dos nossos dias, a necessidade das empresas se internacionalizarem e de cooperarem entre si.

Palavras-chave: Globalização, internacionalização, redes, cooperação.

Abstract

The changes in the economy, for example the globalization; have modified the way enterprises organize themselves and the way they act. Internationalization became essential for the enterprises. Another feature of the way nowadays enterprises act, is the cooperation between potential competitors in order to obtain sustained development. Enterprises must cooperate with one another. In our paper we will show, starting from the features of nowadays economy, the necessity enterprises have to internationalize themselves and to cooperate among them.

Introdução

Este artigo pretende demonstrar que as características da economia actual levam a que as empresas tenham de cooperar entre elas.

Começaremos por definir as características da economia actual que levam as empresas a ter de produzir para um mercado global e, portanto, a internacionalizarem-se.

A globalização e internacionalização das empresas, passam por novas formas de organização destas e pela adopção de novas estratégias de actuação no mercado.

As empresas tendem a especializar-se nas áreas em que são competitivas não na produção ou comercialização de um produto mas numa das fases do processo produtivo ou do processo de distribuição.

Por se tornar um elo de uma cadeia de produção ou distribuição, a empresa tem de cooperar com as outras empresas que integram a mesma cadeia de valor.

As empresas poderão mesmo ter necessidade de cooperar com os seus potenciais concorrentes.

Os enormes investimentos em investigação e desenvolvimento, em estudos de mercado, em inovação, levam a que as empresas integrem redes para conseguir explorar mais facilmente todas as oportunidades que lhes surjam. Subjacente à rede pode estar a cooperação com potenciais competidores.

O nosso artigo está dividido em três partes. Numa primeira parte caracterizaremos a economia dos nossos dias. Numa segunda descreveremos os caminhos de internacionalização das empresas. Numa terceira parte referir-nos-emos ao caso particular das pequenas e médias empresas (PMEs).

1. Caracterização da Economia dos nossos dias

“Uma das características da economia dos nossos dias é o crescimento do comércio internacional a uma taxa superior à da produção mundial”(Teixeira e Diz, 2005:61).

De acordo com a Organização Mundial do Comércio (OMC), o comércio mundial de mercadorias tem tendência para um crescimento cada vez maior. Isso verifica-se na generalidade dos países e regiões do globo (sobre este assunto ver WTO, 2001).

Houve importantes alterações políticas, culturais e sócio-económicas. Segundo Scarborough e Zimmerer (1996:450):

“Political, social, cultural, and economic changes are sweeping the world, creating a new world order – and a legion of both problems and opportunities for business of all sizes. For instance, the Soviet Union, a stalwart of the Communism for nearly 75 years, has crumbled, and the nations composing the New Commonwealth of Independent States began creating radical economic reforms based on capitalism. China, with a population of 1.2 billion, is moving away from its socialist past and encouraging business investment from outside.(...) The countries of Eastern Europe left the 1980s as pillars of socialism and entered the 1990s as promising international business opportunities.”

Verifica-se igualmente uma cada vez maior integração dos mercados. Citando Teixeira e Diz (2005:73):

“Por outro lado, as relações internacionais cada vez se traduzem menos em relações entre nações e adquirem características novas que reflectem uma economia mundial cada vez mais global e integrada, assistindo-se ao mesmo tempo à formação de espaços regionais supra nacionais (de que a União Europeia é um exemplo com especial significado).”

O “Grupo de Lisboa” (1994) considera que a globalização é um processo diferente do da internacionalização ou da multinacionalização pois significa um produto fabricado para o/no mundo ou seja “*made in the world*”

O conceito de globalização assenta na ideia do mundo se estar a tornar cada vez mais homogéneo, sendo as diferenças entre os mercados nacionais cada vez menores; e haverá uma tendência para se passar de uma estratégia multidoméstica diversificada, ou seja, uma estratégia adequada a cada mercado, para uma estratégia única para todos os países, encarados, agora, como constituindo um único mercado (sobre este assunto ver Czinkota e Ronkainen, 1993).

Este conceito de globalização não é consensual.

O primeiro a utilizar este termo de globalização foi Levitt (citado em Teixeira e Diz, 2005:92-93). “*Para Levitt, a empresa com sucesso é, portanto, a empresa global, aquela que vê o mundo com poucos mercados standardizados em vez de muitos mercados diferenciados pelos consumidores (que é a visão da empresa multinacional).*”

Quelch e Hoof (citado em Teixeira e Diz, 2005:93) são de outra opinião:

“Outros autores como Quelch e Hoof consideram que a globalização dos mercados, para além das muitas vantagens, tem também as suas armadilhas: a standardização dos produtos pode reduzir os custos operacionais e, ainda mais importante, uma coordenação eficaz pode explorar as melhores ideias sobre produtos e mercados; mas, demasiadas vezes, os gestores têm uma visão do marketing em termos dicotómicos – ou standardização absoluta ou controlo local – quando na realidade, para aplicação do conceito de globalização, a flexibilidade é essencial.”

Czinkota e Ronkainen (1993) chamam a atenção dos gestores de *marketing* internacional para o facto de haver variáveis que tenham de ser adaptadas na oferta de produtos. Os autores dão como exemplo o caso das bebidas leves (*soft drinks*) e dos cigarros. No caso destes bens o *marketing* internacional das marcas

mundiais apoia-se numa oferta de produtos reconhecíveis e não propriamente no fabrico de produtos idênticos.

Há diversas razões para se aderir à globalização que podem ser agrupadas em quatro grupos de factores: 1) os de mercado; 2) os de custo, 3) os ambientais; e 4) os competitivos.

Os factores de mercado relacionam-se essencialmente com a grande homogeneidade que se observa actualmente nas necessidades dos consumidores. Esta homogeneidade de gostos dos consumidores facilita a estandardização dos produtos (ou serviços). Ohmae (1985) identificou cerca de 600 milhões de consumidores na tríade (Estados Unidos, Europa e Japão) que poderiam ser tratados como se estivéssemos em presença de um único mercado. Esta possibilidade resulta desses 600 milhões de pessoas terem hábitos de consumo similares visto que possuem o mesmo tipo de educação, estilo de vida e aspirações e um nível de rendimento idêntico.

Os próprios canais de distribuição têm vindo a tornar-se cada vez mais globais, o que permite uma maior racionalização dos esforços de *marketing*.

Os factores associados ao custo manifestam-se quer através de economias de escala, quer através de efeitos de sinergia. Verifica-se, igualmente, um acumular de efeitos de aprendizagem e experiência, proporcionados pelo alargamento do mercado. Esta maior dimensão do mercado permite tirar partido das diferenças de custos e competências entre os vários países: concentração de certas actividades em cada país e deslocalização da produção de um país para outro.

Os factores ambientais mais significativos relacionam-se com a queda das barreiras alfandegárias e a rapidez da evolução tecnológica. Deve referir-se com ênfase especial a evolução das tecnologias de informação; os progressos tecnológicos que permitiram a redução dos custos de transporte internacionais de pessoas e bens; e a evolução na produção que permitiu a decomposição dos processos produtivos.

Os factores concorrenciais ou de competitividade podem desempenhar

um papel fundamental como potenciadores da globalização de estratégias empresariais. Como os mercados são interdependentes, um concorrente que desenvolva uma estratégia global, pode, quando se reduz a sua quota de mercado num país, ser afectado também noutro país onde realiza a sua produção.

Há uma mundialização da economia que obriga as empresas a alterarem as suas estratégias de actuação.

2. A estratégia das empresas

A globalização veio alterar os modos de concorrer para a generalidade das empresas. Drucker (citado em Teixeira e Diz, 2005) considera que, actualmente, o factor decisivo para obter lucros é o saber. Os factores de produção tradicionais – terra, capital e trabalho – perderam importância. As classes da sociedade pós-capitalista são os trabalhadores do saber e dos serviços.

Também Toffler (1991) considera que o conhecimento se tornou o recurso fulcral da economia avançada.

Na nova sociedade do conhecimento, as novas vantagens competitivas das empresas são, sobretudo, o tempo e o conhecimento. É crucial aprender mais depressa do que os concorrentes.

A necessidade de apostar na inovação e na antecipação à concorrência tem contribuído para a alteração da organização e das estratégias implementadas pelas empresas.

A crescente globalização da Economia, levou à aposta na internacionalização das empresas. Citando Kotabe e Helsen (2000:21):

“Os mercados estão a tornar-se verdadeiramente globais. Se você ficar limitado ao seu mercado doméstico, provavelmente será atropelado por concorrentes espalhados pelo mundo.”

A internacionalização não deve ser feita recorrendo a legislação proteccionista pois “(...) esta prática , a longo prazo, serve basicamente para elevar os custos e proteger as empresas domésticas ineficientes.” (Vieira e Neto, 2002:29).

Também Porter (1989) defendia que a existência de concorrentes podia criar a possibilidade de uma empresa ampliar a sua vantagem competitiva.

Se a empresa pode melhorar o seu potencial devido à concorrência vinda do exterior, essa empresa também pode passar a actuar no mercado externo e melhorar, dessa forma, as suas vantagens competitivas. A empresa pode aumentar as suas vantagens competitivas através da melhoria contínua dos seus produtos (Mann, 1992) ou da expansão para mercados internacionais. Neste caso há que superar muitas dificuldades tais como: 1) mudança de fronteiras (Mazur e Hogg, 1993); 2) velocidade e supremacia técnica (Fagan, 1999); 3) governos instáveis, problemas com a taxa de câmbio, com a pirataria tecnológica e há que implementar uma aposta essencial no saber fazer (Ansoff, 1965, 1987).

As empresas têm de procurar a melhor maneira de se introduzir nos novos mercados.

Não há uma única teoria sobre a forma das empresas accederem aos mercados internacionais.

O próprio termo de internacionalização é alvo de diferentes definições. Welch e Luostarinen (1988:36) definem internacionalização como “*the process of increasing involvement in international operations*” enquanto Calof e Beamish (1995:116) consideram que internacionalização é “*the process of adapting firms' operations (strategy, structure, resources, etc.) to international environments*”.

Tal como Chetty e Campbell- Hunt (2003) preferimos este último conceito pois ele encara a possibilidade de uma empresa diminuir ou abandonar a sua actividade internacional. Este conceito é mais amplo do que o de Welch e Luostarinen (1988) pois admite quer que as empresas se internacionalizem cada vez mais; quer que elas procedam a uma “desinternacionalização” (*de-internationalisation*). Esta “desinternacionalização” pode processar-se de diversos

modos: 1) através do abandono de um produto (Calof e Beamish, 1995); 2) através do abandono do investimento directo e retorno à exportação (Chetty, 1999); e 3) através da redução da sua actividade internacional ou do total abandono das operações internacionais (Benito e Welch, 1997).

Há vários autores que consideram que a internacionalização é um processo gradual e sequencial em que as empresas atravessam diferentes estádios de internacionalização. Há vários tipos desses modelos: O primeiro é o do processo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977; Luostarinen, 1979); o segundo é constituído pelos modelos que defendem a inovação-adopção da internacionalização (Bilkey e Tesar, 1977; Andersen, 1993); o terceiro modelo é o exposto pelos autores que defendem que o processo de internacionalização está relacionado com a afectação dos recursos, ou seja, depende do emprego dado aos recursos da empresa e da interacção destes com o meio ambiente (Aharoni, 1966; Reid, 1981, 1982).

Chetty e Campbel-Hunt (2003:798-9) afirmam que o modelo do primeiro tipo é o mais utilizado:

“The most frequently used of these stages model is the Uppsala process model. It emphasises learning by focusing on market knowledge and commitment. To minimize risk and overcome uncertainty, it says that firms internationalise in a step-by-step process. As firms gain market knowledge they commit more resources in the market. Increased commitment occurs in the following stages:

- no regular export activities;*
- export via independent agents;*
- creation of an offshore subsidiary; and*
- overseas production facilities.”*

Este modelo de internacionalização incremental, por etapas tem sido alvo de críticas. Outros estudos (Hedlund e Kverneland, 1985; Millington e Bayliss, 1990) mostraram que as empresas não se internacionalizam de forma tão gradual.

Apesar da falta de consenso sobre se a internacionalização se processa, ou não, de forma gradual; existe uniformidade de opiniões quanto à necessidade das empresas se internacionalizarem.

Na generalidade os diversos autores estão de acordo que as empresas não devem actuar isoladamente no mundo global dos nossos dias.

“Nabeluff e Branderburger defendem que a maior parte dos negócios só têm sucesso se outros forem também bem sucedidos. Co-opetição que, em síntese, significa colaboração mais competição, é a palavra proposta (Nabeluff e Branderburger, 1997)” (Teixeira, 2002:478).

Kanter (citado em Teixeira, 2002:480) defende que:

“(...) as redes de cooperação de empresas são o futuro da concorrência: não países contra países, nem empresas contra empresas mas grupos de empresas formando uma rede que concorre com outra rede de empresas.”

“Nas novas formas de concorrência, a vantagem competitiva é substituída pela vantagem colaborativa (Kanter, 1994), a indústria pelo ecossistema (Moore, 1996), a competição pela co-opetição (Nabeluff e Branderburger, 1997), a concorrência individual pela concorrência colectiva (Gomes-Casséres, 1997), o crescimento patrimonial pelo crescimento contratual (Gastaldi, 2000) e aos clientes, fornecedores e concorrentes acrescentam-se os complementares (Nabeluff e Branderburger, 1997), as empresas cujos produtos complementam mais do que concorrem.” (Teixeira, 2003:506).

Um exemplo típico de empresas complementares é o das empresas de *software* em relação às que fabricam *hardware*.

A colaboração entre empresas pode estender-se à cooperação com concorrentes.

Os gestores estão conscientes do facto de muitos dos elementos necessários para entrar num negócio global terem um custo tão elevado (um exemplo são as despesas em investigação e desenvolvimento) e que vários mercados são de difícil penetração. Para superar estas dificuldades há que abandonar as formas tradicionais de concorrência (Bleeke e Ernst, 1993).

Ohmae (1994) chama a atenção para o aumento substancial dos custos fixos que obriga as empresas a cooperarem para os partilharem.

Perlmutter e Heenan (1994:129) escrevem:

“Increasingly, to be globally competitive, multinational corporations must be globally cooperative. This necessity is reflected in the acceleration of global strategic partnerships (GSPs) among competitors large and small.”

As PME's não podem, portanto, ficar fora dos processos de internacionalização e de cooperação.

3. O processo de internacionalização das PME's

Já vimos que a globalização é uma característica dos nossos dias. Uma ideia errada é pensar que a globalização é um assunto que só interessa às grandes empresas pois só estas têm condições para actuarem globalmente.

Nas palavras de Scarborough e Zimmerer (1996:452):

“(...) to thrive in the twenty-first century, small business must take their place in the world market! Globalization is no longer in the horizon; it is already here. Increasingly, small companies must consider themselves business without borders”

Esta nova forma de encarar o local de actuação das empresas e, em particular das PMEs, leva a que as empresas se organizem de outro modo.

“Novas formas de concorrência implicam novas formas de organização. As empresas tendem a estruturar-se com base nas ideias-chave de colaboração e partilha de conhecimentos. Redes internas e externas, com fronteiras (quaisquer que sejam) cada vez mais difusas, parecem ser a base da organização do início do século XXI. Assentando fortemente nas tecnologias de informação (em constante desenvolvimento) tornar-se-ão muitas vezes verdadeiras organizações virtuais, com reduzidos ou nulos activos físicos, mas com um grande “stock” de relações entre pessoas e instituições” (Teixeira, 2003:506).

A estratégia adoptada pelas empresas condiciona a sua estrutura e vice-versa. As novas formas de organização tendem a ser mais flexíveis, com menos níveis hierárquicos, actuando com base no trabalho de equipa e em canais de informação flexíveis e reconfiguráveis. Estes canais de informação constituem redes interligadas quer internamente, quer em relação aos contactos com o exterior (com clientes, fornecedores, parceiros e outros concorrentes).

A estratégia da empresa passa pela determinação de quais as suas vantagens competitivas. As vantagens competitivas de uma empresa resultam de ela conseguir oferecer mais valor ao cliente.

A questão crucial está em decidir se a empresa deve assumir o controlo total da cadeia de valor (apostando na integração) ou, em alternativa, concentrar os seus esforços numa/em algumas actividade(s) da cadeia de valor. Neste último caso a empresa terá de realizar acordos específicos com os outros intervenientes (empresas a montante e/ou a jusante), fazendo alianças, integrando redes ou assumindo outras formas de cooperação.

Tudo indica que as empresas de sucesso estão a adoptar esta última forma de actuação. Citando Teixeira (2003:507):

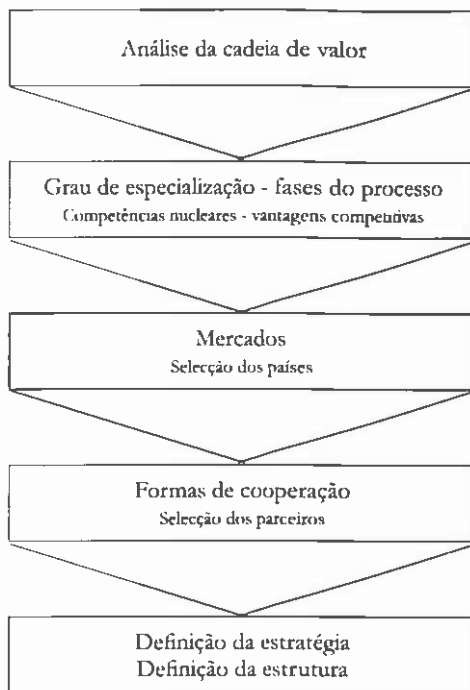
“Como a teoria e a prática demonstram, nas empresas de sucesso a tendência aponta para desintegração, ou seja, cada vez mais as empresas se especializam nas suas actividades nucleares (“core business”), independentemente da sua dimensão. As grandes têm vantagem em concentrar os seus esforços naquelas actividades em que têm maiores vantagens competitivas e subcontratar as outras actividades em que não são tão eficientes; as pequenas têm vantagem (são “obrigadas” a) especializar-se num, ou em alguns, elos da cadeia e procurar acordos de cooperação ou desenvolver relações meramente contratuais, quer com as grandes empresas que enveredaram pelo outsourcing (dessa actividade), quer com as outras pequenas empresas especializadas na mesma ou em outras actividades da cadeia de valor.”

Teixeira (2003) propõe um modelo orientador para ser adoptado pelas PMEs. O modelo¹ assenta nalguns aspectos fundamentais: 1) Análise da cadeia de valor – aspecto essencial para determinar as competências nucleares e as vantagens competitivas da empresa; 2) ênfase nas formas de cooperação – a especialização numa (em algumas) actividade(s) da cadeia de valor por parte da empresa, obriga esta a cooperar e a desenvolver formas de associação com as outras empresas que realizam as outras actividades da cadeia de valor; 3) importância do conhecimento do mercado – Este conhecimento do mercado passa pela aproximação ao cliente. *“Num aparente paradoxo, a importância da proximidade do cliente pode sugerir que a estratégia mais aconselhada passe mesmo pela integração a jusante de empresas de distribuição (aquisição de empresas já constituídas ou investimento de raiz).”* (Teixeira, 2003:508) e 4) visão integrada do processo de análise e formulação da estratégia de internacionalização – A formulação da estratégia pode ser decomposta, para efeitos de simplificação, em cinco fases (ver figura 1). No entanto, nenhuma destas fases pode ser analisada isoladamente

1- Este modelo foi elaborado sobretudo a pensar nas PMEs industriais portuguesas que estavam no início de um processo de internacionalização.

sem considerar as interligações entre as diversas fases. Depois de definido o tipo de estratégia a adoptar (custos, diferenciação, foco), define-se a estrutura da empresa.

Figura 1
Análise e formulação da estratégia



Fonte: Teixeira (2003: 509)

Se tudo assenta na escolha do(s) elo(s) da cadeia de valor da empresa; não é menos crucial a escolha das formas de cooperação e o desenvolvimento de sinergias quer com as empresas que se situam a montante ou a jusante da cadeia de valor (sinergias verticais); quer com os seus concorrentes (empresas que se especializaram na mesma fase da cadeia de valor) e complementares. As empresas

complementares produzem um bem ou prestam um serviço que, quanto mais se vende, acrescenta valor ao produto (serviço) fornecido pela nossa empresa. As sinergias estabelecidas com as empresas concorrentes e complementares da nossa, são as sinergias horizontais.

As alianças estabelecidas dependem da fase da cadeia de valor em que a empresa se situa. Se as actividades exercidas pela empresa se situam próximo do fim da cadeia de valor há, provavelmente, mais sinergias a explorar. A associação pode ser feita com empresas distribuidoras dos produtos nos diversos mercados, com empresas situadas a montante do processo produtivo ou, para ganhar maior dimensão e poder negocial, com empresas concorrentes.

Se as actividades executadas pela empresa se situam na fase inicial do processo produtivo, a cooperação far-se-á com as empresas situadas a jusante da cadeia de valor e, para ganhar dimensão e poder negocial, com empresas concorrentes. Neste caso a distância ao cliente é maior, o que poderá constituir uma desvantagem para a empresa.

"A procura da independência ou da conquista da interdependência, passa sempre pelo tipo de vantagem competitiva (nomeadamente quanto ao grau de dificuldade em ser imitada) e da importância da rede em que conseguir integrar-se." (Teixeira, 2003:511).

As formas de cooperação escolhidas dependem dos mercados em que a empresa está inserida e, por sua vez, influenciam a opção por esse mercado e a estratégia adoptada pela empresa.

Etemad (2005), utilizando a teoria dos jogos, define várias etapas de evolução da internacionalização das PME's, considerando, essencialmente, que estas actuam como subsidiárias das grandes empresas multinacionais.

Etemad (2005: 146) começa por constatar a necessidade de internacionalização das PME's:

“SMEs find it imperative to become at least as competitive as the global competitors in order to survive even in their own home markets. In other words, the rules of the game have changed (and are still changing) and all competitors, especially SMEs, must devise dynamically potent strategies to compete effectively, on an international scale, for survival.”

Etemad (2005) defende, igualmente, a actuação das PME's inseridas em redes para assegurar melhor o seu desenvolvimento sustentado. Tal como outros autores, já por nós citados, Etemad defende a necessidade de existir cooperação entre as empresas.

Etemad (2005) considera a existência de três ciclos na vida duma jovem subsidiária (de uma multinacional). São eles:

- 1) Um ciclo inicial em que o desenvolvimento da empresa se baseia na exploração das suas próprias vantagens competitivas. Estas vantagens competitivas iniciais foram, provavelmente, cedidas pela empresa mãe à subsidiária. Nesta fase a subsidiária compete num mercado local adaptando, se tal se justificar, as características dos produtos às necessidades particulares dos consumidores nesse mercado. Através da concorrência com as outras empresas locais, a jovem subsidiária inicia um processo de aprendizagem de que resulta a introdução de inovações no bem fabricado. Estas conferem maior valor a esse produto. Deste maior valor resulta uma vantagem específica para a jovem subsidiária.
- 2) Num segundo ciclo a jovem subsidiária vai aproveitar esta vantagem específica para alargar o âmbito da sua concorrência, deixando de actuar apenas num mercado local. Inicia-se um novo ciclo de aprendizagem, mais promissor do que o primeiro.
- 3) Num terceiro ciclo, como resultado do processo permanente de aprendizagem e das inovações contínuas, a jovem subsidiária está apta a competir globalmente.

Expusemos dois modelos de internacionalização das PME's que, embora

diferentes, têm pontos comuns tais como a inevitabilidade da internacionalização das PME's, a sua integração em redes e a necessidade de haver cooperação entre as diversas empresas para que todas beneficiem do processo de aprendizagem.

Tudo aponta para que seja válida a nossa hipótese de partida: a internacionalização das empresas deve processar-se através da cooperação entre elas.

Conclusão

As características da economia dos nossos dias alteraram-se substancialmente. A palavra de ordem é, actualmente, globalização.

As empresas deixaram de ter de produzir para diversos mercados diferenciados para, cada vez mais, produzirem para um único mercado global. As novas tecnologias de comunicação e a disseminação do uso da *Internet* facilitaram a uniformização dos gostos dos consumidores.

Apesar dessa uniformização das necessidades dos consumidores, a globalização deve estar associada à flexibilidade e à possibilidade de se fazerem adaptações nos bens produzidos para certos mercados.

Outra consequência da globalização foi o tornar o conhecimento, o saber, as variáveis cruciais na definição das vantagens competitivas das empresas. Aprender a fazer mais depressa do que os concorrentes tornou-se vital para a sobrevivência e desenvolvimento sustentado das empresas. O tempo assume, também, uma especial relevância. Existe uma sociedade do conhecimento em que é fundamental ter acesso aos conhecimentos mais rapidamente do que a concorrência.

Também o enorme progresso tecnológico a que se assiste nos nossos dias; faz com que os novos bens produzidos sejam procurados pelos consumidores por períodos relativamente curtos. A sociedade do conhecimento exige um

esforço contínuo de inovação.

As empresas, ao terem de produzir para um mercado global, têm de iniciar um processo de internacionalização.

Há dúvidas quanto ao facto de as empresas se internacionalizarem de forma gradual, por etapas; ou de um modo mais brusco. A generalidade dos autores e alguma evidência empírica apontam no sentido de, para diminuir o risco e fazer face à incerteza, as empresas procederem à sua internacionalização de forma gradual, passo a passo; começando por formas mais incipientes de internacionalização e avançando, depois, para formas mais elaboradas de internacionalização.

A sociedade do conhecimento exige uma aposta contínua na inovação. Os elevados investimentos em investigação e desenvolvimento, a que estão associados enormes custos fixos, levam as empresas a ter de optar por cooperar umas com as outras, nomeadamente para partilhar os elevados custos fixos dos investimentos necessários.

Esta cooperação impõe-se também pelo facto de a tendência ser, cada vez mais, para as empresas fabricarem não todo o produto mas apenas uma parte do produto. Cada vez é mais difícil para as empresas serem competitivas em toda a cadeia de valor. A solução é especializarem-se num dos elos dessa cadeia. Essa especialização obriga as empresas a procurarem desenvolver sinergias com as empresas que se situam a montante e a jusante da cadeia de valor. É a procura de sinergias verticais.

Para além destas sinergias verticais, as empresas poderão ter de desenvolver, dada a complexidade e volume dos investimentos envolvidos, sinergias horizontais com empresas concorrentes e complementares (empresas que produzem bens que, quando comercializados, acrescentam valor aos bens por nós fabricados).

A palavra de ordem é cooperar para melhor competir.

As empresas devem estar integradas em redes internacionais e tirar partido do seu posicionamento nessas redes e da importância da rede em geral.

Bibliografia

- Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University Press, Boston.
- Andersen, O. (1993), "On the Internationalisation Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No.2, pp.209-31.
- Ansoff, I. H. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, I. H. (1987), "Strategic Management of Technology", *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, No. 3, Summer, pp.28-39.
- Benito, G. e Welch, L. (1997), "De-internationalisation", *Management International Review*, Vol. 37, No. 2 (special issue), pp.7-25
- Bleeke, J. e Ernst, D. (1993), *Colaborating to Compete*, John Wiley.
- Bilkey, W. J. e Tesar, G. (1977), "The Export Behaviour of Small-sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp.93-8.
- Calof, J. e Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation", *International Business Review*, Vol 4, No 2, pp.115-31.
- Cavusgil, S. T. e Nevin, J. (1981), "International Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp.114-9.
- Chetty, S. (1999), "Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No 1/2, pp.121-42.
- Chetty, S. e Campbell-Hunt, C. (2003), "Paths to Internationalisation among Small-to Medium-Sized Firms: A Global versus Regional Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5/6, pp.796-820.
- Czinkota, R. e Ronkainen, I. (1993), *International Marketing*, Dryden, 3rd Edition.
- Drucker, P. (1993), *Sociedade Pós-Capitalista*, Difusão Cultural.
- Ettemad, H. (2005), "SMEs' Internationalization Strategies Based on a Typical Subsidiary's Evolutionary Life Cycle in Three Distinct Stages", *Management International Review*, Vol. 45, No. 3 (special issue), pp. 145-86.
- Fagan, M. L. (1999), "A Guide to Global Sourcing", *Journal of Business Strategy*, Mar.-Apr., pp.21-25.
- Grupo de Lisboa (1994), *Limites à Competição*, Publicações Europa-América, 2^a Edição.
- Hedlund, G. e Kverneland, A. (1985), "Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan", *International Studies of Management and Organisation*, Vol. 15, No.2, pp.41-59.
- Johanson, J. e Vahlne, J. E. (1977), "The Internationalisation Process of the Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Spring/Summer, pp.23-32.
- Johanson, J. e Wiederheim-Paul, F. (1975), "The Internationalisation of the Firm – Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp.305-22.

- Kotabe, M. e Helsen, K. (2000), *Administração de Marketing Global*, Editora Atlas, São Paulo.
- Lusostarinén, R. (1979), *The Internationalisation of the Firm*, Acta Academic Oeconomica Helsingiensis, Helsinki.
- Mann, N. R. (1992), *Deming: As Chaves da Excelência*, Makron Books, São Paulo.
- Mazur, L. e Hogg, A. (1993), *The Marketing Challenge*, Addison- Welsey, Workingham, England.
- Millington, A. I. e Bayliss, T. (1990), "The Process of Internationalisation: UK Companies in the EC", *Management International Review*, Vol. 30, No. 2, pp.151-61.
- Ohmae, K. (1985), *Triad Power – The Coming Shape of Global Competition*, N.Y. Free Press.
- Ohmae, K. (1994), "The Global Logic of Strategic Alliances" in *Harvard Business Review Global Strategies – Insights from the World's Leading Thinkers*, A Harvard Business Review Book, pp.109-28.
- Perlmutter, H.V. e Heeman, D. A. (1994), "Cooperate to Compete Globally" in *Harvard Business Review Global Strategies – Insights from the World's Leading Thinkers*, A Harvard Business Review Book, pp.129-41.
- Porter, M. (1989), *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Campus, Rio de Janeiro.
- Reid, S. (1981), "The Decision-maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, No. 2, pp.101-112.
- Reid, S. (1982), "The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firms" in Czinkota, M. e Tesar, G. (Eds.), *Export Management: An International Concept*, Praeger, New York.
- Scarborough, N. M. e Zimmerer, T. W. (1996), *Effective Small Business Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ07458, 5th Edition.
- Teixeira, S. L. (2002), "Internacionalização das Empresas Portuguesas de Calçado: A Necessidade de Intensificar a Cooperação" in *Actas das XII Jornadas Ibero-Espanholas de Gestão Científica, Vol. I II – Entrepreneurship, I&D e Internacionalização*, UBI, DGE, Covilhã, 10, 11 e 12 de Abril, pp.478- 486.
- Teixeira, S. L. (2003), "Estratégias de Internacionalização: Um Modelo para as PME – Aplicação à Indústria Portuguesa de Calçado" in *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Volumen I Organización de Empresas: Estrategia*, Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Administración e Dirección de Empresas, Lugo, 12, 13 y 14 de Febrero, pp. 505-514.
- Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team.
- Tofiler, A. (1991), *Os Novos Poderes*, Livros do Brasil, Lisboa.
- Vieira, V. A. e Neto, R. B. (2002), "As Estratégias de Internacionalização das Empresas num Ambiente Global: Um Olhar a Partir do Brasil", *Revista Portuguesa de Gestão*, III Série, Ano 17, Nº1 Jan/Fev/Mar., pp.29-40, editada por INDEG e Business School ISCTE.
- Welch, L. S. e Luostarinen, R. (1988), "Internationalisation: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 2, pp.34-55.
- WTO – World Trade Organisation (2001), *WTO International Trade Statistics*.

