



P AE

iINTERCOOP *scoring*



VLM consultores®

Conteúdo

ÍNDICE	1
MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO E COOPERAÇÃO INOVARIA / TICE	2
ORIENTAÇÕES GERAIS	4
APLICAÇÃO	5
EMPRESAS SELECIONADAS (AMOSTRA)	5
METODOLOGIA	5
ENTREGÁVEIS	6
COMPROMISSO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE	6
CONDIÇÕES	7
INQUÉRITO	8
MEIOS	12
INQUÉRITO	13
PROCESSOS	18
INQUÉRITO	19
RESULTADOS	22
INQUÉRITO	23
CADASTRO	26
GLOSÁRIO	27

iNTER

COOP

scoring



Matriz de competências para Internacionalização e Cooperação InovaRia / TICE

A determinação de uma “Matriz de competências para a cooperação – internacionalização”, enquadra-se num estudo alargado do setor TICE (Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica) que pretende a dinamização da cooperação interempresarial como alavanca fundamental para o processo de internacionalização.

Pretende assim, o referido estudo, desenvolver, quer a cooepição (cooperação competitiva) entre empresas TICE, quer a cooperação com empresas de serviços complementares, visando a criação de “redes interempresariais sustentadas de base tecnológica”, para a promoção do processo de internacionalização nos setores/ clusters a identificar como oportunidades.

Com a matriz constante neste relatório pretende-se identificar competências críticas para a cooperação e/ou internacionalização de empresas do setor TICE, visando promover o conhecimento específico das mesmas, bem como o mútuo conhecimento (através da partilha e ampla divulgação da sua aplicação e resultados) e a determinação de pontes de relacionamento interempresarial.

A matriz deverá então possibilitar o levantamento sistemático e exaustivo das competências existentes para a cooperação – internacionalização nas empresas nacionais do setor TICE e, em particular dos associados da INOVARIA, visando não só conhecer objetivamente a capacidade de oferta de produtos, serviços e tecnologias, mas também identificar áreas de complementaridade e sinergias que possam ser potenciadas com a criação das redes de cooperação.

Paralelamente é desenvolvido um *assessment* de competências dos recursos humanos na área das TICE, possibilitando um inventário e avaliação de capacidades e competências do seu capital humano.

A matriz de competências para a cooperação – internacionalização será efetivada através de um levantamento/ inquérito junto das empresas alvo, que compreenderá a aferição dos seguintes aspetos:

- 1 – Atividades envolvidas na empresa;
- 2 – Competências existentes e o seu grau de criticidade para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio;
- 3 – Qualificações e competências dos recursos humanos existentes em cada empresa;
- 4 – Descrição dos principais produtos e serviços e avaliação da sua importância estratégica;
- 5 – Mercados onde a empresa atua e a sua relevância estratégica;
- 6 – Análise crítica dos aspetos internos de menor confiabilidade numa perspetiva de cooperação e/ou internacionalização.

Dos estudos prévios e reflexão produzida para a definição da matriz de competências a criar resultou a identificação de quadro dimensões críticas para a cooperação e/ou internacionalização de empresas do setor TICE:

- A) **CONDIÇÕES:** enquadra o reconhecimento da influência que a cultura, comportamentos de liderança e estratégia empresarial detêm nos processos de cooperação interempresarial e predisposição motivacional para encetar desafios de posicionamento em mercados externos;
- B) **MEIOS:** releva a importância que os meios internos têm para suporte das atividades de internacionalização, identificando janelas de oportunidade determinantes para a constituição de redes de cooperação interempresarial;
- C) **PROCESSOS:** pondera a relevância que uma abordagem sistémica constituída por um conjunto de atividades interrelacionadas e iterativas, orientadas para desafios de internacionalização e/ou de cooperação interempresarial, podem ter no sucesso destas ações;
- D) **RESULTADOS:** pretende avaliar em que medida o desempenho empresarial se correlaciona com a dinâmica de cooperação interempresarial e/ou internacionalização.

ORIENTAÇÕES GERAIS

A matriz de competências para a cooperação – internacionalização será efetivada através da realização de um questionário junto das empresas alvo.

Este questionário é constituído por:

- **cadastro**: conjunto de questões objetivas, maioritariamente relacionadas com indicadores quantitativos/factuais, que não carecem de enquadramento em modelos de maturidade organizacional (para a cooperação interempresarial e/ou internacionalização). Trata-se de um bloco de informação bastante relevante para o enriquecimento de informação a constar na plataforma (montra) a efetivar, embora assuma plena e suficiente validade enquanto exercício de levantamento de dados relevantes para determinação de aptidões, capacidades e desempenho nas dimensões meios e resultados.

- **assessment de competências**: Identificação dos perfis de competências de cada uma das empresas da amostra. Esta caracterização será efetuada à escala individual - i.e. por colaborador considerando os níveis de proficiência estruturados para cada função avaliada.

- **inquérito**: conjunto de questões, de abordagem ou de aplicação organizacional, com evidente necessidade de enquadramento em modelos de maturidade. Visa obter um quadro de informação predominantemente qualitativa que assume uma importância chave para aferição das debilidades e/ou forças relacionadas com competências e valências organizacionais a aportar às redes de cooperação interempresarial a constituir para a internacionalização dos seus negócios.

O **INTERCOOPscoring** será calculado em função da:

- pontuação obtida (m) por questão constante no questionário em resultado direto da resposta dada pela empresa e validada pelo consultor. A escala varia entre 0 a 4, função crescente do seu nível de maturidade:

Nível	Maturidade (m)
0	inexistente
1	iniciação / aprendizagem
2	criativo / autónomo / crescimento
3	controlo / organizado
4	colaborativo / complexo

- ponderação de cada questão para o score final, i.e., é previamente determinada a importância relativa (peso - p) de cada questão colocada (e por inerência de cada dimensão) no valor final;
- o score final obtido é assim calculado: $\sum_{i=1}^{35} \left(\frac{m_i}{4} \times p_i\right)$

Empresas selecionadas (amostra)

O questionário realizado insere-se na atividade diagnóstico para levantamento de competências – levantamento da matriz de competências, produtos e serviços da **InovaRia/ TICE** definida no projeto nº 232 –“ Projeto Alvos estratégicos (SIACPAE)”, aprovado no âmbito do Sistema de Apoio a Ações Coletivas (SIAC) do QREN, sendo cofinanciado pelo COMPETE,QREN e EU. Em conformidade com o programa solicitado à equipa de trabalho o questionário é limitado a 50 empresas associadas da **InovaRia** e alargado a outras 10 não associadas embora inseridas no setor TICE. Os critérios utilizados para seleção da amostra foram essencialmente a absorção da amplitude geográfica dos associados **InovaRia** e o enquadramento de empresas de base tecnológica (unicamente ficaram cerca de 12 associados de base tecnológica fora da amostra inicial, que se constituem como potenciais substitutos de não aderentes).

Metodologia

A realização do questionário junto das empresas alvo é efetivada em três estádios:

- preenchimento autónomo pelas empresas alvo do cadastro (parcialmente pre-preenchido com informação mobilizada de investigação de secretária prévia) e do inquérito, relevando que este último deverá ser respondido pela gestão de topo ou seu representante desde que com conhecimento profundo das linhas orientadoras e praticas da organização em projetos de internacionalização e/ou cooperação interempresarial;
- levantamento do número de colaboradores na área das TICE envolvidos em funções com pertinência para realizar o *assessment* de competências e concessão de permissões para a sua concretização on-line. Será igualmente necessário identificar um interlocutor na área da gestão de recursos humanos da empresa com a responsabilidade de adquirir o *know-how* necessário para realizar o *follow-up* e esclarecimentos internos necessários;
- Entrevista presencial com a gestão de topo (ou seu representante) para captação/validação de respostas ao inquérito e exploração de aspetos mais finos sobre o conhecimento da empresa e o seu contexto de negócios.

Entregáveis

Cada empresa participante terá acesso a um relatório digital com o resultado do questionário, no qual constará para efeitos de *benchmark*, o seu score **iINTERCOOP** e o posicionamento relativo no setor (inferido neste estudo).

Compromisso de Sigilo e Confidencialidade

A equipa envolvida na realização deste estudo compromete-se a considerar sigilosa toda a informação associada às empresas auscultadas que, por força das atividades realizadas, venham a ser do seu conhecimento. Qualquer informação concreta relativa aos outputs resultantes deste estudo só será alvo de divulgação mediante expresso consentimento da empresa.

A referência à designação da empresa neste estudo só será utilizada na identificação da amostra, e nunca associada a resultados.

CONDIÇÕES

A dimensão “condições” contempla três vetores determinantes: cultura da organização, a sua liderança e a estratégia. Estes três vetores, fortemente interrelacionados, condicionam e determinam o propósito da organização e o seu rumo e opções estratégicas.

A cultura da organização, definida por um conjunto de valores e comportamentos, é determinante para a forma como o negócio é conduzido, influenciando:

- a forma como os seus colaboradores se comportam;
- a forma como a empresa se relaciona com os clientes externos e restantes partes interessadas;
- a forma como são definidos os graus de tomadas de decisão e de participação
- o comprometimento e motivação dos seus colaboradores no que concerne aos objetivos coletivos.

A cultura assume um papel fundamental no grau de abertura da organização à cooperação. Uma cultura que não favorece a cooperação entre as pessoas da organização dificilmente irá contribuir para a adoção de uma postura colaborativa com o exterior.

Por seu lado a liderança da organização é o ponto de partida da definição da sua estratégia, influenciando de forma determinante a sua implementação e consequentemente a prossecução efetiva dos objetivos. A forma como a liderança partilha a sua visão, os exemplos que transmite e as suas atitudes inspiradoras são fatores motivacionais que alavancam a execução da estratégia. A liderança deverá ser o “norte orientador” definindo clara e inequivocamente o caminho a seguir por cada um na organização.

A estratégia, o terceiro dos vetores constantes na dimensão condições, é determinante para que os esforços das pessoas na organização estejam alinhados com as intenções e os propósitos e assim possam gerar os resultados desejáveis. Só uma estratégia bem definida poderá conduzir a objetivos sustentadamente definidos.

O processo de análise estratégica, que contempla a análise das envolventes interna e externa, é fundamental para a identificação e aproveitamento intencional e sistemático de oportunidades de internacionalização. Não existindo uma orientação estratégica neste sentido os esforços da organização serão pautados por uma postura reativa e pontual, que poderá ser bastante ineficaz.

CULTURA

1 A cultura (os seus valores, práticas e costumes) da organização promove a colaboração externa e a procura de novos desafios em novos mercados?

- a) A cultura da empresa promove a focalização no exterior, a procura ativa e constante de oportunidades de crescimento e colaboração. A flexibilidade e a adaptabilidade são dois drivers internos constantemente promovidos com o objetivo de alavancarem estes esforços.
- b) A cultura da empresa permite o aproveitamento de eventuais oportunidades de colaboração e está aberta a oportunidades de internacionalização que surjam.
- c) A cultura da empresa promove a focalização interna e no mercado interno. Não promove a colaboração com outras empresas e nunca participou em qualquer ação de internacionalização.

2 A cultura da empresa promove a colaboração interna entre as pessoas e entre as diferentes áreas funcionais?

- a) A cultura da organização promove as relações entre as pessoas. É promovida a partilha e é incentivado o envolvimento das pessoas nas actividades da organização mesmo que extravasem as suas funções. É promovida a coojetividade (competição colaborativa) entre as pessoas.
- b) A cultura da organização permite a participação na solução de problemas mesmo quando estão além das responsabilidades definidas para a pessoa. Se solicitado as pessoas trabalham em conjunto com outros departamentos para alcançar os resultados estipulados. As pessoas estão dispostas a ajudar os outros quando isso lhes é solicitado.
- c) A cultura da organização promove uma atitude competitiva e individualista. Existe tendência para centralizar e para atuar de forma independente. As pessoas trabalham de forma independente e resolvem os seus próprios problemas.

3 A cultura da organização promove o empreendedorismo?

- a) A cultura da organização promove o contributo de ideias criativas que possibilitem à organização o aproveitamento de novas oportunidades de negócio. As pessoas experimentam as novas ideias sem receio de penalização porque o erro é uma fonte de aprendizagem.
- b) A cultura da organização é receptiva a novas ideias desde que seja demonstrado benefício, sem risco, para a organização.
- c) A cultura da organização promove a eficácia da execução das tarefas e o alcance de níveis superiores de produtividade.

LIDERANÇA

1 Liderança da organização incentiva e promove a procura de oportunidades de internacionalização?

- a) A liderança partilha a sua visão da organização promove a procura constante de novas oportunidades de internacionalização, envolvendo e motivando toda a organização neste propósito. Os resultados esperados são claramente partilhados.
- b) A liderança partilha a sua visão da organização promove a procura constante de novas oportunidades de internacionalização.
- c) A liderança centraliza em si as intenções e esforços de procura de oportunidades de internacionalização.

2 A liderança da organização incentiva e promove a procura de oportunidades de colaboração?

- a) A liderança da organização está envolvida ativamente na procura de oportunidades de colaboração e encoraja a participação de todos nestes esforços.
- b) A liderança da organização está envolvida ativamente na procura de oportunidades de colaboração centralizando em si esses esforços.
- c) A liderança da organização centralizando em si a resposta às oportunidades que eventualmente surgem para colaborar.

ESTRATÉGIA

1 A organização tem uma estratégia de internacionalização?

- a) Existe um plano de internacionalização, com objetivos definidos e comunicados que contempla a cooperação com parceiros.
- b) Existe um plano de internacionalização, com objetivos definidos e comunicados que não contempla a cooperação com parceiros.
- c) Não existe um plano de internacionalização. Existe abertura ao aproveitamento de oportunidades pontuais numa lógica reativa.

2 A organização realiza de forma regular e sistemática uma análise à sua envolvente externa?

- a) O processo de planeamento estratégico da organização garante a análise sistemática da envolvente externa com vista a identificação de oportunidades e ameaças. Neste contexto inclui a monitorização de potenciais parceiros vista à materialização objetivos definidos.
- b) O processo de planeamento estratégico da organização garante a análise sistemática da envolvente externa com vista a identificação de oportunidades e ameaças.
- c) Não existe um esforço sistemático de análise à envolvente externa. Contudo a empresa mantém-se atenta a oportunidades.

3 A definição da estratégia de internacionalização é realizada numa lógica colaborativa?

- a) A organização em conjunto com os seus parceiros define uma estratégia comum e partilhada com vista à prossecução dos objetivos de internacionalização.
- b) A organização de forma individual define uma estratégia que prevê a colaboração com parceiros com vista à prossecução dos objetivos de internacionalização.
- c) A organização de forma individual define uma estratégia com vista à prossecução dos objetivos de internacionalização que não contempla a colaboração com parceiros.

MEIOS

A análise desta dimensão pretende a caracterização de um conjunto de aspetos relativos à dotação de recursos da empresa que importa conhecer num contexto de avaliação de potencial para a cooperação interempresarial e/ou internacionalização.

O reconhecimento de que os meios (ambiente interno organizacional) desempenham um papel preponderante na capacidade de uma empresa para abarcar projetos de internacionalização e /ou cooperação interempresarial permite-nos considerar esta dimensão como crítica na âmbito deste estudo.

O contexto associado à dimensão MEIOS caracteriza-se por uma multiplicidade de vetores a caracterizar, pelo que foram consideradas as seguintes sub-dimensões:

- portefólio de produtos e serviços;
- estruturas físicas;
- capital humano;
- gestão da cooperação e de interfaces.
- competências organizacionais;

A avaliação desta dimensão crítica resulta da utilização intensiva do cadastro empresarial, complementado naturalmente por recolha de informação publicada e pública, e, no que respeita ao capital humano, pelos resultados do *assessment* de competências. Todavia, para além das vertentes endossadas à aplicação, de recolha linear, foi considerado como necessário um levantamento significativo de critérios de abordagem empresarial a analisar em função dos resultados do inquérito.

PORTFÓLIO (PRODUTOS E SERVIÇOS)

1 Os produtos e/ou serviços comercializados potenciam a internacionalização?

- a) A maioria do portefólio de produtos e/ou serviços é atualmente comercializada em mercados externos.
- b) A maioria do portefólio de produtos e/ou serviços detêm potencial de comercialização em mercados internacionais, mas só uma pequena parte é efetivamente comercializada.
- c) Uma fatia reduzida do portefólio de produtos e/ou serviços é atualmente comercializada em mercados externos e representam uma porção razoável dos que detêm potencial de comercialização em mercados internacionais.
- d) Os produtos e/ou serviços não apresentam potencial para serem comercializados em mercados internacionais.

2 Os produtos e/ou serviços comercializados pela empresa resultam de/ou potenciam futura cooperação interempresarial?

- a) A maioria do portefólio de produtos e/ou serviços exibem grande potencial de dinamização da cooperação com outras empresas e é atualmente concebido /desenvolvido /distribuído em parceria.
- b) A maioria do portefólio de produtos e/ou serviços detêm potencial de dinamização da cooperação interempresarial, mas só uma pequena parte é efetivamente concebida /desenvolvida /distribuída em parceria.
- c) Uma fatia reduzida do portefólio de produtos e/ou serviços é efetivamente concebida /desenvolvida /distribuída em parceria com outras empresas e representa uma porção razoável da que detém potencial de dinamização da cooperação interempresarial.
- d) Os produtos e/ou serviços não apresentam potencial para serem concebidos /desenvolvidos /distribuídos em cooperação interempresarial.

ESTRUTURAS FÍSICAS

1 Instalações da empresa (valências funcionais)

- a) As valências funcionais das instalações da empresa foram/são definidas contemplando preocupações ao nível da capacidade de acolhimento (temporário) de parceiros externos e desenvolvimento de projetos colaborativos.
- b) As valências funcionais da empresa contemplam o recurso a soluções TIC (HW e SW) facilitadoras do desenvolvimento de projetos colaborativos com parceiros geograficamente distantes.
- c) As valências funcionais das instalações da empresa foram/são definidas essencialmente em função das necessidades produtivas internas.

2 Representação em mercados internacionais

- a) A empresa considera fundamental dispor de presença direta e estruturada nos mercados internacionais em que se posiciona / pretende posicionar. Reconhece interesse em articular esta presença num contexto de colaboração com outros parceiros empresariais.
- b) A empresa considera conveniente dispor de algum tipo de representação física nos mercados internacionais em que se posiciona / pretende posicionar - seja esta através de presença direta simplificada (escritório virtual, deslocações temporárias de comerciais em mercados internacionais, ...) ou por estabelecimento de parcerias comerciais com agentes locais para representação.
- c) A empresa considera fundamental dispor de presença direta e estruturada nos mercados internacionais em que se posiciona / pretende posicionar. Perspetiva esta presença, desejavelmente, de forma isolada.
- d) A empresa não considera necessários investimentos em quaisquer formas de representação (física) nos mercados internacionais em que se posiciona / pretende posicionar, considerando que para efeitos de colaboração com clientes e parceiros nesses mercados importa sobretudo assegurar soluções de comunicação e colaboração online robustas e fiáveis.

GESTÃO DA COOPERAÇÃO E DE INTERFACES

1 Estruturas internas e protagonistas na abordagem à cooperação

- a) A empresa dispõe de unidade /departamento com atribuições, competências específicas para assegurar uma postura proactiva de desenvolvimento sistemático de ações /projetos de cooperação com entidades externas (entidades e empresas).
- b) A empresa reconhece e comunica internamente a importância da cooperação com parceiros com uma dimensão relevante no contexto dos seus objetivos estratégicos sobre a qual importa desenvolver uma cultura interna de transversal pro-atividade na procura de oportunidades de cooperação. Cada colaborador /unidade /departamento procura e estabelece as suas próprias actividades de cooperação.
- c) Os objetivos de cooperação com parceiros (empresas) assumem um baixo protagonismo no contexto dos restantes objetivos estratégicos da empresa. Com um carácter relativamente informal, é a gestão de topo quem agiliza as oportunidades de cooperação - as quais se materializam de forma relativamente casuística no contexto da sua quotidiana interação com parceiros de negócios - e mobiliza posteriormente as competências internas necessárias.
- d) Não existe qualquer atividade de cooperação interempresarial.

2 Na prossecução de ações /projetos em cooperação, que tipologia de parcerias a empresa privilegia:

- a) Multiempresas promovidas por agências de facilitação (cluster management, associações empresariais e outras entidades afins), nas quais poderão ser incluídos competidores nacionais;
- b) Multiempresas promovidas por agências de facilitação (cluster management, associações empresariais e outras entidades afins), das quais deverão ser excluídos competidores nacionais;
- c) Bilaterais, inclusive com competidor nacional;
- d) Bilaterais, não devendo ser competidor nacional;
- e) Com entidades não empresariais (e.g. entidades do Sistema Científico e Tecnológico);
- f) Não pretende concretizar qualquer atividade em cooperação.

3 Estruturas internas e protagonistas na abordagem à internacionalização

- a) A empresa dispõe de unidade /departamento com atribuições, competências específicos para assegurar uma postura proactiva de desenvolvimento sistemático de ações /projetos de internacionalização.
- b) A empresa reconhece e comunica internamente a importância da internacionalização como uma dimensão relevante no contexto dos seus objetivos estratégicos sobre a qual importa desenvolver uma cultura interna de transversal pro-atividade na procura de

oportunidades de internacionalização. Cada colaborador /unidade /departamento procura oportunidades em mercados externos.

- c) Os objetivos de internacionalização assumem um baixo protagonismo no contexto dos restantes objetivos estratégicos da empresa. Com um carácter relativamente informal, é a gestão de topo quem agiliza as oportunidades internacionalização - as quais se materializam de forma relativamente casuística no contexto da sua quotidiana interação com parceiros de negócios - e mobiliza posteriormente as competências internas necessárias.
- d) Não existe qualquer atividade internacional.

4 Meios alocados à gestão de interfaces com a envolvente para promoção da cooperação

- a) A empresa tem métodos implementados e recursos alocados à monitorização sistemática da envolvente externa para a promoção de atividades em cooperação;
- b) A empresa não tem métodos implementados nem recursos alocados à monitorização sistemática da envolvente externa, mas promove frequentemente o seu envolvimento vigilante em associações empresariais e/ou em outras agregações do tecido económico e/ou promove a participação de colaboradores em eventos comunitários, no intuito da promoção de atividades em cooperação;
- c) A empresa não promove qualquer alocação de recursos para a promoção da cooperação

5 Meios alocados à gestão de interfaces com a envolvente externa (mercados e/ou clientes) para a deteção de oportunidades de internacionalização

- a) A empresa tem métodos implementados e recursos alocados à monitorização sistemática da envolvente externa para a promoção de iniciativas de exploração de mercados externos;
- b) A empresa não tem métodos implementados nem recursos alocados à monitorização sistemática da envolvente externa, mas promove frequentemente o seu envolvimento vigilante em missões empresariais e/ou promove a participação de colaboradores em eventos internacionais, no intuito da deteção de oportunidades de internacionalização;
- c) A empresa não promove qualquer alocação de recursos para a deteção de oportunidades de internacionalização

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

1 Natureza das competências organizacionais consideradas detentoras de vantagem competitiva.

- a) A empresa detém competências organizacionais no domínio do avanço tecnológico, direitos de propriedade intelectual e/ou de modelos de negócio que lhe conferem capacidades distintivas no mercado reconhecidas internacionalmente;
- b) A empresa detém competências organizacionais ao nível dos sistemas de gestão e/ou das competências de capital humano que lhe conferem capacidades distintivas no mercado, permitindo inclusivamente obter qualificações reconhecidas no mercado internacional;
- c) A empresa não reconhece a necessidade de gestão das competências organizacionais e/ou não lhe atribui especial relevo no desenvolvimento empresarial.

PROCESSOS

A consideração dos PROCESSOS como dimensão crítica resulta, como já foi mencionado, da relevância que uma abordagem sistémica iterativa suportada em modelos de planeamento, monitorização e aprendizagem podem constituir fatores chave de sucesso em projetos de internacionalização e/ou de cooperação interempresarial

São considerados 3 conjuntos relevantes de processos:

- de **gestão de atividades** de internacionalização e/ou de cooperação interempresarial, incluindo a determinação de vetores estratégicos, respetiva planificação e acompanhamento de ações concretas;
- de **deteção** de expetativas (postura pró-ativa) e/ou oportunidades (postura reativa) em mercados / clientes potenciais para a internacionalização;
- de **identificação e estabelecimento** de cooperação sistemática com parceiros empresariais.

A respetiva avaliação será determinada fundamentalmente através de inquérito.

PROCESSOS

1 Abordagem aos mercados internacionais

- a) A empresa dispõe de uma estratégia de internacionalização bem definida (dela decorrem linhas claras de atuação sobre quais os mercados internacionais a desenvolver esforços de posicionamento, bem como, os objetivos a alcançar e as linhas estratégicas sobre as quais estruturar as ações a desenvolver). Uma dimensão relevante prevista na operacionalização da estratégia é o recurso a formas de cooperação com outros parceiros.
- b) A empresa dispõe de uma estratégia de internacionalização bem definida. Nesta estratégia não é previsto o recurso a formas de cooperação com outros parceiros para o alcance dos objetivos.
- c) A empresa não dispõe de uma estratégia de internacionalização clara procurando dar-se a conhecer em mercados internacionais de forma relativamente casuística ou reativa a oportunidades não previstas. Normalmente estes esforços de internacionalização resultam de respostas a propostas externas apresentadas por agências de facilitação ou empresas parceiras.
- d) A empresa não dispõe de uma estratégia de internacionalização clara e procura dar-se a conhecer em mercados internacionais de forma relativamente casuística ou reativa a oportunidades não previstas. Normalmente age de forma individual nestes esforços (dispersos) de internacionalização.

2 A empresa desenvolve processos de planeamento e monitorização de projetos de internacionalização?

- a) A empresa tem processos formalmente instituídos para planeamento e acompanhamento dos projetos de internacionalização e a prática evidencia a calendarização de tarefas, afetação de recursos, identificação de meios e objetivos esperados. Nestes projetos verifica-se igualmente um acompanhamento efetivo que constata progressos e identificação desvios à pretensão expectável.
- b) A empresa não apresenta atividades formalmente determinadas, mas a prática evidencia uma determinação temporal de tarefas de pesquisa, realização de atividades de prospeção e estudos, participação em eventos e de efetivação de presença ativa ou agenciamento / representação em mercados externos. Na prossecução destas ações evidenciam claramente o estado atual do “projeto de internacionalização”.
- c) A empresa não apresenta qualquer formalização do planeamento de ações de internacionalização, participando regularmente em eventos e atividades de prospeção em mercados externos.

- d) A empresa não apresenta qualquer formalização do planeamento de ações de internacionalização nem desenvolve actividades associadas.

3 A empresa desenvolve processos sistemáticos com vista a detetar oportunidades no mercado externo?

- a) A empresa tem processos formalmente instituídos para identificação de mercados potenciais e sua segmentação.
- b) A empresa não apresenta qualquer formalização de atividades de deteção de oportunidades de mercado, mas a prática evidencia a efetivação de estudos de mercado, realização de inquéritos e/ou de outras técnicas de deteção de oportunidades e análise de mercados externos potenciais.
- c) A empresa não realiza qualquer atividade de deteção de oportunidades no mercado externo.

4 A empresa dispõe de processos sistemáticos com vista a interpretar expectativas e necessidades dos mercados / clientes?

- a) A empresa tem processos formalmente instituídos de interface com o mercado de forma a angariar contributos indispensáveis para compreender necessidades, valores e preferências dos clientes potenciais, envolvendo frequentemente a antecipação de tendências que permitem a “criação” de novos mercados que permitem a obtenção de produtos e/ou serviços diferenciados e radicalmente (ou disruptiva) inovadores, quer a nível de mercado quer de tecnologia.
- b) A empresa tem processos formalmente instituídos de interface com o mercado de forma a angariar contributos indispensáveis para captação de tendências, expectativas e necessidades dos atuais e potenciais clientes, possibilitando a obtenção de novos produtos e/ou serviços de limitado grau de novidade.
- c) A empresa não tem processos formalmente instituídos de interface com o mercado com vista a interpretar expectativas e/ou necessidades dos mercados / clientes, mas com regularidade conquista novos segmentos de mercados com produtos e /ou serviços novos ou significativamente adaptados.
- d) A empresa não tem processos formalmente instituídos de interface com o mercado com vista a interpretar expectativas e/ou necessidades dos mercados /clientes e raramente conquista novos segmentos de mercado.

5 A empresa desenvolve processos para a cooperação com outras entidades (na prossecução dos seus objetivos de internacionalização)?

- a) A empresa tem processos formalmente instituídos para identificação, estabelecimento e acompanhamento de cooperação sistemática com entidades externas para promoção de ações de internacionalização. Estes processos promovem frequentemente acordos formais ou informais de cooperação e culminam com a

constituição de equipas conjuntas, clara identificação de objetivos, duração, amplitude e objetivos a alcançar.

- b) A empresa não apresenta qualquer definição formal de atividades que promovam cooperação sistemática com entidades externas para promoção de ações de internacionalização, mas a prática evidencia a constituição de equipas conjuntas para a tentativa de penetração em mercados externos, com objetiva identificação de propósitos e âmbito de atuação dos cooperantes.
- c) A empresa não apresenta qualquer definição formal de atividades que promovam cooperação sistemática com entidades externas para promoção de ações de internacionalização, mas o networking informal e o envolvimento de colaboradores em “comunidades” têm proporcionado a participação em ações de cooperação para a penetração em mercados externos.
- d) A empresa não formaliza nem desenvolve qualquer atividade de cooperação para a prossecução de ações de internacionalização.

RESULTADOS

Ao considerar RESULTADOS como dimensão crítica, a equipa de trabalho reconhece que internacionalização e/ou cooperação interempresarial não se constituem, individualmente ou de foram partilhada, como propósitos organizacionais de empresas com fins lucrativos. Esta dimensão deve ser considerada em função de uma relação de causa-efeito que se pretende aferir da aplicação dos instrumentos internacionalização e /ou cooperação direcionada para alcançar objetivos dos *stakeholders* e alcançar patamares superiores de suporte da sustentabilidade das empresas.

Os contributos das praticas de internacionalização e/ou cooperação interempresarial são consideradas a quatro níveis:

- **financeiro**: impacto na rendibilidade da empresa;
- **mercado**: efeitos ao nível do volume de negócios e quota de mercado, na imagem e notoriedade da empresa e seu portfólio;
- **capital humano**: consequências ao nível do reforço de competências dos colaboradores, técnicas e comportamentais, alinhadas com as competências organizacionais;
- **inovação**: consequências na diversificação e/ou diferenciação de portfólio.

Esta dimensão crítica será avaliada com base em múltiplas ferramentas, nomeadamente através de inquérito, cadastro e recolha de informação de acesso não reservado.

RESULTADOS

1 A internacionalização tem um contributo positivo nos resultados financeiros?

- a) A empresa tem práticas de internacionalização e os seus efeitos foram determinantes para o desempenho financeiro e económico positivo alcançado.
- b) A empresa não tem práticas de internacionalização, mas considera-a determinante para um bom desempenho financeiro e económico da organização.
- c) A empresa considera irrelevante o processo de internacionalização dos negócios para o desempenho financeiro e económico da organização.

2 A internacionalização tem um contributo positivo ao nível do mercado?

- a) A empresa tem práticas de internacionalização e os seus efeitos foram determinantes para o incremento do volume de negócios e quota de mercado, na melhoria da sua imagem e notoriedade da empresa e seu portfólio.
- b) A empresa não tem práticas de internacionalização, mas considera-a determinante para um incremento do volume de negócios e quota de mercado, para a melhoria da sua imagem e notoriedade da empresa e seu portfólio.
- c) A empresa considera irrelevante o processo de internacionalização dos negócios para o incremento do volume de negócios e quota de mercado, para a melhoria da sua imagem e notoriedade.

3 A internacionalização tem um contributo positivo ao nível do capital humano?

- a) A empresa tem práticas de internacionalização e os seus efeitos foram determinantes para o reforço de competências dos colaboradores, técnicas e comportamentais, alinhadas com as competências organizacionais;
- b) A empresa não tem práticas de internacionalização, mas considera-a determinante para um reforço de competências dos colaboradores, técnicas e comportamentais, alinhadas com as competências organizacionais;
- c) A empresa considera irrelevante o processo de internacionalização dos negócios para o reforço de competências dos colaboradores.

4 A internacionalização tem um contributo positivo ao nível da inovação?

- a) A empresa tem práticas de internacionalização e os seus efeitos foram determinantes para o reforço da diversificação e/ou diferenciação de portfólio;
- b) A empresa não tem práticas de internacionalização, mas considera-a determinante para um reforço da diversificação e/ou diferenciação de portfólio;
- c) A empresa considera irrelevante o processo de internacionalização na diversificação e/ou diferenciação de portfólio.

5 A cooperação interempresarial tem um contributo positivo nos resultados financeiros?

- a) A empresa tem práticas de cooperação interempresarial e os seus efeitos foram determinantes para o desempenho financeiro e económico positivo alcançado.
- b) A empresa não tem práticas de cooperação interempresarial, mas considera-a determinante para um bom desempenho financeiro e económico da organização.
- c) A empresa considera irrelevante o processo de cooperação interempresarial para o desempenho financeiro e económico da organização.

6 A cooperação interempresarial tem um contributo positivo ao nível do mercado?

- a) A empresa tem práticas de cooperação interempresarial e os seus efeitos foram determinantes para o incremento volume de negócios e quota de mercado, na melhoria da sua imagem e notoriedade da empresa e seu portfólio.
- b) A empresa não tem práticas de cooperação interempresarial, mas considera-a determinante para um incremento volume de negócios e quota de mercado, para a melhoria da sua imagem e notoriedade da empresa e seu portfólio.
- c) A empresa considera irrelevante a cooperação interempresarial para o incremento volume de negócios e quota de mercado, para a melhoria da sua imagem e notoriedade.

7 A cooperação interempresarial tem um contributo positivo ao nível do capital humano?

- a) A empresa tem práticas de cooperação interempresarial e os seus efeitos foram determinantes para o reforço de competências dos colaboradores, técnicas e comportamentais, alinhadas com as competências organizacionais;
- b) A empresa não tem práticas de cooperação interempresarial, mas considera-a determinante para um reforço de competências dos colaboradores, técnicas e comportamentais, alinhadas com as competências organizacionais;

- c) A empresa considera irrelevante a cooperação interempresarial para o reforço de competências dos colaboradores.

8 A cooperação interempresarial tem um contributo positivo ao nível da inovação?

- a) A empresa tem práticas de cooperação interempresarial e os seus efeitos foram determinantes para o reforço da diversificação e/ou diferenciação de portfólio;
- b) A empresa não tem práticas de cooperação interempresarial, mas considera-a determinante para um reforço da diversificação e/ou diferenciação de portfólio;
- c) A empresa considera irrelevante a cooperação interempresarial para a promoção da diversificação e/ou diferenciação de portfólio.

Cooperação interempresarial

Cooperação interempresarial é uma das três tipologias normalmente identificadas na literatura sobre modelos de cooperação analisados à luz do tipo de atores envolvidos. A cooperação interempresarial remete, como o nome indica, para formas de cooperação envolvendo apenas (ou predominantemente) entidades empresariais. Excluem-se pois deste conceito os processos de cooperação entre entidades públicas ou entre entidades públicas e entidades privadas.

No âmbito deste trabalho assumem-se como formas de cooperação interempresarial todas as ações ou projetos concretizados conjuntamente por duas ou mais empresas, com base num programa de ação pré-estabelecido, tendo em vista o alcance coordenado de objetivos comuns que, pela via colaborativa (recursos, competências, risco), são mais eficazmente alcançados e com benefícios mútuos (embora não necessariamente similares) para todos os envolvidos.

Tratando-se de uma ação de cooperação envolvendo apenas duas empresas, esta particulariza-se na terminologia "cooperação bilateral". Tratando-se de uma ação de cooperação desenvolvida por um grupo de empresas, a terminologia usada é a de "rede de cooperação".

Admite-se, no âmbito deste trabalho, que a concretização das ações ou projetos de cooperação interempresarial possam ser facilitados ou mediados por entidades não empresariais, desde que seja patente na sua missão e objetivos o apoio ao tecido empresarial.

Coopetição

No âmbito deste trabalho o conceito de coopetição é considerado como a forma específica de cooperação interempresarial quando esta se estabelece entre empresas competidoras entre si mas que, em função de determinados contextos/desafios/objetivos estabelecem relações particulares de cooperação tendo em vista a materialização de um conjunto de objetivos específicos de que decorrem contributos significativos para a competitividade de ambas - cooperação competitiva. Tal como para os restantes casos de cooperação interempresarial, a coopetição pode ou não verificar-se em toda a extensão do "ciclo de vida" de um determinado projeto, havendo ou não exploração de resultados conjunta ou individual.

Com a evolução das tendências de especialização operacional, particularmente manifestadas no sector das TICE, em que cada empresa pode desenvolver várias áreas de especialização, não é incomum a combinação de pares de empresas simultaneamente concorrentes em determinados domínios de competência/produto/serviço e complementares noutros domínios, tornando-se a fronteira entre os conceitos de cooperação e de coopetição crescentemente difusa e de difícil delimitação.

Internacionalização

No âmbito deste estudo enquadra-se o conceito de Internacionalização (de uma empresa ou grupo agregado de empresas) como a estratégia, e as subsequentes ações para a sua materialização, de posicionamento em mercados internacionais.

Este posicionamento em mercados internacionais pode responder a objetivos diversos - não necessariamente comerciais/exportações (onde se contemplam, entre outros, licenciamentos no estrangeiro, investimento em unidades produtivas no exterior) - bem como materializar-se de várias formas, dependendo naturalmente dos objetivos de cada estratégia de internacionalização.

Exclui-se da definição de internacionalização deste estudo a perspetiva internacionalização de uma empresa por abertura desta à participação no seu capital de investidores internacionais.