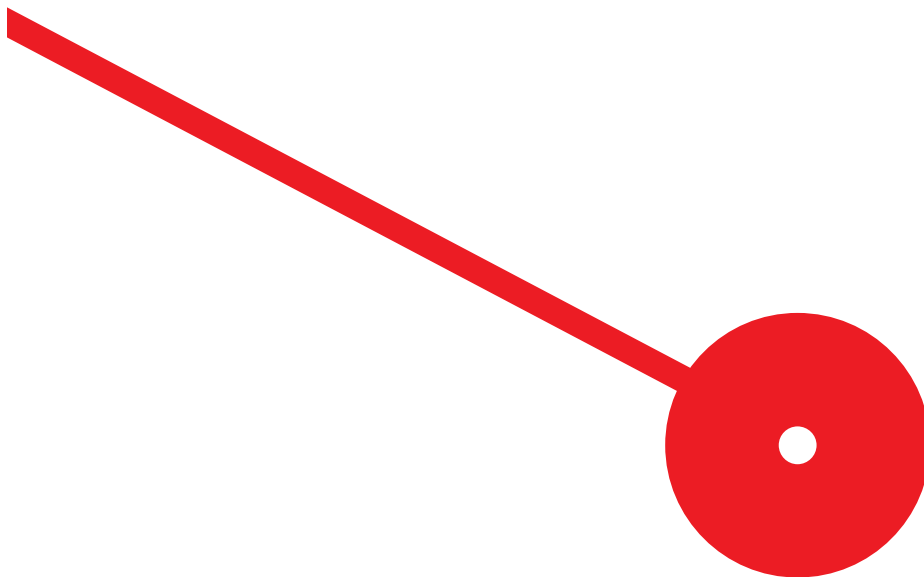


Internacionalização de Serviços: Estudo de Caso

Diana Regina Alves Reis

10/2022





Internacionalização de Serviços: Estudo de Caso

Diana Regina Alves Reis

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria e Administração de Empresas, sob orientação de Raquel Susana da Costa Pereira

Agradecimentos

O término da elaboração de uma dissertação é algo que nos faz sentir realizados e capazes de enfrentar qualquer desafio.

O presente trabalho é fruto da colobaração e apoio de algumas pessoas, sem as quais a concretização deste sonho não seria possível.

Posto isto, gostaria de agradecer à minha orientadora, a Professora Raquel Pereira, pela disponibilidade, orientações, recomendações durante a elaboração da dissertação e, acima de tudo, por nunca ter desistido de mim nem me ter deixado desistir. Obrigada do fundo do coração.

Aos empresários que aceitaram, prontamente, colaborar no estudo de caso e se mostraram sempre disponíveis para qualquer esclarecimento de dúvidas que foram surgindo aquando da aplicação dos resultados.

Aos meus pais, à minha irmã e ao meu companheiro, por estarem sempre presentes e me apoiarem em todo o meu percurso académico. Foram eles que me mostraram e mostram diariamente que sou capaz de enfrentar qualquer desafio e que devo sempre acreditar nas minhas capacidades, sem qualquer medo.

“O percurso académico é um dos caminhos mais bonitos que alguém pode usufruir.”

A todos vocês, um profundo obrigado!

Diana Reis

Resumo:

A globalização permitiu que as diversas sociedades se aproximassem e, conseqüentemente que as novas oportunidades a nível económico, social e cultural surgissem para os diversos negócios incluindo setor dos serviços.

Os Empresários em Nome Individual (ENI) têm demonstrado um interesse crescente na internacionalização das suas atividades, devido ao crescimento e ao desenvolvimento que esta vertente poderá trazer para o seu negócio. Deste modo, os ENI não se tornam dependentes do mercado interno, pois com o crescer da competitividade e de forma a garantir a sua sobrevivência, o mercado externo revela-se ser uma solução. Assim, a eliminação das barreiras alfandegárias acompanhadas pela evolução tecnológica, potenciou a internacionalização das empresas/ENI, prestadores de serviços.

O presente trabalho tem como principal objetivo compreender e analisar as diversas vertentes no processo da internacionalização no setor dos serviços. Mais concretamente, recorrendo à metodologia qualitativa, através de um estudo de caso duplo. Assim, analisando e comparando as estratégias de internacionalização adotadas por dois ENI, bem como os seus modos de entrada utilizados, os fatores que influenciam a decisão pela internacionalização e, as barreiras que se colocam aos ENI prestadores de serviços foi possível avaliar qualitativamente o processo.

Para os casos em estudo, os resultados indicam que os empresários recorrem à exportação direta. Adicionalmente defendem que a confiança estabelecida para com o cliente corresponde ao suporte da sua atividade. A internacionalização tornou-se viável à vista dos ENI por três razões: crescimento económico, criação de valor na prestação dos seus serviços e o conhecimento da língua estrangeira. Contudo, a prestação de serviços para o exterior ficou condicionada por variáveis impossíveis de prever: o surgimento de uma variável pandémica. Nesta situação, a estabilidade económica destes empresários foi afetada, uma vez que a sua atividade estava maioritariamente ligada ao mercado externo.

Palavras chave: empresários em nome individual (ENI), internacionalização dos serviços, crescimento e desenvolvimento económico.

Abstract:

Globalization has allowed the various societies to come closer together and, consequently, new economic, social and cultural opportunities have arisen for the various businesses, including the services sector.

Sole Proprietors (ENI) have shown a growing interest in the internationalization of their activities, due to the growth and development that this aspect can bring to their business. Thus, the ENI's do not become dependent on the domestic market, because with the growing competitiveness and in order to ensure their survival, the external market proves to be a solution. Thus, the elimination of customs barriers accompanied by technological evolution, has boosted the internationalization of companies/ENI, service providers.

The main objective of this study is to understand and analyze the various aspects of the internationalization process in the services sector. More specifically, using the qualitative methodology, through a double case study. Thus, by analyzing and comparing the internationalization strategies adopted by two ENIs, as well as the entry modes used, the factors that influence the decision to internationalize and the barriers faced by ENI service providers, it was possible to qualitatively evaluate the process.

For the cases under study, the results indicate that entrepreneurs resort to direct exporting. Additionally, they argue that the trust established with the client is the support for their activity.

Internationalization has become viable in the view of ENI for three reasons: economic growth, value creation in the provision of their services, and knowledge of the foreign language.

However, the provision of services abroad was conditioned by variables impossible to predict: the emergence of a pandemic variable. In this situation, the economic stability of these entrepreneurs was affected, since their activity was mostly linked to the foreign market.

Key words: individual entrepreneurs (ENI), internationalization of services, economic growth and development.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Internacionalização dos Serviços- conceitos e revisão da literatura	5
1 Internacionalização dos Serviços.....	6
1.1 As teorias da internacionalização: Empresários em Nome Individual/ Empresas prestadores de Serviços	10
1.1.1 Abordagem Comportamental.....	11
1.1.2 Abordagem Económica.....	20
1.2 Formas de Internacionalização	23
1.3 Estratégias da Internacionalização dos serviços.....	25
1.4 Fatores que influenciam a tomada de decisão dos Empresários em Nome Individual/ Empresas dos serviços portugueses	27
1.5 Motivos para a Internacionalização.....	31
1.6 Modos de Entrada e Barreiras à Internacionalização	33
Capítulo II – Caracterização do Setor dos Serviços: Considerações conceptuais dos Casos de Estudo	37
2.1 Setor Fotográfico.....	38
2.1.1 Caracterização do Setor ligado às Atividades Fotográficas	38
2.2 Setor Marítimo	39
2.2.1 Caracterização do Setor ligado às Peritagem Marítima.....	39
Capítulo III – Metodologia	43
Capítulo IV – Estudo de Caso	47
4.1 Apresentação e contextualização das empresas em estudo	48
4.1.1 Empresário Pedro Saraiva	48
4.1.2 Empresário Miguel Beirão	49
4.2 Caso 1- Processo de Internacionalização do Pedro Saraiva.....	50
4.2 Caso 2- Processo de Internacionalização do Miguel Beirão	53
4.3 Discussão de Resultados	55

Conclusão	60
Referências Bibliográficas	64
Referências Bibliográficas	65
Apêndice	74
Apêndice I - Guião da entrevista	75

Índice de Figuras

Figura 1- Dimensões da Internacionalização	8
Figura 2- Modelo Uppsala.....	15
Figura 3- Modelo das Redes.....	17

Índice de Tabelas

Tabela 1- Análise VRIO	19
Tabela 2 - Formas de Internacionalização: Vantagens e Desvantagens	25
Tabela 3 - Comparação dos Empresários em Nome Individual com base nas questões de investigação	57

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Exportação de serviços: total e por tipo (€/milhões).....	10
Gráfico 2- Embarcações de comércio: total, entradas e saídas.....	41
Gráfico 3- Mercadorias Carregadas e descarregadas por via marítima.....	42

Lista de abreviaturas

AICEP Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

BP Banco de Portugal

CE Comissão Europeia

ENI Empresário em Nome Individual

IDE Investimento Direto Estrangeiro

INE Instituto Nacional de Estatística

PA População ativa

PIB Produto Interno Bruto

TI Tecnologias da Informação

VAB Valor Acrescentado Bruto

Durante as últimas décadas, o mundo tem-se tornado cada vez mais globalizado e, nesta era os Empresários em Nome Individual (ENI) procuram na internacionalização um caminho para obter sucesso e crescimento. Assim, a consciência que devem reunir um conjunto de características tais como capacidade de gestão, recursos humanos com abertura internacional, capacidade de interpretação dos mercados, inovação e adaptação de produtos/ serviços, aprendizagem e de mobilização de recursos financeiros torna-se cada vez mais presente e essencial.

Tal como refere Hagi e Ciplici (2009), o resultado do crescimento da globalização e da competição como objeto da internacionalização tem vindo a ser cada vez mais importante e relevante para todas as companhias em todo o mundo.

Segundo Winstead e Patterson (1998), a lentidão sentida no crescimento dos serviços justifica-se pela dependência da existência de barreiras não pautais e da natureza complexa aquando da produção de serviços. Ainda acrescenta que apesar da melhoria das condições no comércio livre torna-se difícil comercializar serviços fora de mercados domésticos.

Apesar do crescimento do setor do comércio, o estudo da internacionalização dos serviços acaba por ser feito num período da história mais recente (Javalgi & Martin, 2007).

Nos países ocidentais e desenvolvidos, o setor dos serviços assume uma grande relevância, quer em termos de riqueza gerada, quer em termos de emprego. Em Portugal, o setor dos serviços também apresenta um grande peso percentual na estrutura da economia. Em 2020, o setor dos serviços representou, em Portugal, 75,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e 69.9% da População Ativa (PA), no que diz respeito à taxa de emprego (AICEP, 2021). Em 2020, segundo o Banco de Portugal (BP), as projeções assentavam para um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 4.5% em 2022 contra 3.9% em 2021. Por outro lado, a Comissão Europeia (CE), apontava um crescimento de 4.3% em 2022 contra 4.1% em 2021. As exportações de bens e serviços, acompanham e contribuem para o crescimento do PIB. De acordo com a AICEP (2022), as exportações de bens e serviços portuguesas registaram um crescimento de 39,4% entre janeiro e julho de 2022, comparativamente ao mesmo período do ano anterior. As Máquinas e Aparelhos constitui o principal tipo de bens exportados neste período, e, nos serviços, a principal

fonte de exportações advém das rubricas de transportes e de viagens e turismo (AICEP, 2022)

Apesar do bom desempenho em alguns ramos do setor de serviços, existem outros tipos de serviços para os quais a internacionalização apresenta algumas limitações a nível dos recursos financeiros e recursos humanos. Para melhor compreender o processo de internacionalização no setor fotográfico e marítimo, neste estudo, recorreu-se a um estudo de caso com dois ENI destes dois ramos de serviços.

Nesta investigação foi decidido proceder-se à análise destes dois ENI uma vez que na literatura relativa à internacionalização de setores não se encontram estudos que se foquem neste tipo de empresas ou “forma jurídica”. Por outro lado, há cada vez mais cidadãos que optam por abrir atividade com o seu contribuinte particular, visto que apresenta diversas vantagens para os empreendedores e cada vez há mais oportunidades para os pequenos negócios potenciados pela evolução e desenvolvimento tecnológico.

Neste sentido, os objetivos específicos deste estudo são: conhecer as estratégias de internacionalização adotadas por cada ENI; analisar o processo de tomada de decisão pela vertente da internacionalização e quais os riscos e benefícios associados; estudar a importância da internacionalização e a forma como potenciou o crescimento de cada ENI.

Para esse efeito foi utilizada uma metodologia de investigação baseada na análise qualitativa de entrevistas realizadas a empresários com atividades em nome individuais da área de fotografia e marítima através de um guião estruturado e da análise exploratória de diversas hipóteses levantadas de acordo com a revisão da literatura.

O trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos principais. O primeiro capítulo envolve o enquadramento teórico sobre os principais temas neste estudo, tendo por base a revisão da literatura. Neste capítulo, descrevem-se as temáticas envolventes no processo de internacionalização dos serviços, onde o foco prevalece no estudo sobre as características dos serviços, quais as estratégias de internacionalização adotadas, os fatores que influenciam o processo de tomada de decisão e, ainda quais as dificuldades, barreiras e benefícios que esta vertente envolve. No segundo capítulo é descrito a metodologia adotada para desenvolver o estudo de forma a atingir os objetivos definidos. O terceiro capítulo foca-se nos casos em estudo, onde são apresentadas as empresas envolvidas na investigação e a compreensão das atividades desempenhadas para cada

estudo de caso. Por fim, no quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos. O enquadramento da aplicação dos conceitos e a literatura revista nos estudos de caso escolhidos, assim como a vantagem competitiva adquirida por cada ENI são descritos neste quarto capítulo. Por fim apresentam-se as conclusões mais relevantes, indicando também as principais limitações do estudo.

**CAPÍTULO I – INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS-
CONCEITOS E REVISÃO DA LITERATURA**

1 Internacionalização dos Serviços

A internacionalização dos serviços tem assumido diferentes conceitos acerca da sua origem ao longo dos diferentes períodos da história mundial, os quais têm vindo a ser estudados por diversos autores que apresentam várias perspetivas de análise. O término da segunda guerra mundial foi acompanhado por diversos acontecimentos: a formação de blocos regionais, a livre circulação de pessoas, liberalização nas trocas comerciais e, principalmente, a evolução tecnológica. Deste modo, um grande interesse recai ao longo dos anos no estudo da internacionalização, no seu impacto e desenvolvimento.

Nas últimas décadas, a liberdade de escolha no processo de tomada de decisão evoluiu e permitiu que os consumidores adquirissem preferências em relação aos produtos presentes no mercado (Levitt, 1983). Nesse sentido, as empresas ou ENI tiveram que se adaptar às alterações que pudessem ser potenciadas pelo mesmo.

Segundo Braga (1996), indústria dos serviços cria ligações entre as atividades económicas geograficamente dispersas e, portanto, cumprem interdependência dos mercados em diversos países. Na atualidade com o desenvolvimento das Tecnologias da Informação (TI), existe um comércio internacional intenso, com grandes parcerias, mas por outro lado com uma crescente competitividade (Braga, 1996).

Segundo Clark e Rajaratnam (1999), o interesse crescente pela prestação dos serviços no mercado não doméstico levou a que os mesmos se moldassem assumindo as seguintes características:

1. O Contract-based services que são normalmente destinados a empresas ligadas à consultoria, por exemplo;
2. O Vehicle-base services destina-se às empresas ligadas às comunicações nacionais e internacionais através de satélites e fios ou TV;
3. O Asset-based services está ligado aos bancos através do Investimento Direto Estrangeiro (IDE);
4. O Object-based services manifesta-se através de objetos físicos em que o serviço está incorporado no mesmo, tais como os DVD.

A internacionalização é um processo que requer um crescimento gradual, em regra as empresas ou ENI reforçam a sua experiência internacional e melhoram o seu

conhecimento acerca das condições de atuação no mercado externo e no mercado intracomunitário, visto que a sua presença no mercado tem de ser notada pelos consumidores (Simões, 1997). Segundo Freire (1997), a chave do sucesso a longo prazo, passa pelo ajustamento do grau da internacionalização com as tendências do mercado e da concorrência. Assim sendo, um ENI que opte pela internacionalização da sua atividade num determinado setor, deverá centralizar-se na sua cadeia de valor e, procurar diferenciá-la dos concorrentes de forma a criar valor para o mercado.

Segundo Lorga (2003), a internacionalização passou a ser vista como um modo de sobrevivência, acompanhado de uma valorização maior dos seus serviços e produtos em mercados externos do que em mercados internos e, por isso a internacionalização é vista não só como uma vantagem competitiva.

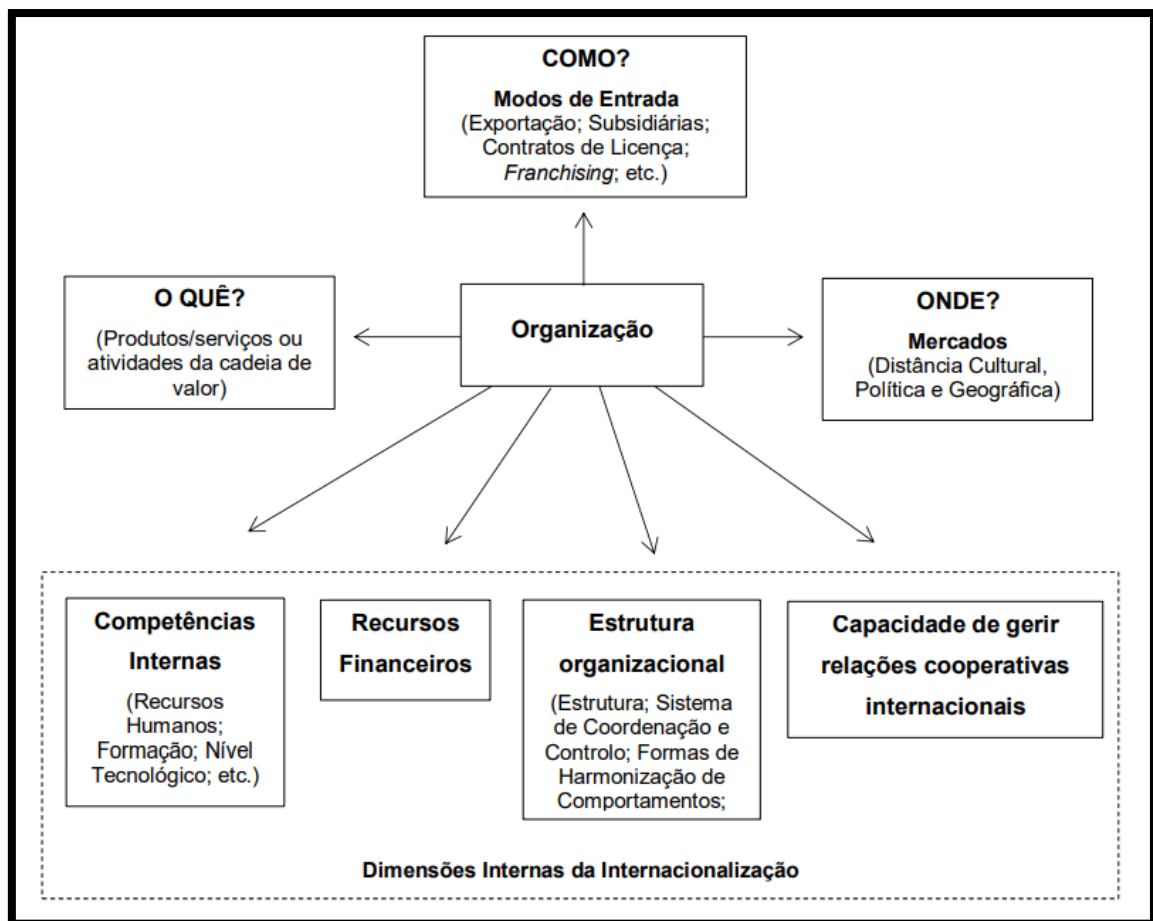
Segundo Dias (2007), no processo de internacionalização o objetivo das empresas deve passar pelo aproveitamento das vantagens presentes no mercado nacional ou internacionais e, não responder unicamente aos obstáculos que poderão surgir bem como à falta de abundância nos recursos financeiros. No entanto, o fenómeno da internacionalização, não deve ser unicamente visto como um veículo para a progressão, uma vez que as empresas podem reduzir ou cessar as suas atividades noutros países (Dias, 2007). Uma análise baseada nos custos e benefícios, torna-se rentável a longo prazo na integração da empresa, alongado às suas atividades internacionais (Carneiro & Dib, 2007). Logo, a partir da aquisição de conhecimentos novos e do compromisso nos mercados externos é possível a uma empresa estabelecer relações com o exterior (Johanson & Vahlne, 2009).

Baseado no que Ferreira, Sousa e Reis (2011) defende, a internacionalização poderá assumir a vertente positiva e a vertente negativa. Por um lado, a vertente positiva está ligada à integração entre países, à eliminação das barreiras no comércio e, consequentemente ao crescimento da economia e do comércio mundial (Ferreira, Sousa & Reis, 2011). Por outro lado, a vertente negativa está ligada a diversos fatores, tais como o desemprego, devido ao desenvolvimento repentino das novas tecnologias e desigualdades sociais, devido ao poder económico de cada país (Ferreira, Sousa & Reis, 2011).

Por último, os ENI quando optam pela exploração de mercados externos, têm de ter uma certa organização antes da entrada nos mesmos, de forma a obter o sucesso pretendido e, portanto, isto passa por avaliar as suas capacidades e os seus recursos.

Segundo Simões (2013), numa decisão de internacionalização, as empresas, devem considerar as várias dimensões internas da internacionalização (figura 1).

Figura 1- Dimensões da Internacionalização



Fonte: Simões (2013, p.35)

Em termos das dimensões podemos considerar que há fatores internos controláveis e fatores internos não controláveis. Segundo Zou (1998), os fatores internos controláveis estendem-se à estratégia de marketing digital definida e às atitudes e perceções por parte

da gestão; por outro lado, os fatores internos não controláveis estão ligados às características de firmeza, competências firmes e características de gestão.

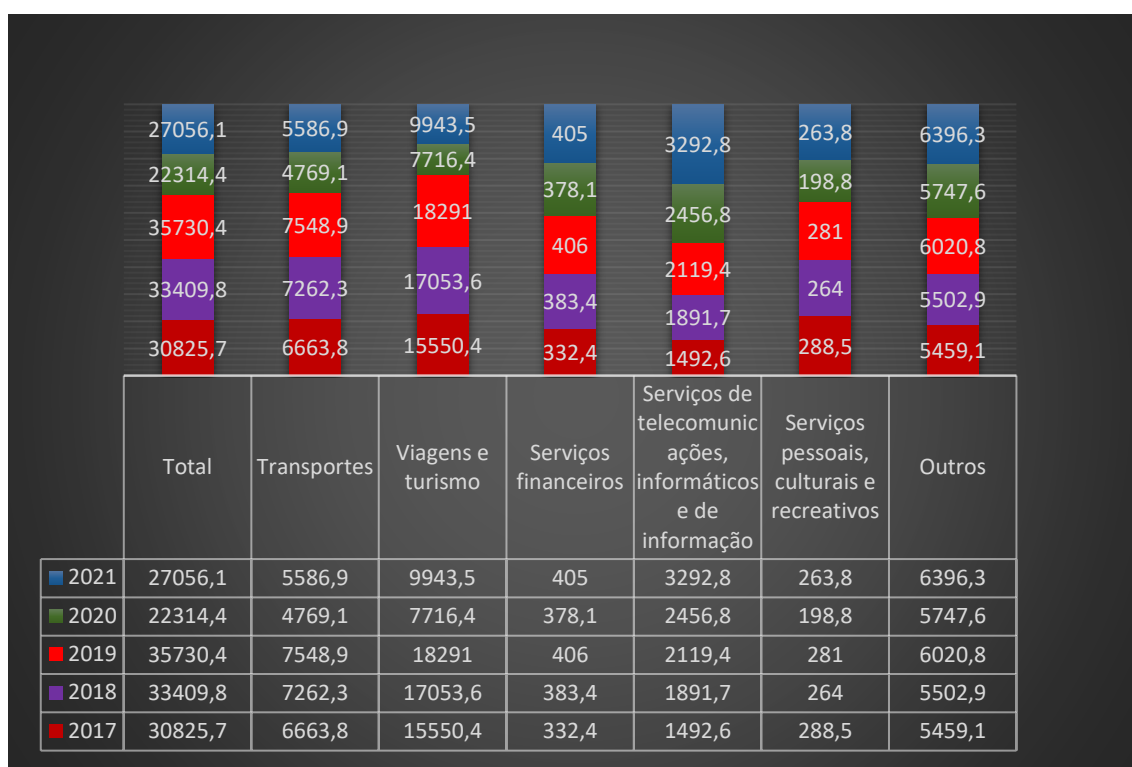
Neste sentido, é visível que as empresas procuram internacionalizar-se, não só pela sua vantagem competitiva, mas também pela sua notoriedade. A principal ferramenta potenciadora da internacionalização dos serviços é o progresso tecnológico e, portanto, a sua conjugação promove o desenvolvimento de novas oportunidades e desafios para os países em desenvolvimento (Soares & Ladeira, 2015). O acesso aos serviços, gera potencial para novas exportações e influencia cada vez mais a produtividade e a competitividade económica, acompanhado de estímulos associados a investimentos necessários em redes TI e adaptação dos sistemas à era da informação (Soares & Ladeira, 2015). Deste modo, o crescimento da importância da internacionalização deve-se essencialmente à contribuição socioeconómica que as organizações podem oferecer a qualquer país ou região, através da criação de empregos, rendimentos e, conseqüentemente, inclusão social (Soares & Ladeira, 2015). Portanto, o processo de internacionalização dos serviços, envolve na generalidade um conjunto de decisões e de estratégias, de forma a possibilitar o seu envolvimento nos mercados externos, o que envolve uma adaptação constante às mudanças subjacentes, influenciadas pelos fatores internos (Soares & Ladeira, 2015).

Os serviços geralmente são caracterizados por assumirem as seguintes dimensões, intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, dos quais a inseparabilidade tem o impacto mais forte na internacionalização (Cicic, Patterson, & Shoham, 1999). Assim, o processo de internacionalização no setor dos serviços torna-se complexo. Algumas das diferenças entre as empresas que comercializam bens e aquelas que comercializam serviços são a intangibilidade dos serviços, bem como a potencial incapacidade de haver uma separação entre produção e consumo (Martin & Coviello, 2015).

Na atualidade, a importância do setor dos serviços tem-se vindo a destacar a níveis económicos, políticos e sociais. Contudo, o fator pandémico prejudicou este setor em grande escala, devido às restrições estabelecidas por cada governo. A figura 1 demonstra a evolução dos diferentes setores de exportação de serviços. Entre os anos 2017 e 2019 todos os serviços apresentam uma tendência de crescimento. No entanto, entre 2019 e 2020 é possível uma quebra nessa tendência, na generalidade, o qual pode estar relacionado diretamente com a crise pandémica Covid-19 sentida em 2020. De acordo

com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2021, nos diferentes tipos de serviços foi possível observar um novo crescimento. A categoria de serviços com mais peso no valor das exportações de serviços é o de viagens e turismo, seguido dos transportes e serviços financeiros. Considerando o total dos serviços, estes registaram no ano de 2021, cerca de 27 mil milhões de euros de exportações, o que representou cerca de 12.8% do PIB em 2021.

Gráfico 1- Exportação de serviços: total e por tipo (€/milhões)



Fonte: Elaboração Própria com base nos dados estatísticos do Banco Portugal (BP) e Pordata (2022)

1.1 As teorias da internacionalização: Empresários em Nome Individual/ Empresas prestadores de Serviços

A internacionalização pode ser medida em diversas abordagens. Na economia, o envolvimento das empresas nos mercados internacionais, caracteriza-se por internacionalização. Segundo Dias (2007), o estudo efetuado por diversos autores sobre este fenómeno apresenta diversas limitações, na medida em que o mesmo incide

maioritariamente em grandes empresas. No entanto, as pequenas e médias empresas ganharam protagonismo, pelo que não há existência de um estereótipo que explique o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas (Dias, 2007).

No presente estudo, são estudadas a abordagem comportamental e a abordagem económica. Segundo Lejpras (2009) as teorias da internacionalização devem englobar estas duas abordagens, defendendo que no setor dos serviços a abordagem comportamental envolve a Escola de *Uppsala*, Teoria das Redes, Estratégia de Negócios e *Resource Based View*. Por outro lado, o autor defende que na abordagem económica, as teorias subjacentes ao setor dos serviços é a Internalização e o Paradigma Eclético.

As estratégias de internacionalização de serviços continuam relevantes até ao período atual, destacando que o marketing eletrónico cresceu exponencialmente (Grönroos, 2016). Os serviços que apresentam um maior crescimento mundial são o de viagem e turismo; serviços de transporte; arquitetura, construção e engenharia; serviços de educação e treinamento; serviços bancários e financeiros; serviços de entretenimento e serviços de informação (Grönroos, 2016).

1.1.1 Abordagem Comportamental

A abordagem comportamental, incide sobre as atitudes, perceções e comportamentos dos gestores, no processo de tomada de decisão acerca da expansão da sua atividade (Andersen & Buvik, 2002, citado por Dib & Carneiro, 2006).

A corrente de pensamento ligada às teorias comportamentais da internacionalização, levou à constituição da Teoria Gradual da Internacionalização. Esta teoria foi inicialmente desenvolvida por Johanson e Wiedersheim- Paul (1975) que incidiu sobre o envolvimento de quatro empresas de engenharia sueca, mais propriamente, a Sandvik AB, Atlas Copco, Facit e Volvo no processo da internacionalização. Na época em estudo, estas empresas exportavam mais de dois terços da produção excedente e possuíam fábricas em pelo menos um país no estrangeiro (Johanson & Wiedersheim- Paul, 1975). Os autores testaram a hipótese de que o processo de internacionalização seria gradual e ocorreria após a implementação da empresa no mercado local através de uma série de decisões incrementais (Johanson & Wiedersheim- Paul, 1975).

Nesta investigação foi definido que o desenvolvimento incremental estava incidido no processo da internacionalização e, portanto, defendiam que este processo em estudo, passaria por 5 estágios, tais como: o primeiro estágio, incidiu sobre a avaliação de uma empresa que não teria como atividade de exportação; o segundo estágio, passou pela exportação através de agentes; o terceiro estágio, englobou uma subsidiária de vendas estabelecida nos mercados externos; o quarto estágio, implementou as unidades de produção no mercado estrangeiro (Johanson & Wiedersheim- Paul, 1975).

Posteriormente, Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo nesta temática, baseado no desenvolvimento de uma empresa e, ainda na integração dos conhecimentos sobre mercados externos. A desvantagem deste modelo incidiu sobre o conhecimento, uma vez que constituía uma arma de sucesso no desenvolvimento das operações no exterior (Johanson & Vahlne, 1977).

Desta forma, o processo da internacionalização envolvia dois elementos essenciais, os aspetos do estado e os aspetos da mudança (Johanson & Vahlne, 1977). Por um lado, os aspetos do estado, passam pela ligação entre os recursos e o conhecimento no mercado externo, uma vez que estão comprometidos (Johanson & Vahlne, 1977). Por outro lado, os aspetos da mudança passariam pelo crescimento, mas também afetariam os aspetos do estado de forma linear (Johanson & Vahlne, 1977). Assim, através deste modelo, o processo da internacionalização, passaria pelo aumento do lucro a longo prazo, na medida em que diminui o risco e, aumenta o crescimento dessa atividade (Johanson & Vahlne, 1977).

O processo da internacionalização ocorre em quatro estágios: o primeiro envolve a exportação ocorre sem que haja atividades regulares; o segundo estágio referente à exportação que ocorre através da representação de agentes e, por fim, no terceiro e quarto estágio, as empresas iniciam a sua produção para o exterior, criando uma filial de vendas (Johanson & Vahlne, 1977). Baseado nesta tipologia de processo, a empresa internacionaliza-se de forma gradual, reunindo conhecimento acerca do mercado que vai atuar e, finalmente afeta os seus recursos ao mesmo (Johanson & Vahlne, 1977).

Johanson e Vahlne (2009) procederam a algumas alterações sobre o modelo descrito anteriormente, nomeadamente no acréscimo da vertente, negócios internacionais. Segundo Johanson e Vahlne (1977) os relacionamentos inter-organizacionais, baseados

na confiança e no compromisso estenderam-se como recursos fundamentais para a internacionalização das empresas e, portanto, as organizações devem ter a iniciativa de desenvolver atividades assentes neste contexto. Neste modelo atualizado, quando uma empresa se internacionaliza abre espaço para que as empresas se internacionalizem, surgem oportunidades de internacionalização, ligadas ao intermediário das redes de relacionamento (Johanson & Vahlne, 2009). Além disso, as relações potenciam uma maior aprendizagem, confiança e compromisso, identificadas como pré-condições para a internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009).

Segundo Cavusgil (1980) o modelo relacionado com o mercado internacional e o envolvimento das empresas, centralizado em cinco estágios: em primeiro, o estágio de marketing interno, baseado em uma empresa que dedica ao atendimento no mercado interno; em segundo, o estágio da pré-exportação, na medida em que a empresa procurava saber mais acerca do mercado externo no sentido de analisar de que forma as atividades estendidas à internacionalização seriam viáveis; em terceiro, o estágio de envolvimento experimental, em que a empresa opta por iniciar as suas atividades de marketing para o mercado exterior mas de forma perspicaz; em quarto, o estágio de envolvimento ativo, em que a empresa expande as suas atividades de marketing para o mercado externo, através da exportação para novos mercados; em quinto, o estágio comprometido com o mercado internacional, na medida em que a empresa procura aplicar os seus recursos, de forma consciente baseado quer no mercado interno, quer no mercado internacional.

Após quatro anos, Cavusgil (1985) procurou através do desenvolvimento de um estudo aplicar três dos estágios a 70 empresas industriais americanas. O primeiro estágio utilizado para o estudo foi o estágio de envolvimento experimental, na medida em que as empresas atuavam de forma reativa e o seu comprometimento com a internacionalização era considerado baixo (Cavusgil, 1985). O segundo estágio era baseado no envolvimento ativo, acontece quando a empresa reconhece a importância dos negócios internacionais e, portanto, as atividades desta começam a ser guiadas para a internacionalização (Cavusgil, 1985). O terceiro e último estágio baseava-se no envolvimento comprometido, em que as oportunidades são analisadas de forma sistemática, não havendo lugar para a separação entre as vendas do mercado interno e mercado internacional (Cavusgil, 1985).

No geral, a internacionalização corresponde a um processo de operações internacional e, portanto, envolve a necessidade de analisar duas perspetivas: o *inward* (para dentro) e o

outward (para fora) (Welch & Luostarinen, 1988). No que toca aos fatores internos, apresenta-se o pessoal, na medida em que de acordo com a internacionalização, os recursos humanos seriam mais sofisticados, a estrutura organizacional torna-se mais complexa aquando do grau de internacionalização for maior, e por fim, as finanças, uma vez que trazia um crescimento e desenvolvimento das suas atividades a nível internacional através da facilidade ao financiamento (Welch & Luostarinen, 1988).

Os fatores externos complementam-se pelo modo de operar, quer através de agentes, licenças, pois quanto maior o seu envolvimento, maior será o grau de internacionalização. O objeto das vendas, relacionado com o produto ou serviço, na medida em que quanto mais diversificado a oferta, maior a internacionalização (Welch & Luostarinen, 1988). Os mercados-alvo assente em características quer culturais quer sociais dos mercados, em que quanto maior o número de mercados alcançados, maior a internacionalização (Welch & Luostarinen, 1988).

Quanto aos serviços, o sucesso caracteriza-se pelo modo de entrada nos mercados estrangeiros (Erramil, 1990). Assim, as entidades que entram em mercado externo, apresentam diferenças umas das outras, visto tratar-se de empresas relacionadas com engenharia e o seu modo de entrada será diferente de empresas que se baseiem, por exemplo, com a produção e consumo simultâneos (Erramil, 1990). Este fenómeno acontece pelo facto de nos serviços não existir um estágio de exportação, uma vez que o produto e o serviço são vendidos de uma forma complementar (Erramil, 1990).

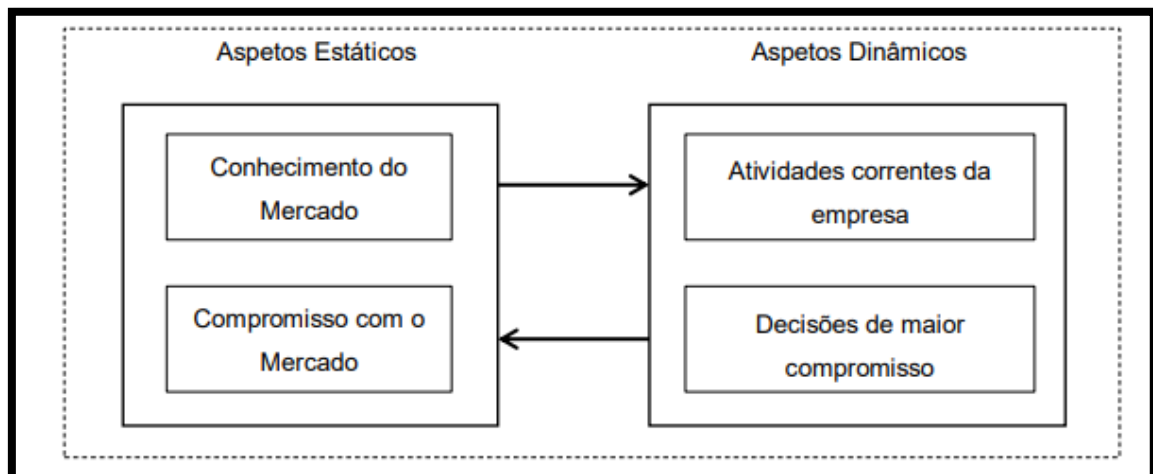
Segundo Erramili (1990), a internacionalização dos serviços pode ser medida através de outros métodos, diferentes da internacionalização de mercadorias ou matérias-primas. Estes autores constataram que as empresas que se dedicam à produção e consumo em simultâneo apresentam um grau de internacionalização mais agressivo quando se trata de satisfazer clientes que já conhecem, do que quando se trata de clientes novos. Deste modo, a diferença recai sobre o seu envolvimento no mercado e, ainda sobre o seu conhecimento do mesmo. Além disso, os clientes que já conhecem utilizam modos de entrada mais diretos, enquanto os clientes novos utilizam modos de entrada mais indiretos, como por exemplo através de franchising (Erramil, 1990).

Resumidamente, no estudo de Johanson e Vahlne (1977) aplicamos o modelo Uppsala, na medida em que o mesmo defende a internacionalização como um modelo gradual e, por isso

a empresa envolve-se internacionalmente de forma gradual. Assim, o seu conhecimento acerca dos mercados externos é adquirido também de forma gradual (Johanson & Vahlne, 1977). Conforme a empresa vai adquirindo conhecimentos no mercado externo, os recursos envolvidos na internalização tende de aumentar (Johanson & Vahlne, 1977). Posto isto, a internacionalização acompanhada de uma abordagem comportamental resulta de um desenvolvimento do conhecimento, através do qual uma empresa se molda através de estágios incrementais e sequenciais no processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977).

Na Figura 2 está representado de forma sucinta os aspetos que cada empresa deve adotar aquando da aplicação do Modelo Uppsala.

Figura 2- Modelo Uppsala



Fonte: (Johanson & Vahlne, 1990, p. 12)

Caso uma empresa decida optar por uma internacionalização precoce, para a empresa poderá enfrentar duas consequências; quanto mais rápido uma empresa tomar uma decisão, mais elevada será aplicação das suas atividades noutros países; quanto mais cedo ocorrer a internacionalização, mais rapidamente a empresa terá que optar sobre os seus modos de entrada, de forma a proporcionar um controlo maior na empresa (Meliá, 2010).

A teoria das redes tem subjacente como modo de atuação as condições ambientais e as relações da empresa e, portanto, as redes empresariais baseiam-se nas relações entre clientes, fornecedores, entre outros no setor dos negócios (Madsen & Servais, 1997).

Segundo Johanson e Mattsson (1992), a perspectiva das redes recai sobre o desenvolvimento do mercado externo e, defende que não depende das vantagens competitivas da empresa.

As redes podem ser de origem interna ou origem externa. Enquanto a origem interna envolve o relacionamento da empresa com as subsidiárias, a origem externa resulta do relacionamento da empresa com os seus fornecedores, empresas de propaganda, entre outros (Bjorkman & Forsgren, 2000). A origem externa destina-se essencialmente aos parceiros de negócios (Andersson, Forsgren, & Holm, 2002).

Segundo Lorga (2003), há duas envolventes nas suas relações, poderão ser fortes ou fracas. As primeiras são aquelas que têm uma duração de longo-prazo e, portanto, a confiança e o compromisso constituem dois dos pontos fulcrais (Lorga, 2003). As segundas são referentes ao pouco envolvimento e comprometimento nas relações com o mercado externo (Lorga, 2003). Segundo Johanson e Mattsson (1988), recorrendo a estas duas relações, podem-se internacionalizar através de três sistemas:

- Extensão Internacional - relativo às relações em rede com países novos;
- Penetração Internacional – a empresa consegue obter posição e assim ocorre um desenvolvimento das redes externas;
- Integração Internacional – quando a empresa procede à coordenação das redes nos países onde as mesmas já existem.

O grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do mercado é uma das ferramentas mais importantes a serem analisadas (Johanson J. & Mattson, 1988), tal como se explica na figura abaixo:

Figura 3- Modelo das Redes

		Grau de Internacionalização do Mercado	
		Baixo	Alto
Grau de Internacionalização da Empresa	Baixo	<i>Early Starter</i>	<i>Late Starter</i>
	Alto	<i>Lonely International</i>	<i>International Among Others</i>

Fonte: Johanson & Mattsson, 1988, citado por Dominginhos, 2000, p. 15)

Atendendo a figura acima representada, observem-se os seguintes aspetos:

- Quando o grau de internacionalização do mercado é baixo acompanhado de grau de internacionalização da empresa baixo, acontece que as empresas têm relações com o mercado externo baixas e, também o conhecimento é escasso (Johanson & Mattsson, 1988).
- Quando o grau de internacionalização do mercado é baixo, mas o grau de internacionalização da empresa é alto, realça uma empresa forte internacionalmente. No entanto não consegue definir uma posição internacional e, portanto, funciona como um suporte para as redes já estabelecidas (Johanson & Mattsson, 1988).
- Quando o grau de internacionalização do mercado é alto, mas o grau de internacionalização da empresa é baixo, acontece quando a atuação das empresas se centra num mercado internacionalizado (Johanson & Mattsson, 1988). No entanto o seu conhecimento sobre o mesmo é diminuto e faz constituir uma desvantagem perante a concorrência. Logo, a entrada em redes já estabelecidas ou mercados com maior proximidade pode-se tornar complicado (Johanson & Mattsson, 1988).
- Quando o grau de internacionalização do mercado é alto e acompanhado de um grau de internacionalização da empresa alto, as empresas além de serem internacionalizadas ao mais alto nível, atuam em ambientes onde o nível de internacionalização também é elevado (Johanson & Mattsson, 1988).

Salienta-se ainda que a rede de internet constitui uma das principais fontes de recursos e oportunidades, sendo esta umas das ferramentas mais importantes no processo de internacionalização das empresas (Lee, Stanley, & Lam, 2004). Além disso, a vasta informação que complementa esta rede, permite conhecer melhor os concorrentes, ou seja, os preços praticados e o modo de atuação (Balbinot, Graeml, & Macada, 2008).

No entanto, a teoria das redes apresenta limitações ao nível do modelo de Uppsala, uma vez que existe interação com outras entidades empresariais e, portanto, todo o processo de internacionalização terá apoio.

A terceira teoria relacionada com o setor dos serviços designa-se de Estratégia de Negócios. Segundo Lejpras (2009), esta abordagem defende que quando as empresas procedem à análise dos benefícios e dos custos para a sua estratégia de internacionalização, têm uma forma mais objetiva e racional de tomar decisões, baseando-se as mesmas num conjunto de variáveis. As variáveis em causa podem ser por exemplo o lucro associado à procura de um modo de entrada no mercado estrangeiro (Lejpras, 2009). A Estratégia de Negócios procura alcançar o sucesso de uma empresa em plena forma global e, não apenas com a maximização de unidades subsidiárias (Kim & Hwang, 1992).

Atendendo à teoria descrita acima, no processo de tomada de decisão, as empresas confrontam-se com variáveis estendidas a nível interno e a variáveis estendidas a nível externo (Kim & Hwang, 1992). Primeiramente, as variáveis internas estão relacionadas com os recursos que a empresa detém, mais propriamente, a atividade, os recursos de capital, experiência no mercado internacional, entre outros (Kim & Hwang, 1992). Podem ainda estar relacionadas com os fatores da empresa direcionado para o produto, nomeadamente, a nível tecnológico e da diferenciação do produto (Kim & Hwang, 1992). Relativamente às variáveis externas, estas completam-se pelas características do mercado e das condições da oferta, associados à força de trabalho, facilidade do transporte e ao grau da concorrência (Kim & Hwang, 1992).

Por último, a teoria *Resource Based View*, concentra-se na aplicação dos atributos sustentáveis, como fontes de ganhos económicos, uma vez que estes recursos são impulsionadores do desempenho e da vantagem competitiva sustentável, constituindo uma das componentes mais importantes para o processo da internacionalização (Ruzzier,

2006). Assim, resultou como uma ferramenta útil para analisar as áreas de marketing e de gestão das empresas como fatores críticos de sucesso (Barney, 1991).

Segundo Barney (2002), a abordagem *Resource Based View*, deve ser analisado segundo a perspectiva de VRIO (*Value, Rareness, Imitability e Organization*). Esta perspectiva refere o seguinte (tabela 1):

Tabela 1- Análise VRIO

1- Os recursos valiosos para explorarem as oportunidades e neutralizar as ameaças no ambiente competitivo.
2- Os recursos devem ser raros e não disponíveis a concorrentes diretos.
3- Os recursos não devem ser imitáveis, uma vez que dependem dos desenvolvimentos organizacionais específicos e são protegidos pela ambiguidade causal e complexidade social.
4- O recurso não deve ser substituível, uma vez que não existem recursos idênticos que permitam copiar o mesmo resultado.

Fonte: Elaboração própria com base no autor Barney (2002)

As teorias revistas e mencionadas anteriormente estão sempre sujeitas a críticas quando se procura aplicar as mesmas à internacionalização dos serviços.

Por um lado, o Modelo de Uppsala não explica de forma clara o processo de internacionalização de empresas específicas baseadas nos serviços (Bell, 1995). Segundo Wickramasekera e Oczkowski (2006), no modelo Uppsala há alguns tipos de serviços que não se enquadram, na medida em que os *soft services* não coincidem com o comprometimento gradual de recursos. No processo da internacionalização dos serviços tem-se em consideração que no setor dos serviços, as empresas iniciam a sua internacionalização nos mercados mais próximos, uma vez que a proximidade e a interação com o cliente tornam-se mais acessível (Patterson, 2004).

Por outro lado, na Teoria das Redes, os clientes procuram um serviço personalizado e, devido à natureza dos serviços, os mesmos exigem um relacionamento mais próximo entre cliente-produtor comparativamente aos bens, pelo que se torna mais complicado a

normalização do produto (Lejpras, 2009). Segundo este último autor, a internacionalização dos serviços com a envolvente da teoria das redes, deve ser implementada com aspetos da estratégia da empresa.

Por fim, a Estratégia de Negócios, é considerada a abordagem mais completa a nível das características, desenvolvimento e objetivos das empresas de serviços (Lejpras, 2009). No entanto o seu foco recai maioritariamente no valor das características das empresas e, devia-se focar também na criação de valor, constituindo esta última observação como uma crítica (Lejpras, 2009).

1.1.2 Abordagem Económica

A abordagem económica centra-se na internalização das atividades e dos processos, preocupando-se também com os custos de transação e estudando qual o melhor modo da empresa realizar as suas atividades (Vasconcellos, 2013). Por outras palavras, a abordagem económica foca-se no estudo da sua cadeia de valor de forma a combinar as atividades primárias e atividades secundárias para que se crie valor.

Segundo Lorga (2003), a inovação tecnológica e as economias de escala são fatores determinantes para que um país consiga uma vantagem comparativamente a outro. As empresas devem apostar em países que se encontrem em fase de desenvolvimento, uma vez que há possibilidade de usufruírem de algumas vantagens, como os custos de produção baixos e os níveis de retorno elevados (Henriques, 2014).

Assim, este tipo de abordagem tem subjacentes segmentos que tornam a mesma fiável: teoria da internalização; teoria dos custos de transação e o paradigma eclético.

A teoria da internalização consiste no aproveitamento das oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos ao internalizarem as suas operações aquando das mesmas são realizadas de forma ineficiente e dispendiosa (Buckley 2003). Segundo Buckley e Casson (1995), as empresas procuram internacionalizar-se através de operações que envolvam a integração vertical¹. Por outras palavras, a teoria da internalização incide sobre a análise

¹ A integração vertical, corresponde ao início da comercialização e/ou produção de itens que se encaixam na cadeia de valor da empresa. Este tipo de integração assume diversos objetivos: aumento das

dos custos de transação ² e, portanto, a maximização da eficiência através da redução de custos ou riscos em fazer negócios no mercado externo passa pela procura da internacionalização (Carneiro, 2007).

A teoria da internalização assenta em dois princípios:

1. A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa (Carneiro, 2007);

2. A empresa cresce internalizando até ao momento em que o diferencial entre os benefícios da internalização seja superior aos custos da mesma (Carneiro, 2007).

Os mercados apresentam diversas imperfeições, apesar da sua competitividade crescente: a primeira incide sobre o custo do conhecimento; a segunda corresponde às regulamentações governamentais e impostos; a terceira, aos problemas associados ao controlo de qualidade (Carneiro & Dib, 2007). Assim, desde que exista vantagens de custos de transação baseado na negociação, redação e garantias associado a um contrato estabelecido, qualquer produto ou serviço, tecnologia, know-how ou atividade poderá ser internalizado (Carneiro & Dib, 2007). De forma a evitar oportunismos a empresa recorre a este tipo de método, de forma a reduzir o risco pela perda da vantagem do conhecimento e, portanto, constitui um controlo elevado quando se procede à entrada num mercado externo, por intermédio do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) (Lejpras, 2009).

No entanto, esta teoria apresenta algumas limitações, na medida em que, a internacionalização é estudada de forma estática e, portanto, a cooperação entre empresas é um dos aspetos esquecidos e, ainda a sua aplicação apenas é estendida a multinacionais e ao investimento no exterior (Dias, 2007).

A teoria do paradigma eclético estende-se à teoria da internalização. Segundo Dunning (2001), esta teoria tinha como objetivo explicar o investimento no estrangeiro através da

possibilidades de venda e público; sinergias com outras organizações e controle das cadeias produtivas e de distribuição. (Lecom, s.d.).

² Os custos de transação correspondem aos gastos que a empresa tem para planear, elaborar e negociar as transações inerentes à manutenção das suas atividades ou angariação de recursos. (Capital, s.d.).

internalização. Dunning (1988) defende a existência de três principais vantagens, as quais explicam o processo da internacionalização:

- *Ownership advantages*: vantagens de propriedade que são específicas para a empresa, constituindo assim competências internas para a empresa, possibilitando a distinção entre a concorrência. Estas competências estão associadas com os ativos fixos tangíveis, nomeadamente, a capacidade tecnológica, experiência, inovação e marca própria (Dunning, 1988). Deste modo, constitui uma vantagem para que uma empresa controle os seus recursos no mercado externo (Dunning, 1988).

- *Location advantages*: vantagens de localização associados a fatores institucionais e fatores produtivos numa área geográfica (Dunning, 1988). A instalação no mercado externo permite à empresa obter benefícios, tais como, custos de produção e integração e adaptação ao mercado externo (Dunning, 1988).

- *Internalization advantages*: vantagens da internalização recaem sobre a organização da empresa (Dunning, 1988). A empresa auferir de benefícios ao internalizar as transações, tais como, a redução dos custos das transações, proteção do direito da propriedade e controlo das vendas (Dunning, 1988).

Segundo Dias (2007), o paradigma eclético reúne todas as características dos modelos associados à internacionalização dos serviços, como por exemplo, as vantagens da propriedade estão associadas à teoria de imperfeições no mercado, as vantagens de localização recaem sobre a teoria do ciclo de vida do produto e as vantagens da internalização correspondem à teoria da internalização.

Adicionalmente, a teoria eclética aponta diversas razões para que uma empresa proceda à aplicação dos seus serviços no mercado internacional, nomeadamente, a procura de mercado, aquisição de ativos estratégicos e aquisição de capacidades fora do país de origem (Carneiro & Dib, 2007). Esta vertente determina para onde as empresas se vão internacionalizar, uma vez que o mercado estrangeiro escolhido deverá oferecer vantagens a nível dos recursos naturais ou humanos, acompanhados com a qualidade e o baixo custo, o know-how tecnológico, estabilidade política e económica das instituições (Carneiro & Dib, 2007). Assim, uma empresa que utiliza a Internet como uma forma de Marketing eletrónico consegue obter acesso ao mercado internacional e assim que um cliente peça para que determinada empresa preste serviços no exterior, a mesma deve aproveitar para encontrar novos mercados (Gronroos, 1999). Assim sendo, as limitações

da teoria eclética estendem-se ao nível das contribuições teóricas para o contexto das pequenas e médias empresas (Johanson & Mattson, 1988).

Concluindo, muitas empresas prestadoras de serviços carecem de uma menor das necessidades de capital comparativamente às empresas industriais, beneficiando assim de uma diminuição de barreiras na entrada nos mercados internacionais a nível das limitações financeiras (Lejpras, 2009). Assim, a concentração das empresas assenta na maioria nas vantagens dos custos na transação do serviço comparativamente com o padrão de internacionalização da empresa (Lejpras, 2009). A localização dos investimentos estrangeiros constitui uma das variáveis principais (Lejpras, 2009).

De uma forma geral, as teorias da internacionalização têm dado resposta aos mercados imperfeitos e estão subdivididas nas teorias económicas e teorias comportamentais. Por um lado, as teorias económicas localizam-se no IDE (Maia, 2011). Por outro lado, as teorias comportamentais concentram-se nas pequenas e médias empresas de serviços centralizando-se principalmente em duas abordagens: o modelo sequencial e o modelo em rede (Maia, 2011).

1.2 Formas de Internacionalização

As formas de internacionalização que uma empresa pode seguir são diversas, com diferentes níveis de risco e complexidade.

Simões (2013) distribui a classificação da forma de internacionalização tendo em conta a exportação podendo ser esta direta ou indireta. Classifica também tendo em conta as formas contratuais, isto é, licenciamento, *franchising*, contratos de gestão, subcontratação internacional e alianças estratégicas (Simões, 2013). Por fim, Simões (2013) classifica ainda as formas de internacionalização relativamente ao investimento direto, se corresponde a um *joint-venture*, um *sole-venture*, uma propriedade parcial ou uma propriedade total.

Na tabela 2 estão representados de forma sucinta os conceitos e as vantagens /desvantagens de algumas formas de internacionalização.

Tabela 2- Formas de Internacionalização: Vantagens e Desvantagens

Forma de Internacionalização	Vantagens	Desvantagens
<p>Exportação</p> <p>A exportação corresponde ao processo de saída, de forma definitiva ou temporária, dos produtos provenientes de território nacional para o exterior (Facini, 2022). Assim, a exportação poderá assumir três tipos de cenários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exportação indireta - Exportação direta - Exportação própria 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior informação sobre o mercado; - Maior controlo sobre os canais de distribuição; - Maior proteção da marca; - Maiores Lucros; - Menores custos de representação; - Perceção de risco menor; - Menor envolvimento de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maiores custos de estrutura; - Menores riscos; - Domínio de informação e documentação processual; - Ausência de estratégia de entrada.
<p>Formas contratuais</p> <p>Corresponde acordos duradouros que são estabelecidos entre dois países diferentes, envolvendo a troca de conhecimentos, capacidades e rotinas (Simões, 1997). Aplica-se por exemplo, a contratos de licença, contrato de franchising, contrato de fornecimento de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menor risco de entrada no mercado; - Maior rapidez de entrada; - Rapidez de expansão da rede internacional e penetração em mercados complexo; - Rigoroso no controlo de custos; - Partilha de custos e riscos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo inferior ao do investimento direto no estrangeiro; - Possibilidade de criação de concorrentes; - Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes; - Diferentes perspetivas entre parceiros;

<p>infraestruturas, contrato de prestação de assistência técnica, contrato de prestação de serviços de engenharia, subcontratação e alianças (Simões, 1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promove sinergias; - Acesso aos conhecimentos e recursos do parceiro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior complexidade organizacional; -Distribuição de lucros.
<p>Investimento Direto</p> <p>A empresa que decide expandir as suas atividades através do investimento direto estrangeiro (IDE) para sobreviver terá que investir em recursos (Beamish & Lu, 2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Partilha de riscos e custos; - Partilha de recursos; - Redução do risco de transações; - Acesso a recursos críticos; -Aquisição de conhecimento sobre os mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo com menor flexibilidade; - Maior complexidade de gestão; - Elevado investimento; - Elevada exposição a riscos políticos, cambiais e económicos.

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados.

1.3 Estratégias da Internacionalização dos serviços

Os serviços comparativamente aos bens apresentam características distintas, principalmente a nível material, sendo que na ótica dos fluxos económicos os mesmos não eram comercializáveis internacionalmente (Kon, 1999).

As mudanças tecnológicas, acompanhadas com o aumento da eficácia da distribuição de mercadorias e com o peso significativo da informação no sistema económico globalizado, incrementou a intensidade e a velocidade da comercialização internacional de serviços, tornando-se à vista da sociedade comercializáveis (Kon,1999).

Segundo Gronroos (1999), as empresas prestadoras de serviços possuem formas de internacionalização mais arriscadas a nível da exportação do que as empresas industriais, na medida em que os serviços apresentam características distintas dos produtos ou bens (Lovelock e Yip, 1996).

A escassez da informação ao nível das estratégias da internacionalização do setor dos serviços torna a amostragem mais reduzida devido às necessidades serem dirigidas essencialmente a empresas industriais (Gronroos, 1999).

As estratégias de internacionalização dividem-se em três visões: desnecessário a adaptação dos modelos de internacionalização que existem, na medida em que a internacionalização das empresas prestadoras de serviços e as indústrias passam por um processo idêntico (Elango & Abel, 2004). Assim, as empresas prestadoras de serviços procuram a internacionalização como vantagem qualitativa, mais propriamente sobre a vantagem da localização (Elango & Abel, 2004); os mesmos modelos de internacionalização não podem ser implementados a empresas industriais e empresas de serviços (Javalgi R. , Griffith, & White, 2003). Os serviços são classificados por *hard services e soft services* (Erramili, 1990).

No primeiro tipo de serviços, o consumo pode ser separado da produção, por exemplo, em serviços relacionados com a arquitetura, seguros e música em que o exportador não precisa de estar necessariamente no local. No segundo tipo de serviço, o consumo e a produção funcionam simultaneamente e, portanto, a empresa prestadora de serviços necessita de estar no local.

Além do descrito anteriormente, pode-se ainda considerar como estratégias de internacionalização, segundo Gronroos (1999), o descrito de seguida:

- Exportação direta;
- Exportação em parceria;
- Entrada Direta;
- Entrada Indireta, através do *Joint Ventures*;
- Marketing Eletrónico;

Assim, estas estratégias podem ser aplicadas independentemente das características e tipo de serviços associados, em que as mesmas não apresentam corpo exclusivo (Gronroos, 1999).

Segundo Gronroos (2016) revistando as publicações anteriores descritas baseadas neste mesmo autor, o mesmo conclui que as estratégias de internacionalização de serviços continuam com o mesmo grau de importância até ao atual período. No entanto, este autor procede ao destacamento do *marketing* eletrónico, uma vez que obteve um crescimento exponencial consolidando-se dessa forma à digitalização (Gronroos, 2016). Assim sendo, o avanço da tecnologia acompanhada com a digitalização tornou promissor o estudo acerca dos serviços globais, na medida em que amplia as possibilidades de internacionalização das empresas (Gronroos, 2016).

A internet é considerada uma das mais valiosas ferramentas para as empresas, uma vez que permite proporcionar-lhes uma presença global rápida, permitindo a entrada em vários mercados em simultâneo (Gronroos, 2016).

Assim, novos modelos de negócio surgiram os quais foram implementados de forma a permitir o acesso à informação e comunicação em qualquer momento ou lugar (Gronroos, 2016)

1.4 Fatores que influenciam a tomada de decisão dos Empresários em Nome Individual/ Empresas dos serviços portugueses

Os ENI contribuem para que a internacionalização se destaca no comércio da atualidade e para que a aptidão por este processo tivesse um crescimento exponencial.

O modelo de Patterson (2004) recorre às teorias anteriormente analisadas, tais como, *Resource Based View*, Estratégia de Negócios e Modelo *Upssala*. Em todas são abordados um conjunto de fatores que no processo da tomada de decisão pela exportação do seu serviço têm um peso relevante.

Primeiramente a teoria *Resource Based View* relaciona as capacidades de uma empresa e as características da mesma, defendendo que no processo de internacionalização estas devem ser incluídas (Patterson, 2004).

Seguidamente, a teoria da Estratégia de Negócios, defende que no processo de tomada de decisão pela internacionalização e na respetiva análise pela entrada de novos mercados deverá estar incluído as atitudes em relação aos benefícios, riscos e barreiras (Patterson, 2004).

O Modelo *Upssala* defende que as características de gestão e experiência, devem ser variáveis a incluir no modelo (Patterson, 2004).

Atendendo ao anterior descrito, os fatores que influenciam a tomada de decisão dos ENI e das empresas, tendo por base o Modelo de *Patterson* (2004), são os seguintes:

- Capacidades e características da empresa;
- Barreiras à internacionalização;
- Perceção dos riscos de benefícios da internacionalização;
- Competitividade;
- Características da gestão.

As capacidades e características da empresa envolvem a dimensão da empresa, a experiência internacional e os tipos de serviço e, devem constituir relevância nas mesmas (Erramilli, 1991). Segundo Agrawal e Knoeber (1996), a dimensão das organizações define-se pelas vendas, pelos lucros e pelos ativos totais. No entanto, as pequenas e médias empresas no seu processo de internacionalização não possuem recursos suficientes para suportar o custo inicial, pelo que as empresas de maior dimensão para explorar novas oportunidades para o seu negócio são mais vulneráveis ao risco (Agrawal & Knoeber, 1996).

De acordo com Javalgi e Martin (2007), as variáveis que influenciam a capacidade de diferenciação e a obtenção de vantagens competitivas, seguidas da criação de valor numa empresa de serviços, são as capacidades, recursos e aptidões. As empresas quando recorrem à internacionalização demonstram capacidades diferenciadas daquelas que não exportam (Patterson, 2004), nomeadamente a maior qualidade do produto e a capacidade de estabelecer ligações com diferentes culturas (Zou, 2003). Reunindo este conjunto de variáveis, o processo de internacionalização suscita nos ENI e nas empresas uma maior motivação, coragem e capacidade.

Lommelen e Matthyssens (2005) defende que as variáveis influenciadoras da entrada para mercados externos e o modo de entrada são a importância do conhecimento pessoal e da experiência em mercados estrangeiros. Os serviços possuem, então, uma envolvente destacada pelo elevado contacto pessoal entre o cliente e o prestador de serviço (Lommelen & Matthyssens, 2005).

Em suma, as capacidades e características das empresas possuem como elementos de sucesso: a tomada de decisão pela internacionalização, a qual está correlacionada com a dimensão da empresa; as empresas que detenham na sua posse produtos diferenciados e vantagens associadas ao custo de produção optam pela internacionalização; as empresas com um maior investimento em inovação e desenvolvimento conseguem criar contactos mais regulares com o mercado externo (Lommelen & Matthyssens, 2005).

As barreiras à internacionalização criam obstáculos estruturais e operacionais, fazendo com que as empresas tenham mais dificuldades em desenvolver e operar em mercados internacionais (Patterson, 2004). No setor dos serviços, uma importante questão estratégica é o facto de o serviço poder ser normalizado (Samiee, 1999). No entanto, a padronização dos serviços é dificultada pelas regulamentações governamentais (Samiee, 1999), na medida em que o governo cria inúmeras restrições a operações internacionais (Ball, Frantz, Geringer, & Minor, 2006). Assim, esta última componente descrita poderá levar ao desencorajamento da tomada de decisão pelos mercados externos (Ball, Frantz, Geringer, & Minor, 2006).

Os obstáculos à internacionalização incidem sobre as restrições existentes no país de destino, associados a custos aduaneiros e custos de investimento inicial, constituindo uma das principais limitações à internacionalização (Patterson, 2004). As empresas de serviços vêm as diferenças culturais como uma das principais barreiras à internacionalização (Samiee, 1999), bem como as limitações de *Know-How* (Patterson, 2004) e o proteccionismo ligado aos técnicos e empresas locais.

A perceção dos riscos e dos benefícios constitui uma das características dos gestores aquando do recurso de estratégias de internacionalização arriscadas e, portanto, é um dos fatores que potencia a internacionalização (Winstead & Patterson, 1998). Segundo Patterson (2004), quanto maior a perceção dos benefícios e lucros, maior a probabilidade de se proceder ao início do processo de exportação por parte dos gestores.

As empresas que operam no mercado internacional têm uma percepção diferente do risco comparativamente com aquelas que só operam em mercado nacional (Winsted & Patterson, 1998). Assim, as empresas que não operam no mercado internacional entendem que os custos são mais dispendiosos do que em mercado nacional, bem como os riscos são mais elevados (Aaby & Slater, 1988).

A competitividade envolvente está associada com a intensidade da concorrência doméstica, pelo que constitui um dos fatores motivadores à exportação (Winstead & Patterson, 1998). Segundo Patterson (2004), os fatores que funcionam como incentivo à expansão externa são a elevada competitividade e as mudanças constantes nos mercados domésticos, pelo que as empresas têm menos dificuldades no processo da internacionalização aquando da saturação dos mercados e da competitividade.

Resumidamente, a maior pressão competitiva é mais sentida quando o contacto com mercados internacionais é elevado.

As características dos gestores são potenciadoras para a internacionalização. Segundo Patterson (2004), a idade, a formação dos gestores, a língua estrangeira e o dispêndio do tempo em tarefas no mercado externo correlacionam-se com a internacionalização, constituindo como um fator predominante da orientação de qualquer empresa de serviço.

As empresas prestadoras de serviços emergem para o mercado externo de forma mais significativa aquando da formação universitária, pelo que os que já trabalharam no exterior também potenciam a exportação (Patterson, 2004).

A experiência dos gestores no mercado internacional, bem como as viagens efetuadas pelos mesmos, têm um peso significativo na internacionalização, apesar de a educação formal e a experiência nos negócios contribuírem positivamente para a internacionalização (Sacramento, Almeida, & Silva, 2002).

O modo de operar internacionalmente por parte do gestor é mais eficaz em gestores com formação universitária, seguido do conhecimento pela língua estrangeira, o qual também constitui um fator um dos potenciais fatores para a escolha da internacionalização (Patterson, 2004). Por fim, as empresas que detêm funcionários que já operaram em mercados estrangeiros também são mais propícias à internacionalização (Sacramento, Almeida, & Silva, 2002).

Concluindo, as empresas prestadoras de serviços, são confrontadas com algumas variáveis determinantes para o processo de tomada de decisão, nomeadamente:

- A dimensão da empresa;
- Número de serviços prestados pela empresa;
- O investimento em I&D;
- Obstáculos à internacionalização;
- Grau de desconhecimento do mercado externo;
- Perceções do risco em operar globalmente;
- Intensidade competitiva;
- Número de gestores com formação académica.

Assim, o englobamento destas variáveis aplica-se no modelo de Patterson (2004) através dos seguintes determinantes: capacidades e características da empresa; barreiras à internacionalização; percepção dos riscos e benefícios; competitividade envolvente e características de gestão.

1.5 Motivos para a Internacionalização

A abordagem sobre a internacionalização é bastante distinta, pelo que os motivos que leva uma empresa a internacionalizar-se são inúmeras.

Segundo Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal [AICEP] (2014) a procura pelo mercado internacional deveu-se à saturação do mercado interno e, ainda às potencialidades de crescimento que esta expansão pode trazer são enriquecedoras para as suas atividades.

Na literatura surgem várias classificações relativas às motivações das empresas pela internacionalização.

Segundo Ferreira, Serra, e Reis (2011), o aumento das vendas, a aquisição de recursos e a diminuição de riscos constituem dos principais motivos para a internacionalização. Além disso, as motivações podem-se direcionar para a obtenção de economias de escala, o risco e a incerteza quanto ao mercado doméstico, o crescimento e maximização do retorno de investimento, a sustentabilidade, a diminuição dos riscos e o acesso a um

conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, vitais no contexto de uma economia global (Dunning, 1988).

Segundo Carmo (2012), o geral as empresas optam por investir na expansão internacional devido à necessidade de aumentarem as vendas para incrementarem os lucros, a procura de sinergias, a partilha de risco resultante do acesso a um mercado maior, a necessidade de colaborações entre empresas e instituições públicas face à importância do poder político dessas instituições, procura do domínio dos mercados e tentativas de obter vantagens absolutas no controlo.

Segundo Silva (2013), refere que as principais motivações para a internacionalização são a obtenção de economias de escala, o risco e a incerteza quanto ao mercado doméstico, o crescimento e maximização do retorno de investimento, a sustentabilidade, a diminuição dos riscos e o acesso a um conjunto de recursos vitais no contexto de uma economia global.

A procura de recursos humanos, naturais ou financeiros, seguir concorrentes, incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem, leis ou impostos, constitui também das principais motivações (Teixeira & Diz, citado por Carmo, 2012).

Segundo Lorga (2003), a escolha pela internacionalização por parte das empresas, pode levar a que as mesmas adotem atitudes reativas e pró-ativas. Por um lado, quando a empresa apresenta atitudes reativas deve-se a pressões na concorrência, excesso de capacidade produtiva, saturação de mercado doméstico e proximidade de clientes (Lorga, 2003). Por outro lado, as atitudes pró-ativas estão associadas a vantagens em termos de lucros, produtos únicos, vantagem tecnológica, informação exclusiva, compromisso de gestão, benefícios fiscais e economias de escala (Lorga, 2003).

Simões (1997) focou-se apenas nas seguintes cinco razões: Razões Endógenas, Características de Mercado, Relacionais, Acesso a Recursos no Exterior e Incentivos Governamentais. Em primeiro lugar, as razões endógenas estão associadas com a necessidade de crescimento, obtenção de economias de escala e, ainda a diversificação de riscos (Simões, 1997). As características de mercado associadas à procura de um mercado mais dinâmico (Simões, 1997). As razões relacionais estão associadas com o acompanhamento dos clientes (Simões, 1997). Por último, o acesso a recursos no exterior,

tal como os custos de produção mais baixos e os incentivos governamentais associados ao apoio do governo (Simões, 1997).

Adicionalmente, Viana e Hortinha (2002) concluem que as motivações para a internacionalização das empresas podem ser associadas a três principais grupos: as oportunidades estratégicas, a vontade de crescimento e os mercados, clientes, concorrentes, custos e a natureza do negócio.

1.6 Modos de Entrada e Barreiras à Internacionalização

A procura de novos mercados e o acompanhamento de clientes constitui uma das forças maiores pela escolha da internacionalização por parte das empresas prestadoras de serviços (Erramili, 1990). Sendo o modo de entrada bastante importante.

Os avanços tecnológicos permitiram a criação de novas formas e modos de internacionalização e, Gronroos distingue como modos de entrada das empresas de serviços os seguintes (Gronroos, 1999):

- Acompanhar os clientes em todos os pedidos;
- Procurar novos mercados;
- Utilizar novas tecnologias.

O processo de internacionalização para além de acarretar vantagens notórias, as empresas têm que estar preparadas para as barreiras que se podem elencar à internacionalização das suas atividades.

Apesar das vantagens que a internet traz para uma empresa, alguns fatores dificultam a tomada de decisão quanto à estratégia a ser aplicada, isto é, se uma empresa opta por não vender os seus produtos diretamente na internet, pode levar a que algum mercado procure soluções na concorrência (Narayana, 2015). Por outro lado, se as empresas optarem pela divulgação dos produtos na internet, pode provocar problemas com distribuidores e agentes, que podem passar a vender apenas produtos e serviços de fabricantes que não concordem diretamente neste canal (Narayana, 2015). A evolução do comércio na internet pode ainda provocar o aumento dos níveis de concorrência entre empresas, pois a quantidade de empresas a competir no mercado global tornou-se maior (Narayana, 2015).

A criação destes obstáculos deve-se ao facto de as empresas apresentarem dúvidas relativas à sua internacionalização, recusando dessa forma com a entrada em novos mercados (Narayana, 2015). Segundo este mesmo autor, as alianças estratégicas podem contribuir para a superação de obstáculos, uma vez que as empresas colaboram umas com as outras e, dessa forma, permite a redução de falhas e aquisição de um maior conhecimento no mercado exterior (Narayana, 2015).

Segundo Hollensen (2011) as empresas poderão ter de enfrentar os seguintes obstáculos:

- Riscos de Mercado, associados com as dificuldades competitivas face ao mercado internacional, as diferenças culturais, dificuldade ao acesso de canais de distribuição mais eficazes, dificuldade em conquistar clientes e complexidade no envio de mercadorias (Hollensen, 2011);
- Riscos Comerciais, quando se trata de taxas de câmbio, meio de pagamento não garantido, atrasos na distribuição da mercadoria e a dificuldade na obtenção de financiamento (Hollensen, 2011);
- Riscos Políticos, relativos às restrições dos mercados externos, controlo sobre as trocas comerciais e diferenças políticas (Hollensen, 2011);

As motivações e os modos de entrada das empresas nos mercados internacionais indicam que abordagem feita nos mercados depende do modelo de negócio, do produto e da forma como as empresas operam internacionalmente. Caso uma empresa opte por atuar em mercados externos, esta tem que conhecer claramente os seus objetivos e motivações, para que esteja consciente das implicações que um processo de internacionalização pode provocar proporcionar (Ivarsson & Johan, 1998). Fernandes (2014) defende ainda que a produtividade é o que leva à competitividade e indica quatro variáveis que todas as empresas devem ter em conta: a qualidade, preço, o prazo de resposta e a criação de valor para o cliente. No geral, uma empresa tem que possuir fatores de diferenciação que lhe permitam manter uma vantagem competitiva face ao mercado internacional.

Atendendo ao anterior descrito, assume-se que as barreiras são limitações que as empresas enfrentam quando optam pela escolha da internacionalização, uma vez que esta corresponde a uma estratégia complexa, que envolve risco, incerteza e mudanças.

Baseado na literatura é possível ainda distinguir as barreiras à internacionalização como internas e externas. As barreiras internas à internacionalização podem ser classificadas

como barreiras funcionais ou de marketing. As barreiras funcionais, de acordo com Leonidou (2004) envolvem a falta de tempo na gestão para lidar com a internacionalização, bem como a equipa não se encontra preparada para iniciar a internacionalização. Segundo o autor, estes tipos de barreiras referem-se a problemas organizacionais, como de recursos humanos e questões relacionadas com a produção e a área financeira. Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), defendem que as experiências internacionais dos gestores são um recurso indispensável que resulta em conhecimento específico, muito difícil de ser copiado pelos concorrentes. Os autores Leonidou (2004) e Ruzzier (2006) referem que viajar ajuda na aprendizagem de práticas e oportunidades de negócios internacionais. A superação destas barreiras funcionais pode passar pela formação de alianças estratégicas ou de qualquer rede na internacionalização entre empresas (Beamish & Lu, 2001)

As barreiras de marketing estão diretamente relacionadas com aspetos de logística e distribuição do produto. Baseado na literatura, os fatores de sucesso para a internacionalização passam pelo processo de identificação e exploração de novas oportunidades de mercado internacional (Narayana, 2015). As falhas no marketing podem dever-se ao desconhecimento das especificidades de determinado mercado internacional, às características do produto ou serviço oferecido, estratégia de promoção, precificação e distribuição internacional (Narayana, 2015).

Quanto às barreiras externas à internacionalização, podem ser distinguidas em barreiras processuais, governamentais, de atuação e ambientais. As barreiras processuais para a internacionalização, de acordo com Leonidou (2004) correspondem aos desafios operacionais que as empresas enfrentam. Estas barreiras incluem técnicas ou procedimentos não muito familiares às organizações e barreiras de comunicação (Leonidou, 2004). Segundo o autor, as barreiras processuais podem ser distinguidas como controláveis e não-controláveis. As primeiras são as que podem ser controladas por meio da experiência e do tempo dos gestores (Leonidou, 2004). As não-controláveis dependem de externalidades Leonidou (2004).

As barreiras governamentais dizem respeito às atitudes de apoio às empresas por parte do governo de origem (Leonidou, 2004). Estas normas podem envolver questões como a assistência limitada, incentivos para existência de potenciais apoiantes e ainda o papel restrito do modelo regulatório nas práticas de exportação (Leonidou, 2004).

As barreiras de atuação correspondem aos requisitos do cliente que variam em diferentes partes do mundo. A adaptação aos diferentes requisitos dos diferentes países requer o gasto de uma quantidade considerável de tempo e dinheiro (Leonidou, 2004). Narayana (2015) defende que a concorrência a nível mundial reduziu o ciclo de vida dos produtores e as empresas não podem possuir mais produtos regionalizados, bem como as empresas precisam de promover o desenvolvimento aceites a nível global para poderem contrariar a concorrência.

As barreiras ambientais envolvem tudo que esteja relacionado com o ambiente económico, político e sociocultural do mercado externo (Leonidou, 2004).

**CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DOS SERVIÇOS:
CONSIDERAÇÕES CONCEPTUAIS DOS CASOS DE ESTUDO**

2.1 Setor Fotográfico

2.1.1 Caracterização do Setor ligado às Atividades Fotográficas

Em pleno século XXI, a fotografia é vista como um instrumento eficiente para a produção do conhecimento em Ciências Sociais (Guran, 2011), correspondendo a uma prática que apresenta grandes desafios a nível epistemológico. Desta forma, a fotografia contribui para o destacamento da dimensão subjetiva de uma pesquisa (Guran, 2011) e, para permitir que os novos *insights* se desenvolvessem (Ray & Smith, 2012).

De acordo com Cavedon (2005) a fotografia tem sido um método utilizado pela Antropologia. Pelo contrário, Maurense e Tittoni (2007) reforçam a fotografia nas áreas de Psicologia, a Educação e a Sociologia. Recentemente, na área de Estudos Organizacionais, os objetos visuais estão implementados na fotografia.

A fotografia é vista como uma ferramenta tecnológica, pelo que o fluxo de informações é elevado, assim como o acesso, originando disputa entre as imagens e as palavras (Uchoa & Godoi, 2016).

Na infância as letras, palavras e frases devem ser compostas por credibilidade, pelo que as imagens inquietantes, intrigantes e insistentes, na balança do conhecimento, não atingem a importância necessária (Samain, 2012).

Nas empresas prestadoras de serviços na área fotográfica, as experiências laborais são atribuídas pelos Empresários em Nome Individual, através da relação entre o trabalho e a subjetividade (Tittoni & Nardi, 2011).

A transformação gerada pela globalização, nas organizações e no trabalho, realça-se que o trabalho não material adquiriu uma grande importância, tornou-se um dos mais requisitados (Lazzarato & Negri, A., 2001), uma vez que este tipo de prestação de serviços estabelece uma relação entre a produção e o consumo, tornando o Empresário em Nome Individual gestor de si (Gaulejac, 2007). Assim, este ENI procura nos mercados a obtenção de conhecimento e qualificações profissionais. Segundo Gorz (2005), os ENI dispõem de qualidades e comportamentos de cariz expressivo e imaginativo no decorrer das suas tarefas. Além disso, a personalidade, as subjetividades devem ser organizadas e, ainda na qualidade e a quantidade de trabalho, a reorganização deve estar de volta de toda a imaterialidade composta no serviço (Lazzarato & Negri, A., 2001).

A prestação de serviços imaterial diz respeito a um conjunto de atividades intelectuais, criativas, comunicativas que estão subjacentes ao ENI, à interatividade e afetividade que são geridas por estes empresários e, colocadas à disposição da relação estabelecida entre a produção e o consumo (Lazzarato & Negri, A., 2001). Posto isto, os ENI de forma a integrarem os seus conhecimentos no mercado externo, devem fazer um investimento neles próprios, através da variável “motivação” (Gorz, 2005).

Segundo Gaulejac (2007), a gestão da subjetividade, associada à autoestima, autonomia e reflexividade, são os principais fatores para que os negócios dos ENI atinjam bons níveis de rentabilidade e de desempenho através do recurso à Sinergia. Assim, o nível de autor rentabilização com a envolvente da empresa e um cidadão são a chave para o sucesso e, ainda a criação de valor na cadeia de abastecimento (Gaulejac, 2007).

O auto comercialização e a concorrência devem estar sempre em primeiro plano, uma vez que a satisfação é algo que não existe de forma plena e as condições de incerteza geram o pânico, uma vez que acresce o receio de não conseguir acompanhar as mudanças do mercado (Gaulejac, 2007). As crises e as reestruturações na economia levaram a que os ENI sentissem níveis de incerteza e instabilidade, no entanto é algo neutralizado por estes, visto que se existir sentimento de falta de segurança e garantias, devido à flexibilidade do sistema económico é possível o mesmo desinvestir rapidamente (Gaulejac, 2007).

A arte fotográfica consiste numa fonte de inspiração, conhecimento, expressão, comunicação e inovação (Davel, Vergara, & Ghadiri, 2007). Assim sendo, para além do meio da fotografia, os ENI compreendem novas realidades e conhecem novas culturas, contribuindo cotidianamente para a economia.

2.2 Setor Marítimo

2.2.1 Caracterização do Setor ligado às Peritagem Marítima

O espaço marítimo representa 70% do planeta Terra, sendo este comumente designado como “Planeta Azul”. As áreas marítimas são espaços cibernéticos e espaços monetários, constituindo áreas indispensáveis à atividade humana (Almirante, 2011). Desta forma, o planeta depende do mar e, por isso o pensamento estratégico sobre este tema teve um crescimento notável (Almirante, 2011).

As áreas marítimas requerem muitos cuidados e as empresas prestadoras de serviços ligadas à peritagem marítima deparam-se com a defesa ou a redução vulnerabilidades das operações realizadas a nível da segurança das áreas marítimas que estão sujeitas a riscos (Almirante, 2011). No entanto, há um debate internacional que surge da necessidade de assegurar o comércio internacional (Almirante, 2011).

No mercado externo, a política deve ser complacente com as atividades de um sistema marítimo portuário de transportes (Mello, 1974). Assim, o transporte marítimo internacional a longo prazo assume uma posição de domínio no comércio internacional que terá reflexos na balança de pagamentos (Mello, 1974).

O transporte marítimo reúne as características abaixo:

- Permite apoio ao comércio exterior, impossibilitando que o preço dos bens e serviços prestados tenham perturbações político-sociais;
- Consiste num instrumento que tem influência na estrutura da balança de pagamentos;
- Permite as trocas comerciais, a entrada em novos mercados, redução das tarifas, eliminação das barreiras alfandegárias, assim como o estabelecimento de relações comerciais em áreas de grande afluência importadora.

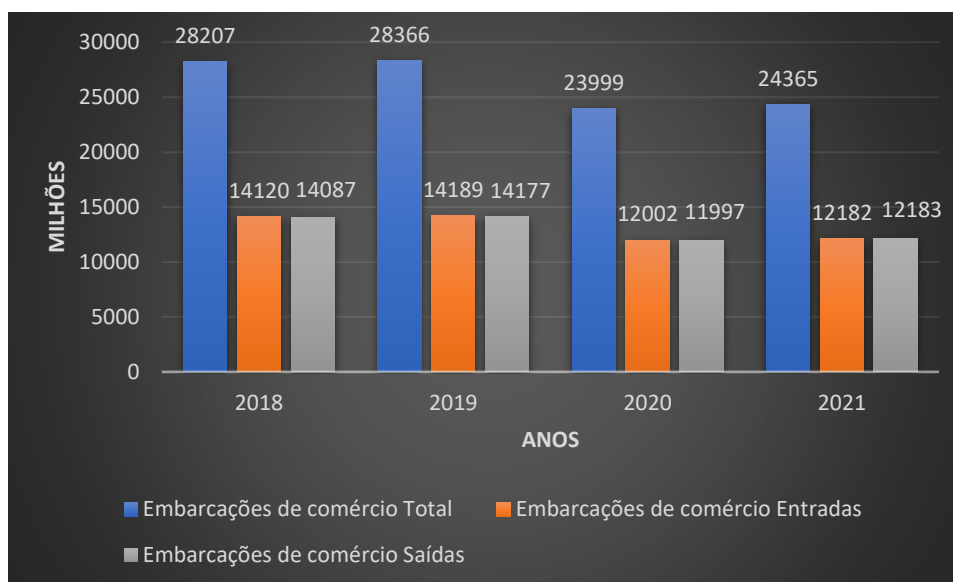
A estratégia de ampliação do mercado externo será através do sistema marítimo-portuário (Almirante, 2011). Este processo permite a minimização dos custos na prestação dos serviços marítimos entre as origens de destinos de produção gerados pela economia (Almirante, 2011). A peritagem marítima permite a vigília da receção e entrega das cargas, em níveis da minimização de custos, sujeitando-se a taxas de serviço que contribui para benefício da economia (Almirante, 2011).

Para concluir, a governamentação de um planeta composto por sete bilhões de pessoas, exige claramente novas potências marítimas, novas formas comprometidas em simultâneo com o controlo e segurança dos interesses do mar, como também em responsabilidades coletivas (Almirante, 2011).

Com base nos dados fornecidos pelo Pordata (Gráfico 2) é possível concluir que em 2021 mais de 24 mil embarcações de comércio entrar nos portos nacionais, registando uma pequena diminuição de 2019 para 2021. Desse total de embarcações, 12 mil

correspondem a entradas e cerca de 12 mil as saídas no ano 2021, concluindo que o total de embarcações marítimas para exportações e importações são iguais.

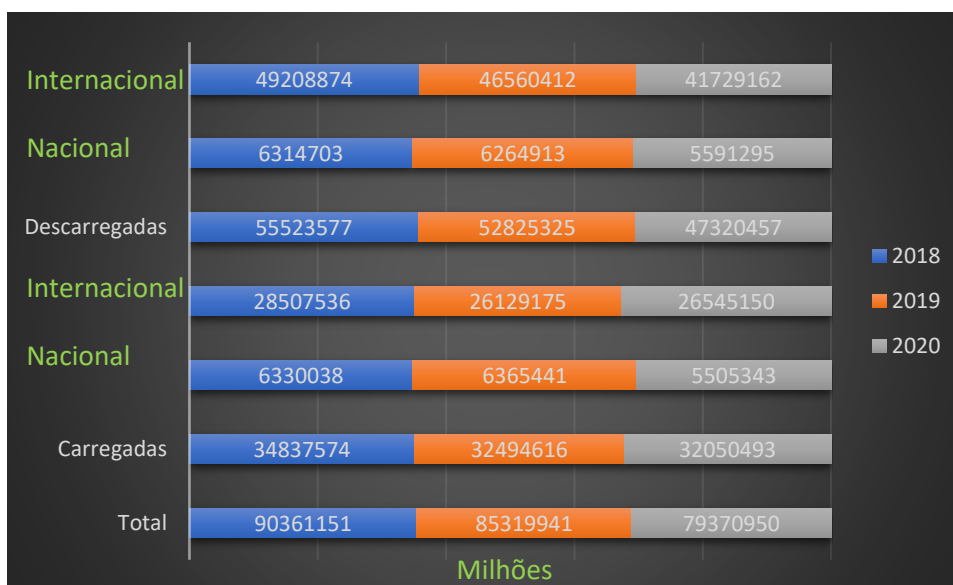
Gráfico 2- Embarcações de comércio: total, entradas e saídas



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Pordata (2022)

Quanto às mercadorias carregadas e descarregadas por via marítima a nível nacional e internacional os valores diferem um pouco (Gráfico 3). Observando os valores registados entre os anos de 2018 e 2020, o total de mercadorias carregadas diminuiu registando-se um valor superior a 79 milhões de toneladas no ano 2020. Em que do total carregados, mais de 26 milhões de toneladas correspondem às mercadorias carregadas internacionalmente por via marítima e apenas 5 milhões de toneladas a nível nacional. Quanto aos valores de descarregamentos, a nível internacional foram contabilizadas em 2020 mais de 41 milhões de toneladas de mercadorias descarregadas em que apenas 5,5 milhões de toneladas são de origem nacional.

Gráfico 3- Mercadorias Carregadas e descarregadas por via marítima



Fontes de dados: Elaboração Própria com base nos dados do Pordata (2022)

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Neste capítulo procedemos ao esclarecimento sobre a metodologia adotada neste estudo. Inicialmente, o tratamento dos dados recai sobre o objetivo e abordagem da investigação. Seguidamente, com base na revisão da literatura iremos proceder à descrição detalhada da entrevista realizada aos Empresários em Nome Individual (ENI) e, por fim o processo de recolha de dados.

O objetivo deste estudo corresponde à avaliação do processo de tomada de decisão pela internacionalização. O modelo de Patterson (2004) é a base da aplicação dos conceitos abordados, identificando-se como fatores predominantes as capacidades e características das empresas, perceção de riscos e dos benefícios percebidos pelos ENI, as características associadas à gestão, o envolvimento da competitividade no processo de internacionalização e às barreiras da internacionalização.

No âmbito do método de investigação para os estudos de caso, a decisão é feita tendo em conta a metodologia descritiva e metodologia explicativa. Estas duas metodologias complementam-se, na medida em que se pretende explicar os procedimentos detalhados do processo da internacionalização dos serviços e perceber a escolha pelo mercado externo, assim como toda a envolvente deste processo.

No que diz respeito ao processo de recolha de dados, de forma a obter resultados na questão de investigação (Processo de Tomada de Decisão pela Internacionalização dos Serviços), procedeu-se à recolha de informação primária, através de uma entrevista semi-estruturada aos ENI.

Tendo em conta a revisão da literatura descrita anteriormente, a entrevista aborda temas descritos no Capítulo I, mais propriamente sobre a estratégia de internacionalização adotada por cada empresário em nome individual, o processo de internacionalização envolvido, qual a teoria de internacionalização que mais se adequa, as capacidades e características de cada um, as barreiras à internacionalização enfrentadas, motivações subjacentes ao processo de tomada de decisão, os riscos e benefícios da internacionalização e a competitividade enfrentada. Devido à pandemia e, conseqüentemente ao crescimento do recurso a ferramentas online, a entrevista vai ser realizada via online.

Em suma, a metodologia utilizada terá como base o modelo de Patterson (2004), visto que permite um esclarecimento claro da escolha pela internacionalização dos serviços prestados. No entanto, a aplicação de outros modelos não será descartada, pois constitui uma mais-valia para a obtenção de resultados. Neste trabalho, seguiu-se uma metodologia qualitativa baseada num estudo de caso, usando como instrumento a entrevistas semi-estruturada a dois empresários, o Pedro Saraiva e o Miguel Beirão, que tinham a sua área de trabalho distintas. A investigação qualitativa utilizada é menos estruturada e procura aprofundar temas de forma a obter informações sobre as motivações, as ideias e as atitudes das pessoas em estudo.

O método qualitativo apresenta uma natureza exploratória, no entanto proporciona o entender de uma forma detalhada um determinado assunto ou problema, permitindo também formular hipótese antes de recolher os dados. Segundo os autores Sousa e Baptista (2011), a metodologia qualitativa pode apresentar algumas vantagens como, o grande interesse no próprio processo de investigação, possui um plano de investigação flexível, utiliza procedimentos interpretativos, corresponde a uma investigação indutiva e descritiva. No entanto, pode apresentar desvantagens como os problemas relacionados com a objetividade existente, que podem ser consequência da falta de experiência, de conhecimento e de sensibilidade por parte do investigador (Sousa e Baptista, 2011).

O método de pesquisa utilizado foi de estudo de caso por se tratar de um trabalho que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e, especialmente, cujos limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Segundo Yin (2015), o método de estudo de caso é utilizado nos exemplos em que se deseja perceber em profundidade casos da vida real, englobando importantes condições contextuais, visto que são altamente pertinentes neste caso de estudo. Segundo o autor, o aprofundamento do contexto em relação ao fenómeno será aquilo que irá distinguir o estudo de caso de outros métodos de pesquisa (Yin, 2015).

Segundo Belk, Fischer e Kozinets (2013), a entrevista em profundidade corresponde a uma das principais formas de coletar dados numa pesquisa qualitativa e busca um entendimento mais profundo do tópico em estudo.

As presentes entrevistas em estudo procuraram seguir uma sequência do geral para o específico, isto é, começar a entrevista com questões mais amplas e globais para perguntas

posteriores mais específicas. A entrevista ao Pedro Saraiva foi gravada e transcrita, enquanto a feita ao Miguel Beirão foi realizada via correio electrónico.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é feita a análise detalhada dos estudos de caso, com o objetivo de compreender e explicar o processo de internacionalização adotado pelos empresários em nome individual.

O presente capítulo está subdividido em três partes principais: na primeira está descrita uma breve apresentação dos Empresários em Nome Individual; a segunda parte centra-se no processo de internacionalização de cada empresário e a forma como procedem à exploração de mercados; na terceira parte são discutidos os resultados do estudo de caso.

4.1 Apresentação e contextualização das empresas em estudo

4.1.1 Empresário Pedro Saraiva

O Pedro Saraiva caracteriza-se por ser um empresário muito requisitado em contexto internacional. A empresa de Pedro Saraiva foi fundada em 2001 pelo próprio, sendo o mesmo o único gerente. Este empresário iniciou a paixão pela atividade fotográfica desde muito cedo, começando por ser colaborador numa determinada empresa. Passado 365 dias optou pela abertura da sua própria empresa e começou por estar alocado numa agência de publicidade prestando dessa forma os seus serviços e, posteriormente, através da recomendação de colegas começou por expandir a sua atividade para os mercados externos. A necessidade de se expandir para o mercado não-doméstico foi colmatada também pelo facto do seio familiar recorrer a este tipo de mercado.

A empresa deste ENI tem vindo a ganhar posicionamento no mercado externo, através da sua qualidade fotográfica, da sua eficiência no cumprimento de prazos e da sua fiabilidade. O Pedro Saraiva oferece aos seus clientes uma gama completa de serviços relacionado com o setor mobiliário. Uma característica notável da empresa do Pedro Saraiva é a sua flexibilidade na prestação do seu serviço com a capacidade de responder rapidamente às necessidades de todos os seus clientes, quer seja em especificidade ou mediante urgências exigidas pelos mesmos.

Atualmente, a empresa fotográfica do Pedro Saraiva encontra-se num processo de expansão dos seus serviços a nível europeu, para melhor atender às necessidades e exigências dos clientes. O crescimento da empresa deste ENI permitiu que prestasse serviços para várias marcas demonstrando a crescente qualidade dos mesmos.

Os seus serviços poderão ser adaptados ou modificados durante a sua atuação de acordo com as normas e regras de alguns países, como por exemplo as políticas governamentais. Este empresário tem apresentado leveza e capacidade de adaptar os seus serviços às necessidades dos seus clientes, uma vez que este está permanentemente em contacto com os mesmos, desde o aconselhamento, o desenvolvimento e produção do serviço, o que permite atender aos pedidos dos clientes com mais rapidez.

Os verdadeiros recursos de Pedro Saraiva são a sua dedicação, gosto por esta área e confiança do cliente. Futuramente, pretende prestar serviços apenas para uma marca/cliente porque o aprofundamento será sempre mais eficiente.

Foram encontradas algumas limitações neste trabalho, nomeadamente caso de estudo 1, no entanto escassas visto que o empresário Pedro Saraiva foi bastante claro e acessível nas suas respostas. No entanto, a sua disponibilidade para esclarecimento de algumas questões surgidas à posteriori tornou-se um pouco mais complexo, uma vez que prestando serviços no estrangeiro a disponibilidade do empresário fica condicionada grande parte do tempo.

4.1.2 Empresário Miguel Beirão

O Miguel Beirão caracteriza-se por ser um empresário com um vasto conhecimento no mercado internacional. A sua empresa foi fundada em agosto de 2008, tendo como principal atividade a prestação de serviços ligada ao setor marítimo. Especialista em mercado não-doméstico/internacional percebeu que teria que atuar individualmente, devido à rentabilidade e visibilidade acrescida e por isso decidiu desvincular-se da empresa enquanto colaborador/trabalhador abrindo a sua própria empresa. Não obstante, decidiu informar os clientes da sua decisão e os mesmos decidiram seguir com este ENI o seu caminho, começando estes clientes a contratar os seus serviços.

Neste momento, o empresário Miguel Beirão está condicionado a um mercado por opção própria. Este empresário encara este condicionamento de forma vantajosa a nível do conhecimento e a nível da experiência. Além disso, o processo de internacionalização tornou-se mais favorável, na medida em que já conhecia o mercado de atuação e os seus clientes.

Diariamente, procura manter os seus clientes satisfeitos, tal que perante o mercado internacional e nacional a sua notoriedade é fulcral ao seu crescimento. O empresário em

estudo procura prestar um serviço de qualidade, mas também superar as expectativas agregadas ao seu serviço. Portanto, uma crescente satisfação do cliente é fornecida, de forma a estabelecer uma relação de confiança e lealdade entre a empresa e os seus clientes.

A verdadeira virtude de Miguel Beirão é a confiança, pois através desta a sua empresa consegue-se destacar no mercado internacional ou nacional pela qualidade do seu serviço podendo obter níveis de sucesso e crescimento notáveis.

Quanto ao caso de estudo 2, as limitações subjacentes mais significantes, na medida em que não houve possibilidade de fazer a entrevista presencial ao empresário Miguel Beirão, pelo que a mesma foi realizada via correio electrónico. A adoção desta medida dificultou a recolha de resultados, sendo que as respostas dadas pelo mesmo não tinham a clareza procurada, comparativamente, ao primeiro caso de estudo.

4.2 Caso 1- Processo de Internacionalização do Pedro Saraiva

Em termos históricos, o empresário Pedro Saraiva começou desde logo por se estender ao mercado externo, uma vez que os elementos pertencentes ao seu agregado familiar já recorriam a este tipo de mercado. A empresa começou o seu processo pelo cognominado “passa a palavra”, sendo este caracterizado como um processo passo a passo. A sua primeira parceria foi criada em França através de recomendações em conjunto com a sua participação em feiras de mobiliário e decoração com o intuito de promover os seus produtos e divulgar os seus serviços. O Pedro Saraiva participou em algumas feiras em Itália, pelo que o retorno esperado não aconteceu de imediato e, portanto, o volume de negócio juntamente com as despesas fixas deixou de ser compensatório.

Os modelos de internacionalização em que este empresário se enquadra são os seguintes: Teoria *Resource Based View*, Teoria da Estratégia de Negócios e Modelo de Patterson (2004). Por um lado, a teoria *Resource Based View* aplica-se através das capacidades e características que este empresário detém, visto que esta procura adaptar as mesmas a cada mercado de atuação. Como por exemplo, os países da Áustria e da Escandinávia defendem a sustentabilidade e, portanto, o tipo de serviço será prestado abrangendo toda essa vertente. Por outro lado, a teoria da Estratégia de Negócios enquadra-se aquando da entrada em mercados, em que as barreiras, os riscos e os benefícios estão

cumulativamente agregados e, portanto, têm peso no processo de tomada de decisão. Por exemplo, o primeiro mercado de atuação deste empresário foi a França e em questões contabilísticas constitui uma barreira e risco aquando da prestação dos seus serviços. No entanto, o conhecimento linguístico já constitui um benefício.

Por fim, o Modelo de Patterson (2004) adota-se através da capacidade e características que a empresa detêm, bem como as barreiras que enfrenta no seu processo de internacionalização quer através de custos aduaneiros e de investimento inicial quer através das diferenças culturais. Os riscos e benefícios associados ao seu tipo de serviço que foi particularmente sentido em tempos de pandemia também corresponde a um fator característico do Modelo de Patterson, na medida em que este empresário se dedica maioritariamente ao mercado internacional e está mais limitado ao mercado nacional. A competitividade e características de gestão defendem em conjunto com o mencionado anteriormente a compatibilidade com o modelo referido.

As estratégias e os métodos adotados por este empresário passaram pela conquista e manutenção de clientes. A promoção dos seus serviços foram-se definindo ao longo da sua atuação no mercado externo. Durante uma fase inicial da internacionalização, o empresário recorreu a recursos humanos através da subcontratação de recursos nacionais para desempenhar funções de distribuição e imagem na sua atividade. Nesta fase, os novos contactos eram realizados apenas através do simples “passar da palavra” e, conseqüentemente, a valorização do seu trabalho proporcionou a relação com outras empresas e pessoas.

Atualmente, o Pedro Saraiva já possui uma rede de contactos sólida que lhe permite apostar em outros mercados e até mesmo feiras empresariais que lhe permitem atingir um grande conhecimento sobre o novo mercado. O empresário refere que maioritariamente a sua estratégia de integração no mercado externo é através de parcerias com produtores nacionais ligados maioritariamente com a área têxtil. Além disso, o avanço da tecnologia também constituiu uma estratégia para o Pedro Saraiva, uma vez que o empresário refere que a evolução da fotografia foi um dos principais pilares para a produtividade da sua atividade. Contudo, está consciente de que cada mercado tem as suas especificidades, a sua cultura e os seus métodos, pelo que deve estudar o que cada um exige. Por outro lado, as principais barreiras no seu processo de internacionalização foram as políticas governamentais e a cultura em determinados países.

Os modos de entrada utilizados pelo empresário Pedro Saraiva foi a exportação direta e o recurso a novas tecnologias. A exportação direta foi aplicada através do recurso a distribuidores e também através da integração numa agência de publicidade, de forma alargar a sua presença mundial. O recurso a novas tecnologias verificou-se após a evolução da fotografia, uma vez que a mesma passou de fotografia analógica para fotografia digital.

O mercado de entrada deste ENI no seu processo de internacionalização foi em França pelas seguintes razões: conhecimentos linguísticos, recomendações do seu trabalho para clientes pertencentes a essa área geográfica e mercado de atuação de elementos do seu agregado familiar. O mercado que causou mais dificuldades foi a Escandinávia devido à imagem que este país tem em relação Portugal. A Escandinávia é um país bastante ecológicos e preocupado com o meio ambiente e Portugal não consegue atingir as metas de sustentabilidade impostas pelo país em causa. Gradualmente, o empresário alargou a sua presença mundial para os diversos países da União Europeia.

O fator de diferenciação do empresário Pedro Saraiva centra-se fundamentalmente na rede de contactos que o empresário possui, assim como na experiência na prestação deste tipo de serviços. Além disso, a recomendação frequente do seu trabalho, faz com que o cliente obtenha confiança dos seus serviços, uma vez que há países com uma imagem negativa relativamente a Portugal.

A estratégia de Pedro Saraiva para o futuro passa por não trabalhar para tantas marcas e focar-se apenas em uma, de forma a trabalhar mais profundamente e com foco na mesma. Em relação à sua presença e expansão a nível mundial, pretende alargar para o mercado alemão devido aos seus conhecimentos linguísticos. Adicionalmente, o empresário pretende reforçar a sua entrada no mercado francês, devido há boa experiência que este país trouxe na prestação dos seus serviços.

Por fim, o empresário proferiu que a pandemia afetou a sua atividade significativamente, uma vez que a sua área de atuação era maior em território estrangeiro do que em território nacional. Desta forma, em 2014, o peso do total do valor das exportações comparativamente às vendas totais representou 70 a 80% das exportações. No entanto, em 2021, apenas representa 30 a 40% justificado pela pandemia.

4.2 Caso 2- Processo de Internacionalização do Miguel Beirão

O empresário Miguel Beirão iniciou o seu processo de internacionalização desde a sua origem, ou seja, a empresa foi fundada com destinação à exportação de serviços. O seu processo de internacionalização foi imediato, através da rede de contactos que este ENI já detinha em Espanha.

Este tipo de empresa enquadra-se no modelo de Uppsala porque o seu processo de tomada de decisão foi baseado em fatores relacionados com a experiência, conhecimentos, linguagem e proximidade geográfica. Porém, este ENI é um exemplo de que uma empresa não necessita de obedecer a um conjunto de variáveis pré-definidas. Seguindo a teoria de Johanson (1975), o processo de internacionalização deve respeitar quatro etapas sequenciais, pelo que no empresário em estudo isso não se verificou, na medida em que através da experiência e do conhecimento o processo de internacionalização foi feito de forma imediata e o modo de entrada manteve-se o mesmo através da exportação.

A estratégia e os métodos adotados pelo Miguel Beirão passaram pela conquista e manutenção de clientes. A promoção dos seus serviços não foi algo pré-definido porque os clientes já detinham conhecimento acerca da sua atividade, assim como a confiança necessária à contratação dos seus serviços. No que diz respeito às barreiras no seu processo de internacionalização, as mesmas não foram sentidas, uma vez que este empresário já detinha o conhecimento suficiente acerca deste mercado, assim como dos clientes com quem ia lidar e, portanto, tinha uma experiência positiva acerca dos mesmos.

O modo de entrada que o empresário utiliza é a exportação direta. A exportação direta deu-se devido à experiência que este detinha face ao mercado espanhol e marítimo, à redução de custos com intermediários, a uma melhor margem de lucro a médio e longo prazo e há possibilidade de ter contacto direto com os clientes.

O mercado de entrada de Miguel Beirão foi a Espanha, pelas seguintes razões: conhecimento do mercado através da empresa onde esteve integrada e nível de experiência elevado neste tipo de mercado.

O fator de diferenciação do empresário Miguel Beirão centra-se na constante procura de prestar o seu serviço de forma eficiente e, ainda criar valor para cada cliente. Segundo

Miguel Beirão, o fator diferenciador do seu serviço está ligado ao fator humano e à experiência profissional que o mesmo detêm.

Relativamente às estratégias futuras que este ENI tem para o futuro, neste momento este empresário não pretende alargar a sua presença a mais países e, devido ao fator idade coloca a hipótese de proceder à reforma da sua atividade.

4.3 Discussão de Resultados

Considerando os dados recolhidos nos estudos de caso através de entrevistas, na Tabela 3 é apresentado de forma resumida a caracterização dos dois ENI.

Tabela 3- Comparação dos Empresários em Nome Individual com base nas questões de investigação

Questões	Pedro Saraiva	Miguel Beirão
Anos de Atividade que a empresa contava quando iniciou atividade?	1	1
Quais os mercados de atuação?	França Espanha Inglaterra Irlanda Áustria Noruega Dinamarca Finlândia	Espanha
Quais os fatores/motivações que impulsionaram a empresa a internacionalizar-se?	Recomendação do seu trabalho através de colegas fotógrafos e o seio familiar já atuava em mercados internacionais	Conhecimento aprofundado do mercado de atuação e experiência

Quais os mercados que a empresa sofreu maiores entraves/barreiras no processo de internacionalização e porquê?	Escandinávia. Este país defende maioritariamente práticas sustentáveis e ecológicas, assim como a confiança. Devido à má imagem que têm de Portugal, tornou-se difícil criar relações.	-
Qual a velocidade do processo de internacionalização da empresa?	Moderado. Há países que procediam a testes para testar a confiança deste empresário.	Rápido e Imediato
Quais as estratégias/ modos de entrada?	Entrada Direta Avanços Tecnológicos Parcerias com empresas ligadas a produtores nacionais com têxteis.	Não recorreu a nenhuma.
Atualmente a empresa tem atividade em que países?	Áustria	Espanha
Os processos de internacionalização são feitos com recursos próprios ou externos?	Neste momento não. Mas já recorreu à subcontratação de nacionais.	-
Que mais-valia possui a empresa?	Rede de Contatos Acompanhamento do cliente	Fator Humano e Profissional

	Experiência para o tipo de serviços prestados.	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados.

A tabela 3 formaliza uma comparação dos ENI em estudo, baseando-se nas questões de investigação formuladas para alcançar os objetivos de estudo definidos. Como já referido, para a realização do estudo de caso foram entrevistados dois empresários (ENI), o Pedro Saraiva e o Miguel Beirão. A análise aos dois estudos de caso permitiu verificar algumas semelhanças, mas também algumas diferenças em relação ao modo atuação nos mercados internacionais.

Em relação à sua internacionalização podemos verificar que são dois empresários são totalmente diferentes, em que o Pedro Saraiva realizou o seu processo com um ano de atividade, enquanto Miguel Beirão fê-lo no ano da fundação da empresa.

Apesar de os empresários entrevistados apresentarem um processo de internacionalização diferente, ambos os processos são compatíveis com cada um dos modelos indicados pela literatura apresentada: o Modelo de *Upssala*, a teoria *Resource Based View* e a teoria da Estratégia de Negócios. O empresário Pedro Saraiva, realizou o seu processo de internacionalização de acordo com a teoria *Resource Based View* e com a teoria da Estratégia de Negócios. A teoria *Resource Based View* procura relacionar as capacidades da empresa com as características da mesma (Patterson, 2004). A teoria da Estratégia de Negócios procura analisar o peso das atitudes em relação aos benefícios, riscos e barreiras na entrada em novos mercados (Patterson, 2004). O empresário Miguel Beirão, realizou o seu processo com base no Modelo de *Upssala* que explica como as características de gestão e a experiência devem estar incluídas no processo de internacionalização (Patterson, 2004).

Nas motivações/fatores que impulsionaram a internacionalização ambos os empresários realçam a facilidade no acompanhamento dos clientes durante todo o processo. O Pedro Saraiva proferiu que os fatores fulcrais recaíram sobre a recomendação do seu trabalho através de colegas fotógrafos, assim como pela vertente do seio familiar porque já

atuavam em mercados internacionais. O Miguel Beirão apresentava conhecimento aprofundado do mercado onde atuava e, também experiência. No que diz respeito às barreiras internacionais apenas o empresário Pedro Saraiva sentiu as mesmas, pelo que pode ser explicado pela exploração de um maior número de mercados comparativamente ao empresário Miguel Beirão que apenas procedeu à exploração de um único mercado.

Nos modos de entrada utilizados pelos empresários apresentam um modo distinto. Primeiramente, o empresário Pedro Saraiva recorre aos avanços tecnológicos e a parcerias com empresas ligadas ao setor têxtil, enquanto o empresário Miguel Beirão não necessitou de ter um modo de entrada pré-definido.

O primeiro mercado de entrada da empresa Pedro Saraiva foi França enquanto, que o mercado de entrada do empresário Miguel Beirão foi Espanha, sendo que ambos entraram devido a um contacto que tinham em ambos os países. O mercado que proporcionou mais dificuldades ao Pedro Saraiva para a sua entrada foi a Escandinávia, devido à má imagem que têm de Portugal face a questões ecológicas. Por outro lado, o Miguel Beirão não apresenta dificuldades na entrada no mercado espanhol, o qual é explicado pela exploração ser única e exclusiva neste país, assim como o seu processo de internacionalização.

O empresário Pedro Saraiva não pretende alongar a sua presença a mais países porque procura focar-se e especializar-se apenas numa única marca. Este empresário refere que o aprofundamento de algum serviço contratado não se torna especializado se prestar para diversas marcas e, portanto, o objetivo recai sobre uma única marca. O Miguel Beirão também não pretende alargar a sua presença a nível mundial devido ao fator idade e, portanto, pretende reforçar-se assim que possível.

De acordo com as empresas em estudo, a internacionalização é uma vertente benéfica para qualquer ramo de atividade, pois devido à globalização o mundo tornou-se cada mais interligado e dependente das distintas. Assim, a internacionalização favoreceu o alargamento das competências, a aquisição de *know-how* em outros mercados, assim como o aumento de experiência (Lorga 2003).

Resumidamente, este trabalho permitiu compreender como as empresas abordam os mercados através das diferentes teorias (Modelo de Uppsala, a Teoria *Resource Based View* e na Teoria da Estratégia de Negócios). As relações com agentes e distribuidores é

notada numa fase inicial, por questões de necessidade. No entanto este tipo de relações foi a fonte potenciadora da abordagem nalguns mercados. No caso do Pedro Saraiva apresenta um processo de internacionalização que permitiu ajudar a empresa do próprio a obter mais notoriedade no mercado e a acompanhar os clientes. Numa fase inicial, o distribuidor contratado por este empresário permitiu a expansão dos seus serviços. No caso do Miguel Beirão, o processo de internacionalização foi feito de imediato e o mesmo já detinha reconhecimento por parte dos clientes em mercado externo. Contudo, este empresário conseguiu contactos de clientes externos através da empresa pela qual colaborou, o que mostra a importância das *networks*.

Avaliando o objeto de estudo do presente trabalho sobre a Internacionalização de Serviços, as questões que serviram de base para a elaboração do mesmo, os objetivos propostos e a pesquisa teórica do tema, encaminha-se as principais conclusões obtidas.

Os ENI têm se destacado pela sua intervenção nos mercados internos e nos mercados externos. Os dados apresentados no capítulo II caracterizam a importância e crescimento de cada setor aquando da sua internacionalização.

O fenómeno da globalização possibilitou a criação de inúmeras oportunidades para os negócios para qualquer empresa. Além disso torna-se necessário manter uma vantagem competitiva sustentável e aumentar as estratégias competitivas, uma vez que as estratégias ligadas ao fator preço, produto e tecnologia vão perdendo valor.

No contexto nacional, as empresas cada vez menos dependem do mercado interno, apostando cada vez mais no mercado internacional. Esta situação pode ser explicada pela mudança da conjuntura económica.

Esta dissertação teve como principal objetivo analisar os aspetos relacionados com a internacionalização dos serviços nos empresários em nome individual. Deste modo, estudou-se dois empresários em nome individual ligados ao setor marítimo e ao setor fotográfico.

A principal razão para este tipo de empresas se internacionalizar são, sobretudo, estímulos ao crescimento e à sobrevivência das mesmas, tais como: experiência internacional; diversificação de mercados e conhecimento linguístico. No entanto, visualizamos que este processo acarreta barreiras ou entraves que poderão colocar em causa todo o processo de internacionalização e, as impressões têm que estar psicologicamente preparadas para este tipo de eventualidades. Considerando os estudos de caso analisados, apenas o empresário Pedro Saraiva sentiu barreiras direcionadas para as diferenças culturais, fiscais, políticas e económicas.

Em relação aos países onde se internacionalizaram, conclui-se que, os ENI analisados, apostam nos países localizados em território europeu, devido às vantagens envolventes em todo o comércio internacional.

Considerando o processo de internacionalização dos casos em estudo e contrapondo com a revisão da literatura, verifica-se que existem vários modelos que podem explicar o processo de internacionalização dos Empresários em Nome Individual. Os resultados

indicam que o processo de internacionalização não obriga ao cumprimento de todas as fases no Modelo *Upssala*, mas que não deixam de ser úteis para compreender todo o processo de internacionalização.

Também ficou claro que os empresários devido ao seu conhecimento linguístico, à sua experiência e à forma como operam iniciam a sua expansão internacional no mesmo ano de origem. Esta conclusão permite realçar que contrariamente aquilo que o modelo *Upssala* defende o processo de internacionalização pode ser rápido e imediato.

De acordo com o estudo realizado na dissertação é possível constatar que as empresas em estudo utilizam como estratégia e modo de entrada a exportação de serviços. Sendo um estudo de caso, as conclusões limitam-se aos casos em estudo. Não podem ser generalizados.

Adicionalmente, percebe-se que os empresários têm em mente a importância de garantir uma vantagem competitiva e, para isso, procuram criar valor nos mercados externos através de três fatores: qualidade, preço e cumprimento de prazos de entrega.

Atualmente, a internacionalização dos serviços tem vindo acentuar-se cada vez mais, devido à crescente globalização, seguida do aumento da competitividade. Ao longo da dissertação de mestrado, diversos autores clarificam a importância da internacionalização empresarial, assim como da internacionalização dos serviços, ressaltando a vantagem competitiva, o aumento das economias de escala, a aquisição de *know how* e experiência. Tendo em conta os empresários estudados, a internacionalização torna-se viável em todos os sentidos. Contudo, a crescente dependência para este tipo de mercados poderá acarretar consequências aquando do surgimento de fenómenos/variáveis que possam surgir e que sejam difíceis de prever, assim como a pandemia COVID-19 que surgiu em 2019 na China e até aos dias de hoje se prolonga.

A metodologia é dos processos mais cruciais aquando da realização de uma dissertação de mestrado, na medida em que deve ser eficaz no cumprimento dos objetivos que se pretende atingir. Deste modo, recorreu-se à metodologia descritiva e metodologia explicativa, centrada em dois estudos de caso. Tendo em conta a pesquisa bibliográfica, utilizou-se como técnica de recolha de dados a entrevista presencial e a entrevista via correio eletrónico. Esta metodologia revelou-se adequada para atingir os objetivos definidos na dissertação. Além disso, a análise aos estudos de caso foram cruciais para

perceber os conceitos defendidos pelos diversos autores referenciados na revisão da literatura.

Ao longo da investigação fomos nos deparando com algumas limitações. Entre estas, destacamos a escassez da informação atualizada relativamente à temática da internacionalização dos serviços, assim como ao recurso a análises estatísticas e a abordagens qualitativas. Outra dificuldade agregada foi as análises subjacentes a este tipo de internacionalização serem limitadas apenas a empresas e não a empresários em nome individual.

Consideramos ainda que se torna necessário abranger as análises ao maior número de setores, assim como a sua comparação. Nos dias de hoje os empresários em nome individual tiveram um crescimento acentuado, devido a inexistência de obrigatoriedade de algumas obrigações fiscais.

Futuramente, recomenda-se que sejam realizados estudos e análises estatísticas ao nível da constituição deste tipo de empresa individual, uma vez que não há estudos nesta área para o contexto português, apesar de se verificar uma tendência crescente do empreendedorismo e criação de empresas em nome individual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2 Referências Bibliográficas

- Aaby, N., & Slater. (1988). "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88," *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 6-25.
- Agrawal, A., & Knoeber. (1996). "Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders", *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 31, No. 3, pp. 377-397.
- Almirante. (2011). *"Poder Marítimo no século XXI: desafios para uma Força Naval Moderna"*.
- Andersson, U., Forsgren, & Holm. (2002). "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation", *Strategic management journal*, Vol. 23, No. 11, pp. 979-996.
- Balbinot, Z., Graeml, & Macada. (2008). "A internet e a estratégia de internacionalização das empresas Brasileira", *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, Vol. 5, No. 3, pp. 188-197.
- Ball, D. A., Frantz, P. L., Geringer, J. M., & Minor, M. S. (2006). "International Business: The Challenge of Global Competition" 10th edition. Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, pp. 99-120.
- Belk, Fischer, & Kozinets. (2013). *Qualitative Consumer and Marketing Research. Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Bell, J. (1995). "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No.8, pp. 60-75.
- Bjorkman, & Forsgren. (2000). "Nordic international business research: a review of its development". *International Studies of Management and Organization*, Vol.30, No. 1, pp. 6-25.
- Braga, C. A. (1996). *O impacto da internacionalização dos serviços nos países em desenvolvimento*.

- Buckley, & Casson. (1985). *A Teoria Econômica da Multinacional Empresarial*. Londres: Macmillan.
- Buckley, & Casson. (2003). *The Future of the Multinational Enterprise in retrospect and in prospect*. *Journal of International Business Studies*, 34, 219-222.
- Capital. (2022). Fonte: Capital Research: <https://capitalresearch.com.br/>
- Carmo, M. (2012). *Estratégia de Internacionalização das Empresas: Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro*. (Dissertação de Mestrado), Porto: ISCAP.
- Carneiro, J., & Dib. (2007). “Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas” INTERNEXT - Revista Electrónica de Negócios Internacionais da ESPM, Vol. 2, No. 1, pp. 1-25.
- Cavedon, N. R. (2005). *Fotoetnografia: a união da fotografia com a etnografia no descortinamento dos não-ditos organizacionais*. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 13-27.
- Cavusgil, S. T. (1980). *On the internationalization process of firms*. *European Research*, 273-281.
- Cavusgil, S. T. (1985). *Guidelines for export market research*. *Business Horizons*, 27-33.
- Cicic, M. P. (1999). *A conceptual model of the internationalization of services firms*. *Journal of Global Marketing*, pp. 81-106.
- Clark, T., & Rajaratnam. (1999). *International services: Perspectives at century's end*. *Journal of Services Marketing*, 13(4-5), 298-310.
- Clark, T., & Rajaratnam, D. (1996). *Towards a theory of internationalization services: Marketing insights in a world of nations*. *Journal of International Marketing*, 4(2), 9-28.
- Coviello, N., & Martin. (1999). “*Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector*”, *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 42-66.
- Davel, E., Vergara, & Ghadiri. (2007). *Administração com Arte: Experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas.

- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os factores de Competitividade: o caso Adira. (Dissertação de Mestrado), Porto: FEP.-(Chetty & Campbell-Hunt, 2001, citado por Dias, 2007).*
- Dunning, J. H. (1988). *The Eclectic Paradigm Of International Production. A Restatement and Some Possible Extensions. Journal Of International Business Studies, 9, nº 1, 1-31.*
- Dunning, J. H. (2001). *The Eclectic (OLI) PARadigm of International Production: Past, Present and Future. Journal of the Economics of Business, 8, nº 2, 173-190.*
- Elango, B., & Abel. (2004). “*A comparative analysis of the influence of country characteristics on service investments versus manufacturing investments*” *American Business Review, Vol. 22, No. 2, pp. 29.*
- Erramili, M. (1990). "Entry mode choice in service industries", *International Marketing Review, Vol 7 No. 5, pp 50-62.*
- Erramilli, M. (1991). “The experience factor in foreign market entry behavior of service firms”, *Journal of International Business Studies, Vol. 22, No. 3, pp. 479-501.*
- Facini, H. (29 de Abril de 2022). Fonte: <https://blog.logcomex.com/tipos-de-exportacao/>
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.*
- Ferreira, M. P., Serra, & Reis. (2011). *Negócios Internacionais: E Internacionalização para as Economias Emergentes. Lisboa: Lidel.*
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal. Lisboa: Editorial Verbo.*
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como Doença Social: ideologia, poder gerencialistas e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras.*
- Gorz, A. (2005). *O Imaterial: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume.*
- Gronroos. (1999). “*Internationalization strategies for services*”, *Journal of Service Marketing, Vol. 13, No. 4/5, pp. 290-297.*
- Gronroos. (2016). *Internationalization strategies for services: a retrospective, Journal of Services Marketing 30(2):129-132.*

- Guran, M. (2011). *Considerações sobre a constituição e a utilização de um corpus fotográfico na pesquisa antropológica (Relatório final de Pós-Doutorado/ 2004-2005 – Autorizado para publicação em Rio de Janeiro/2011), São Paulo, SP, Programa de Pós-Graduação.*
- Hagi, & Clipici. (2009). The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA - FAA Brucharest.
- Henriques, C. (2014). *Tendências e Desafios no Processo de Internacionalização de Empresas Inovadoras. (Dissertação de Mestrado), Évora: Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais.*
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach (5ª ed.)*. Prentice Hall Financial Times.
- Instituto Nacional de Estatística.* (2022). Fonte: INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_acciao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modulo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=exporta%C3%A7%C3%B5es&frm_modulo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_ar
- Ivarsson, A., & Johan. (1998). *The Internationalisation Possibilities For a Small, Fast, Growing and Knowledge Intensive Company. Sweden: Linköping University.*
- Javalgi, R., & Martin. (2007). “*Internationalization of services: identifying the building block for future research*”, *Journal of Services Marketing, Vol. 21, No. 6*, pp. 391-397.
- Javalgi, R., Griffith, & White. (2003). “*An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms*”, *Journal of Services Marketing, Vol. 17, No. 2*, pp. 185-201.
- Johanson, & Wiedersheim-Paul. (1975). The Internationalization of the Firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Johanson, J., & Mattson. (1988). *Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach. Londres: Croom Helm.*

- Johanson, J., & Mattsson. (1992). "Network positions and strategic action - an analytical framework", In B. Axelsson, & G. Easton (Eds.), *Industrial networks. A new view of reality* (pp. 206-217). London: Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne. (1977). *The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne. (1990). Em *The Mechanism of Internationalisation. International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne. (2009). Em *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies*, 40, nº 9, 1411-1431.
- Kim, & Hwang. (1992). "Global strategy and multinationals entry mode choice". *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 No. 1, pp. 29-53.
- Kon, A. (1999). "A Internacionalização dos Serviços", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 39, No. 1, pp. 42-54.
- Lazzarato, M., & Negri, A. (2001). *Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A.*
- Lecom. (s.d.). Fonte: Lecom: <https://www.lecom.com.br/blog/7-pontos-positivos-sobre-integracao-vertical-em-revendedoras-de-tecnologia-da-informacao-comunicacao/>
- Lee, M., Stanley, & Lam. (2004). Lee, M.; Stanley Y.W. S. e Lam. H., (2004) "Event and rule services for achieving a Webbased knowledge network", *Knowledge-Based Systems*, Vol. 17 pp. 179–188.
- Lejpras, A. (2009). "Determinants of internationalization: differences between service and Lejpras manufacturing SMEs", *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Paper N. 886.*
- Leonidou. (2004). *An analysis of the barriers hindering small business export development. Journal of small business management*, 42(3), 279-302.

- Leonidou, L., Katsikeas, & Piercy. (1998). "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions," *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp. 74-102.
- Levitt, T. (1983). *The Globalization of Markets*. *Harvard Business Review*, 92-102.
- Lommelen, T., & Matthyssens. (2005). "The internationalization process of service providers: a literature review", *Research on International Service Marketing: A State of the Art*, Vol. 15, pp.95-117.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Lovelock, & Yip. (1996). "Developing Global Strategies for Service Businesses", *California Management Review*, Vol 38, No. 2, pp. 64-86.
- Lu, J., & Beamish. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Madsen, T., & Servais. (1997). *The internationalization of born globals: an evolutionary process? International Business Review*.
- Maia, M. A. (Setembro de 2011). *Fatores que influenciam a decisão de internacionalização das empresas de serviços Portuguesas*.
- Martin, K., & Coviello, N. (2015). Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*. 42-66.
- Maurente, V., & Tittoni, J. (2007). *Imagens como estratégia metodológica em pesquisa: a fotocomposição e outros caminhos possíveis*. *Revista Psicologia e Sociedade*, 3(19), 33-38.
- Meliá (2010). A influência da orientação para a inovação na internacionalização das PMEs do setor de serviços.
- Mello, C. C. (1974). "*Sistema marítimo-portuário: estratégia de ampliação do mercado externo*".

- Narayana, V. (2015). *Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. Entrepreneurial Business and Economics Review v. 2, n. 2, p. 105-123.*
- Oczkowski, & Wickramasekera. (2006). "Stage models re-visited : a measure of the stage of internationalisation of a firm" *Management International Review*, Vol. 46., 39-55.
- O'Farrell, P. N., & Wood, P. e. (1998). "Regional influences on foreign market development by business service companies: elements of a strategic context explanation", *Regional Studies*, Vol. 32, No. 1, pp. 31 – 48.
- Patterson, P. (2004). "A Study of Perceptions Regarding Service Firms' Attitudes Towards Exporting", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 12, No. 2, pp.19 – 38.
- Pordata. (2022). Fonte: Pordata: <https://www.pordata.pt/Portugal>
- Ray, J. L., & Smith. (2012). *Using Photographs to Research Organizations: Evidence, Considerations, and Application in a Field Study. Organizational Research Methods, 2(15), 288-315.*
- Ruzzier, M., Hisrich, & Antoncic. (2006). SME Internationalization Research: past, presente and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13 n° 4, 476-497.
- Sacramento, I., Almeida, V. M., & Silva, M. S. (2002). "The Internationalization Process of Services Firms: A Two-Case Study in Brazil" *Latin American Business Review*, Vol. 3, No.2, pp. 43-64.
- Samain, E. (2012). *As peles da fotografia: fenômeno, memória/arquivo, desejo. Visualidades, 1(10), 151-164.*
- Samiee, S. (1999). "The internationalization of services: trends, obstacles and issues", *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp.319 – 336.
- Saores, & Ladeira. (2015). *PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO COMPORTAMENTAL EVOLUTIVO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS DE HPPC.*

- Silva, N. (2013). *Estratégias e processo de Internacionalização em empresas do setor vitivinícola. Estudo de caso: Região Demarcada dos vinhos verdes. (Dissertação de Mestrado)*, Setúbal: ESCE-IPS.
- Simões, C. E. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.
- Simões, V. C. (1997). A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas. In *Globalização: Documentos de Suporte ao parecer "Globalização - Implicações para o Desenvolvimento Sustentável"* (pp. 24-49).
- Sousa, M. J., & Baptista. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Teixeira, & Diz. (2012). citado por Carmo. *Estratégia de Internacionalização das Empresas: Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro. (Dissertação de Mestrado)*, Porto: ISCAP.
- Teixeira, & Flores. (s.d.). *O Modelo de Internacionalização de Uppsala sob a ótica da visão baseada em recursos (RBV)*.
- Tittoni, J., & Nardi. (2011). *Subjetividade e Trabalho*. In A. D. Cattani, & L. Holzmann. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Zouk.
- Uchoa, A. G., & Godoi. (2016). *Metodologias Qualitativas de Análise de Imagens: origem, historicidade, diferentes abordagens e técnicas*. *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Porto Alegre, RS, Brasil, IV*.
- Vasconcellos, I. (2013). *Internacionalização de empresas portuguesas: o caso do grupo Brisa*. Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. .
- Viana, & Hortinha. (2002). citado por Carmo 2012. *Estratégia de Internacionalização das Empresas: Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro. (Dissertação de Mestrado)*, Porto: ISCAP.
- Welch, L. W., & Luostarinen, R. K. (1988). *Internationalization: Evolution of a concept*. *Journal of General Management*, 34-55.

- Wickramasekera, R. e. (2006). "Stage models re-visited : a measure of the stage of internationalisation of a firm" *Management International Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 39-55.
- Winstead, K., & Patterson. (1998). "Internationalization of services: the services exporting decision", *Journal of Services Marketing*, Vol 12 No 4, pp. 294-311.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos (5 ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Zou, S. a. (1998). "The Determinants of Export Performance: A Review ofThe Empirical Literature Between 1987 and 1997," *International Marketing Review*, Vol. 15, pp. 333-356.

Apêndice I - Guião da entrevista

Parte I – Informações Gerais da empresa

Nome da empresa:

Cargo do Entrevistado:

Nome dos fundadores da empresa:

Cargo do fundador da empresa:

Ano de início de atividade da empresa:

Sede da Empresa:

Número de colaboradores no início de atividade:

Número de colaboradores após a internacionalização da empresa:

Nº CAE / área de negócio em que se insere:

Tipo de produtos/ serviços que vende:

Peso do total do valor das exportações em 2014 as vendas totais anuais (percentagem):

Website/ email / outros contactos:

Parte II

1 – Com quantos anos de atividade a empresa contava quando iniciou o seu processo de internacionalização?

2 – Quais foram os principais fatores/ motivações que impulsionaram a empresa a internacionalizar-se?

3 – Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê?

3.1– De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou?

3.2– Que conhecimentos prévios a empresa detinha sobre este mercado?

4 – Qual o nome e número total de países em que a empresa já teve atividades internacionais (por ordem do 1º ao último ano)

4.1- Que conhecimentos prévios a empresa detinha sobre estes mercados?

5 – Qual é o nome e função na empresa do principal responsável pela internacionalização da empresa?

5.1 – O responsável pelas atividades internacionais já possuía alguma experiência anterior neste tipo de atividade?

6 – Como descreveria a “velocidade” do processo de internacionalização da empresa?

7. Os processos de internacionalização são feitos com recursos próprios ou externos (recursos financeiros, recursos humanos, se recorre as instituições externas, por exemplo, AICEP)?

Parte III

8 - Atualmente, a empresa tem atividade em que países?

8.1 – Quais foram as estratégias e métodos adotados para cada mercado?

9 – As estratégias e métodos são os mesmos que aqueles usados inicialmente? Porquê?

10. Qual/ Quais foi/foram o/os mercado/s ao qual a empresa sofreu maiores entraves? Como é que ultrapassou esses entraves?

12 – Que mais-valia possui a empresa? Qual é o fator diferenciador da empresa?

13 – A empresa possui ligação com alguma rede de negócios? Ou algum tipo de parceria com alguma empresa internacional/ nacional?

Se sim, qual?

De que forma é que as empresas cooperam uma com a outra?

14 – Que estratégias têm para o futuro?

14.1 - Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?

15 – Pretende reforçar a entrada nos países em que já teve/ tem alguma atividade internacional? Se sim, porquê?