

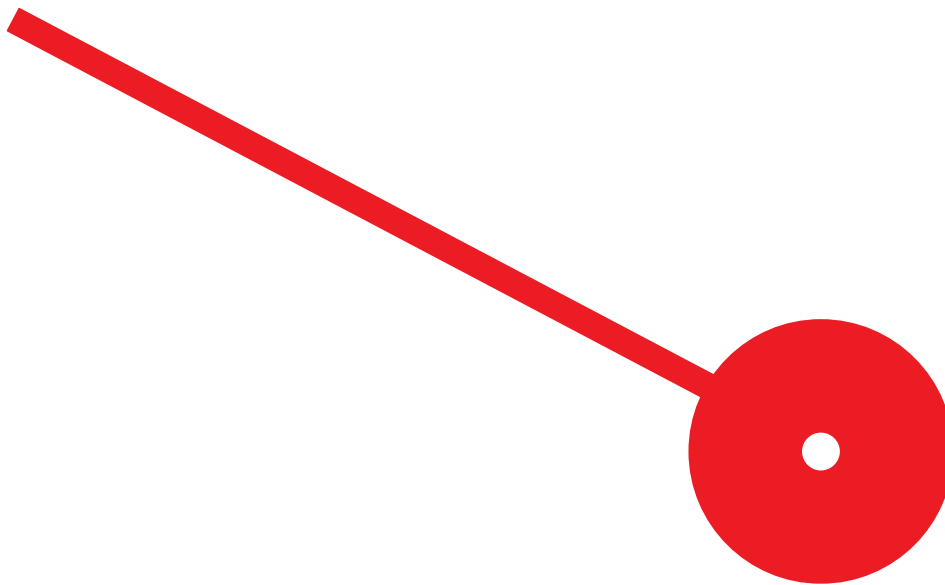
M

MESTRADO  
Assessoria de Administração

# Processos de internacionalização de empresas portuguesas e chinesas: estudo de caso

Xia Wei Wei

10/2022

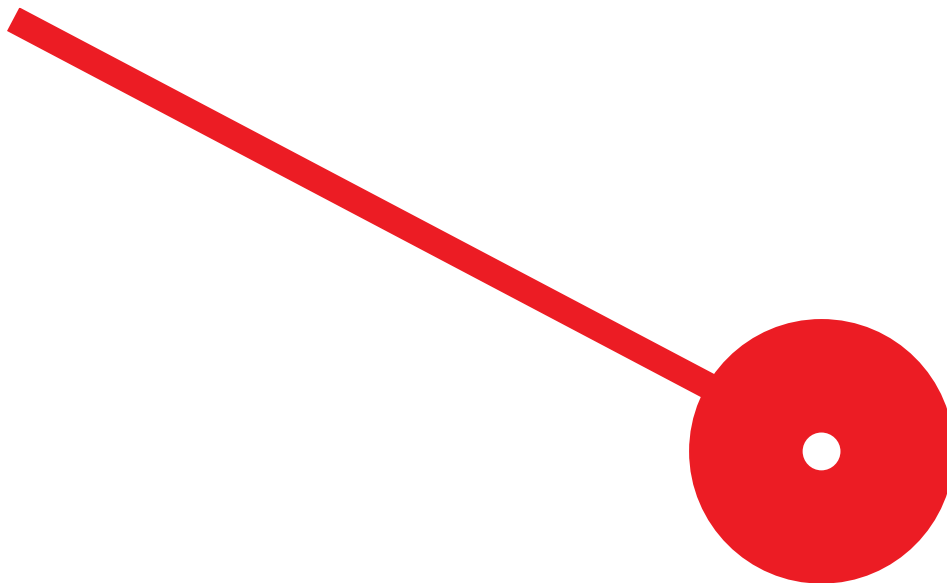




# Processos de internacionalização de empresas portuguesas e chinesas: estudo de caso

Xia Wei Wei

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



## **Agradecimentos**

Este espaço é dedicado a todos aqueles que contribuíram para que esta dissertação fosse possível.

Antes de mais, gostaria de agradecer à minha orientadora, a Professora Raquel Susana da Costa Pereira, pela sua disponibilidade ao longo de toda a preparação desta dissertação. Sem as suas sugestões, comentários, correções e críticas construtivas este trabalho não teria sido possível concluir e obrigada pela sua paciência e dedicação.

Aos meus pais, à minha irmã e o meu irmão.

A todos os meus amigos.

Às empresas Filstone, SPI, Lektou e Tmall Global que se dispuseram a colaborar neste estudo, especialmente às seguintes pessoas:

João Manuel Calado – Filstone, S.A.

Sara Medina – SPI

Lai Ieng Ng - Lektou

Ângela Lin – Tmall Global

À Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa pela sua disponibilidade em fornecer o documento, o que é extremamente importante para a realização desta dissertação.

A todos muito obrigada!

## **Resumo**

O fenómeno da globalização trouxe novos desafios e oportunidades às empresas portuguesas e chinesas, que se refletem na consideração da sua internacionalização. Hoje em dia, as pequenas e médias empresas (PME), já representam mais de 99% do número total de empresas em Portugal e 98,5% na China, e estas desempenham um papel importante para assegurar o desenvolvimento sustentável e saudável da economia nacional, promovendo a inovação tecnológica e aumentando as oportunidades de emprego, bem como na manutenção da estabilidade social. Por outro lado, com a entrada da China à Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001, o país tem vindo a incentivar as suas empresas a investir no estrangeiro a fim de continuar o seu desenvolvimento. Assim, o processo de internacionalização é, portanto, crucial para a grande maioria das empresas portuguesas e chinesas. Para melhor entender o processo de internacionalização, o trabalho visa estudar a estratégia de internacionalização de duas empresas portuguesas e duas empresas chinesas, com o objetivo de saber o porquê e como teve lugar o seu processo de internacionalização, quais são os seus objectivos e estratégias e confrontar modelos teóricos com a prática empresarial, utilizando uma metodologia qualitativa baseada em estudos de caso.

De acordo com os resultados obtidos, é possível concluir que as teorias que melhor explicam o processo de internacionalização das empresas em estudo são o Modelo Uppsala e a Teoria Born global. Destacando aqui o desejo de crescimento e expansão do mercado como as principais motivações das empresas. Enquanto que a construção de subsidiárias, exportação, Projeto chave-na-mão, Joint Venture e E-commerce são as principais estratégias e modos de entrada adaptados pelas empresas. Relativamente à dimensão e crescimento do mercado, distância psíquica e detenção de produtos únicos, estes constituem os principais critérios de seleção de mercado utilizados pelas empresas no seu processo de internacionalização.

**Palavras chave:** Internacionalização, Estratégias, Teorias de Internacionalização, Estudo de Caso, Portugal, China.

## **Abstract**

The phenomenon of globalization has brought new challenges and opportunities to Portuguese and Chinese companies, which are reflected in the consideration of their internationalization. Today, small and medium enterprises (SMEs), already represent over 99% of the total number of companies in Portugal and 98.5% in China, and they play an important role in ensuring the sustainable and healthy development of the national economy, promoting technological innovation and increasing employment opportunities, as well as in maintaining social stability. On the other hand, with China's entry into the World Trade Organization (WTO) in 2001, the country has been encouraging its companies to invest abroad in order to continue their development. Thus, the internationalization process is crucial for the vast majority of Portuguese and Chinese companies. To better understand the internationalization process, the paper aims to study the internationalization strategy of two Portuguese companies and two Chinese companies, with the purpose of knowing why and how their internationalization process took place, what their objectives and strategies are, and to confront theoretical models with business practice, using a qualitative methodology based on case studies.

According to the results obtained it is possible to conclude that the theories that best explain the internationalization process of the companies under study are the Uppsala Model and the Born global theory. Highlighting here the desire for growth and market expansion as the main motivations of the companies. While building subsidiaries, exporting, Turnkey Project, joint venture and e-commerce are the main entry strategies and modes adapted by the companies. As for market size and growth, psychic distance and holding unique products, these constitute the main market selection criteria used by companies in their internationalization process.

**Key words:** Internationalization, Strategies, Internationalization Theories, Case Study, Portugal, China.

## Índice geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract .....	v
Introdução .....	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico.....	4
1.1. Os conceitos de globalização e internacionalização .....	5
1.2. Teorias da internacionalização.....	6
1.2.1 Teoria da Internalização .....	7
1.2.2 Paradigma Eclético.....	8
1.2.3 Modelo de Uppsala.....	9
1.2.4 Modelo Não Sequencial .....	11
1.2.5 Teoria das Redes .....	12
1.2.6 Born Globals .....	13
1.2.7 Modelo Integrado .....	15
1.3 Motivações para a internacionalização .....	19
1.4 Barreiras à internacionalização .....	22
1.5 Modos de entrada no mercado internacional .....	24
1.5.1 Exportação.....	25
1.5.2 Acordos Contratuais .....	27
1.5.2.1 Licenciamento .....	27
1.5.2.2 Franchising .....	28
1.5.2.3 Projeto Chave-na-Mão .....	29
1.5.2.4 Alianças estratégicas .....	29
1.5.3 Investimento Direto no Estrangeiro .....	30
1.5.3.1 Joint Ventures.....	31
1.5.3.2 Subsidiárias .....	32
1.5.4 E-commerce .....	33
1.6 As relações económicas entre Portugal e a China.....	34
1.7 Estudos nacionais na área da Internacionalização .....	39
Capítulo II - Metodologia.....	42
2.1 Objetivos e Questões de investigação.....	43
2.2 O Estudo de Caso na Investigação Qualitativa .....	43
2.3 Recolha de dados - entrevista .....	46
2.4 Seleção das empresas.....	48
Capítulo III – Estudo de caso: a internacionalização das empresas Filstone, SPI, Lektou e Tmall Global.....	50
3.1 Apresentação dos casos em estudo e dos resultados da pesquisa .....	51
3.1.1 Filstone .....	51

3.1.2	SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.....	55
3.1.3	Lektou .....	59
3.1.4	Tmall Global .....	62
3.2	Discussão de resultados .....	67
3.3	Resposta às questões de investigação .....	68
	Conclusão.....	73
	Referências bibliográficas .....	77
	Anexos.....	87
	Anexo I – Guião da Entrevista .....	88
	Anexo II – Entrevistas.....	90

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1- Modelo dinâmico de Uppsala .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 2 - Modelo lógico de mudanças na manutenção de mercados externos .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 3 - Motivações para a Internacionalização .....</b>	<b>21</b>

## **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 1- Exportação China - Portugal (2000-2021) .....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 2 - Exportação Portugal - China (2000-2021) .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 3 - Os setores de atividades mais investidos .....</b>	<b>37</b>

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1 - Resumo das Teorias de Internacionalização</b> .....	18
<b>Tabela 2- Barreiras à internacionalização</b> .....	23
<b>Tabela 3 - Barreiras Internas e Barreiras Externas</b> .....	24
<b>Tabela 4 - Vantagens e Desvantagens de Exportação Direta e Indireta</b> .....	26
<b>Tabela 5 - Vantagens e Desvantagens dos Acordos Contratuais</b> .....	27
<b>Tabela 6 - Vantagens e Desvantagens do Licenciamento</b> .....	28
<b>Tabela 7 - Vantagens e Desvantagens do Franchising</b> .....	28
<b>Tabela 8 - Vantagens e Desvantagens do Projeto Chave-na-Mão</b> .....	29
<b>Tabela 9 - Vantagens e Desvantagens das Alianças estratégicas</b> .....	30
<b>Tabela 10 - Vantagens e Desvantagens do IDE</b> .....	30
<b>Tabela 11 - Vantagens e Desvantagens de Joint Ventures</b> .....	31
<b>Tabela 12 - Vantagens e Desvantagens de Greenfield</b> .....	32
<b>Tabela 13 - Vantagens e Desvantagens das Fusões e Aquisições</b> .....	33
<b>Tabela 14 - Vantagens e Desvantagens do E-commerce</b> .....	34
<b>Tabela 15 - Os principais investimentos Chineses em Portugal</b> .....	38
<b>Tabela 16 - Exemplos de Estudos de autores nacionais na área da Internacionalização</b> ...	40
<b>Tabela 17 – Apresentação das empresas entrevistadas</b> .....	49
<b>Tabela 18 - Síntese das respostas às questões de investigação</b> .....	72

## **Lista de abreviaturas**

**B2C** - *Business to Consumer*

**BCP** - Banco Comercial Português

**BPI** - Banco Português de Investimento

**CCILC** – Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa

**CEO** – *Chief Executive Officer*

**CGD** - Caixa Geral de Depósitos

**C&T** - Ciência e Tecnologia

**CTI** - Centro de Terapia Intensiva

**EDP** - Energias de Portugal

**ENRICH** - *European Network of Research and Innovation Centres and Hubs*

**ESP** - Fornecedor de Serviços Externos

**I&D** - Investigação e Desenvolvimento

**IDE** - Investimento Direto Estrangeiro

**OMC** - Organização Mundial do Comércio

**OECD** – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

**INV** – *International New Ventures*

**REN** - Redes Energéticas Nacionais

**RPC** - República Popular da China

**SENET** - *Sino-European Health Networking Hub*

**SLZ** - *Soft Landing Zone*

**SPI** - Sociedade Portuguesa de Inovação

**PI**- Processo de Internacionalização

**PME**- Pequenas e Médias Empresas

**UE** - União Europeia

---

## **Introdução**

Hoje em dia, o mundo é um só mercado. Já não é possível que uma empresa exerça a sua atividade apenas no contexto do seu mercado nacional. Por um lado, as empresas têm de lidar com a concorrência internacional no seu mercado doméstico e, por outro, têm de penetrar nos mercados externos para aproveitar as novas oportunidades (Freire, 1998).

Nas últimas décadas, o fenómeno da internacionalização tem sido debatido inúmeras vezes, através de diferentes perspetivas, a partir dos quais foram formuladas diferentes teorias, mas continua a ter relevância, resultado da necessidade cada vez maior de as empresas atuarem no exterior das suas fronteiras, devido às mudanças provocadas pela globalização da economia nas suas atividades (Guerras & Navas, 2007).

Segundo Carreira (2015), o processo de internacionalização pode ser definido como um processo da expansão das operações de uma empresa para além do território nacional, quer através das suas operações comerciais (exportações e importações), quer através de investimentos (desenvolvimento ou controlo de unidades estrangeiras).

O Portal Diplomático (2022), aponta para a crescente internacionalização da economia portuguesa nas últimas décadas, o processo que se acelerou significativamente nos últimos anos. Face a um ambiente externo caracterizado pela interdependência económica, a globalização dos mercados e a mundialização da concorrência, torna o processo de internacionalização inevitável, forçando as empresas a adotar estratégias para assegurar a sua competitividade num mercado em expansão e permitir-lhes captar ganhos na cadeia de valor dos produtos. A exportação é uma forma de reduzir a dependência das PME dos mercados domésticos, o que reforça a sua competitividade e potencia a sua sustentabilidade a longo prazo.

Segundo a PORDATA (2022), Portugal é um país composto quase inteiramente por Pequenas e Médias Empresas (PME). Em 2020, existiam 1.314.944 pequenas e médias empresas no país, representando 99,9% do total de empresas portuguesas e apenas 0.1% do total são grandes empresas.

Com efeito, as PME são uma força fundamental que apoia o desenvolvimento económico e social de Portugal, desempenhando um papel insubstituível e importante no crescimento económico, comércio externo, resolução de problemas de emprego, e inovação tecnológica. O desenvolvimento internacional das PME, favorece o aumento da sua competitividade o que

contribuirá para aumentar ainda mais o nível de abertura de Portugal ao mundo exterior e promover a integração da economia nacional com a economia global (Freire, 1997).

Por um lado, a adesão da China à Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001, após 15 anos de negociações, foi um facto importante na abertura do comércio da China, onde a sua posição como membro da OMC lhe permitiu aceder a novos mercados e tornar-se mais institucionalmente integrado com o mundo (Vaz, 2017).

Por outro lado, devido à sua longa história no passado, Macau é hoje considerada uma ponte entre o Oriente e o Ocidente, uma plataforma que liga a China ao mundo lusófono. Em 2003 foi criado o Fórum para a Cooperação Económica e Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa (Fórum de Macau). O objetivo do fórum é construir a cooperação e o desenvolvimento económico, visando reforçar a cooperação e o intercâmbio económico entre a República Popular da China e os Países de Língua Portuguesa, promovendo o papel de Macau como plataforma de ligação entre estes países e fomentando o desenvolvimento dos laços entre a República Popular da China, Macau e os Países de Língua Portuguesa (Fórum Macau, 2022).

Para continuar o seu crescimento, a China tem vindo a encorajar as suas empresas a investir fortemente no estrangeiro, a fim de se tornar global e ligar cada vez mais a economia mundial à economia chinesa (Loureiro, 2015). Atualmente, a China é o primeiro exportador e segundo maior importador do mundo, bem como a segunda maior economia do mundo (OEC, 2022).

O facto de a economia estar em constante e rápida mudança, é necessário encontrar rapidamente estratégias para reduzir os erros, a fim de satisfazer as exigências do mercado (Freire, 1997). Assim, o objetivo desta proposta de investigação é estudar e analisar o processo/estratégia de internacionalização de duas empresas portuguesas, a SPI e a Filstone, e, em contrapartida, de duas empresas chinesas, a Lektou e a Tmall Global. De referir que, pese embora esta temática, especificamente o estudo de caso específico e as motivações para a internacionalização, tenha sido amplamente discutido a nível internacional, é ainda relativamente recente no contexto português, o que justifica a pertinência e o interesse na realização deste estudo.

Para atingir os resultados esperados e contributos é necessário analisar e estudar as seguintes questões:

- Que razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização?
- Que estratégias/modalidades são escolhidas e que razões justificam essa escolha?
- Que critérios determinam a escolha dos mercados?
- O caso/casos em estudo confirmam ou não a teoria?

Em termos de estrutura, este trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo é composto por um enquadramento teórico baseado numa revisão da literatura existente sobre a temática, onde serão estudadas as principais teorias da internacionalização, as principais motivações, barreiras, modos de entrada nos mercados externos e relações económicas entre Portugal e a China.

O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada. Explicamos aqui, os métodos de recolha de dados utilizados nesta investigação e os recursos utilizados para a sua escolha.

No terceiro capítulo são apresentados os quatro casos de internacionalização e são analisados os dados recolhidos através de análise documental e entrevistas. Em seguida, tentamos responder às questões de investigação com o seu enquadramento nas teorias e na literatura que é revista no primeiro capítulo.

Por último, são apresentadas as principais conclusões retiradas, bem como as limitações do estudo sentidas e sugestões para trabalhos futuros.

# **Capítulo I - Enquadramento Teórico**

### 1.1. Os conceitos de globalização e internacionalização

Hoje em dia, para que as empresas possam sobreviver, é necessário enfrentar as novas mudanças no mundo moderno. A tendência para a globalização e internacionalização leva com que as empresas devem estar preparadas para enfrentar novos desafios, uma vez que estes fenómenos conduzem ao aparecimento de novos concorrentes e novos produtos/serviços, o que torna o mercado cada vez mais exigente.

Os conceitos de globalização e internacionalização são dois fenómenos relacionados, mas distintos, pelo que é importante distingui-los, uma vez que é frequentemente confundido. Atualmente é complexo construir uma definição precisa e exata do conceito de globalização e de internacionalização, visto que vários autores estudaram a questão e existem várias definições.

Assim, a globalização pode ser definida como um processo de maior interdependência e interconexão entre países, porque as decisões e ações tomadas/realizadas numa parte do mundo impactam destinos distantes (Simões, 1997a).

De acordo com o Grupo de Lisboa (1994, p.55), a globalização é um conjunto de processos que permite “a conceção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infraestruturas de informação, comunicação e transporte); que funciona para satisfazer os diversificados e crescentes mercados globais”.

A globalização é um processo que pode conduzir a uma política económica cada vez mais condicional à medida que a interdependência, domínio e dependência entre atores internacionais e nacionais se torna cada vez mais evidente. Quando o nível de interdependência entre atores se intensifica e se aprofunda, é possível verificar uma abertura progressiva das fronteiras, permitindo que os mercados de bens, serviços, e recursos produtivos funcionem livremente (Murteira, 2003).

Turnbull (1987), considera que o conceito de internacionalização tem sido amplamente utilizado para explicar as novas tendências e preocupações das empresas, a fim de prosperar ou simplesmente sobreviver. Desta forma, este movimento tem sido visto em termos gerais como o movimento de empresas afastadas dos seus mercados domésticos.

No entender do autor Lima (2002, p. 401)

*A internacionalização é um conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos e serviços, dinheiros, ideias e pessoas, efetuado entre dois ou mais Estados-Nação. As estatísticas do comércio (importação/exportação) e dos movimentos populacionais*

*constituem o instrumento mais preciso para medir e verificar a natureza e o alcance da internacionalização.*

Os autores Johanson e Vahlne (1977) salientam que a internacionalização é um processo gradual e expressam o conceito como resultado do aumento do investimento de recursos e da integração incremental nos mercados internacionais à medida que as empresas adquirem conhecimentos.

No ponto de vista do autor Freire (1997), o processo de internacionalização realizada pela empresa inclui a expansão do seu produto, mercado e estratégias de integração vertical em outros países, levando à replicação de toda ou parte da sua cadeia operacional.

Com a intenção de explicar como as empresas se instalam nos mercados estrangeiros, existem várias teorias e modelos de internacionalização. Assim, no que se segue, vamos concentrar-nos na análise destas teorias de internacionalização, destacando principalmente a teoria da Internacionalização, o modelo de Uppsala, o modelo Não Sequencial, a teoria das Redes, o Paradigma Eclético, o fenómeno das Born Globals, e o modelo Integrado.

## **1.2. Teorias da internacionalização**

Para poder analisar o processo de internacionalização das empresas, é essencial enfatizar a importância do estudo das teorias de internacionalização, com a intenção de confrontar os modelos teóricos com a prática empresarial. Com base nestas teorias, é possível saber quais são as razões que levaram as empresas a internacionalizar-se, bem como as estratégias e modalidades utilizadas, assim, é essencialmente importante analisar algumas das principais teorias explicativas (Pereira & Pinto, 2017). Ao fazê-lo, procuraremos confrontar e verificar a validade das teorias e da literatura relevantes com os casos analisados, o que constitui o ponto essencial que pretendemos analisar nesta dissertação.

Existem diferentes perspetivas sobre teorias e modelos de internacionalização, uma vez que existem vários autores que realizam vários estudos sobre o tema da internacionalização.

Segundo Pereira & Pinto (2017), as teorias da internacionalização podem ser agrupadas em três categorias distintas:

- a) As que assentam numa abordagem económica, na medida em que são modelos mais orientados para a otimização de recursos e retornos financeiros (Anderson e Buvik, 2002). Assim, esta abordagem inclui a Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1998) e o Paradigma Eclético de Dunning (1988).
- b) Aqueles que consideram os processos de internacionalização podem ser realizados por etapas e de forma gradual, como o modelo Uppsala (Johanson &

Wiedersheim-Paul, 1975); Johanson & Vahlne (1977) e o modelo Uppsala de uma perspectiva das *Networks* (Johanson & Vahlne, 2009).

Segundo Anderson e Buvik (2002), estes modelos seguem uma abordagem comportamentalista, onde o processo de internacionalização está mais relacionado com as atitudes, percepções e comportamentos da empresa.

- c) Aqueles que tentam analisar e explicar o "como" e o "porquê" de algumas empresas abordam os mercados estrangeiros numa fase inicial, sendo que algumas se internacionalizam logo após o primeiro ano de atividade. Estes são os chamados *Born Globals ou International New Ventures* (INV) (Welch & Loustarinen, 1988; Rennie, 1993; Oviatt & McDougall, 1994).

### **1.2.1 Teoria da Internalização**

O conceito de "imperfeição de mercado", introduzido por Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979), é a ideia central desta teoria de que as empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente, aproveitando as oportunidades geradas por mercados imperfeitos. Estas empresas ainda possuem um conjunto de competências diferenciadas, designadas por "fatores específicos", que asseguram a sua vantagem sobre os seus concorrentes.

Esta teoria ajuda a compreender as atividades de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) das empresas e argumenta que as multinacionais apresentam maior eficiência na organização das atividades económicas do que o mercado, uma vez que as empresas aproveitam as oportunidades criadas por mercados imperfeitos (Pinto, 2015).

De acordo com McDougall, Shane, & Oviatt (1994), quando a internalização ocorre para além do mercado doméstico, estamos perante um processo de internacionalização. A decisão de internacionalização é fundamentalmente baseada em:

1. Na redução de custos (quanto mais elevados forem os custos de transação, maior será o seu incentivo para expandir, a fim de internalizar os seus conhecimentos e reduzir os custos), permitindo ao mesmo tempo um maior controlo sobre as atividades internacionais;
2. Permite um maior controlo do mercado quando a produção requer tempo e a fornecimento dos *inputs* são necessários;
3. Permite reduzir a incerteza nas transações, à medida que estas se realizam entre unidades da mesma empresa.

O autor Rugman (1979) alargou a capacidade explicativa da teoria para incluir a diversificação internacional, afirmando que as multinacionais utilizam a internalização para ultrapassar as imperfeições dos mercados de capitais.

Segundo esta teoria, as empresas devem realizar uma análise marginal de cada mercado, ponderando os custos e benefícios que irão internalizar, até que os custos de uma nova internalização excedam os benefícios (Pinto, 2015).

### 1.2.2 Paradigma Eclético

A Paradigma Eclético é desenvolvida por Dunning (1980), onde se procura explicar o processo de internacionalização com base no investimento direto estrangeiro (IDE), esta teoria foca-se nas vantagens que a empresa possui para investir em mercados externos. Assim, este modelo procura dar uma resposta às questões “porquê”, “onde” e “como”, aquando da decisão de internacionalizar. Para que o processo da internacionalização seja bem-sucedida, o autor defende que um investimento deve reunir as três condições, que é conhecida como a paradigma O (Ownership), L(Location) I (Internalization):

- ***Ownership (O) vantagens:*** Vantagens de propriedade que visam responder à pergunta “porquê?”. Estas vantagens são as que a empresa detém e que lhe permitem distinguir-se dos seus concorrentes, ou seja, são as fontes das vantagens competitivas/específicas da empresa, tais como capacidades de gestão, marca privada, e domínio da tecnologia. É o controlo estratégico dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, portanto relacionados com a posse.
- ***Location (L) vantagens:*** Vantagens competitivas que a empresa pode alcançar através da sua localização e que visa responder à pergunta "onde?". Estas vantagens estão relacionadas com os benefícios derivados da exploração das vantagens da empresa no estrangeiro, tais como: o custo dos fatores de produção e as diferenças culturais, linguísticas, políticas e económicas, os recursos naturais do país estrangeiro, entre outros.
- ***Internalization (I) vantagens:*** Vantagens de internacionalização da empresa, que pretendem responder à questão “como?”. Estas vantagens representam os benefícios em operar dentro da organização, em vez de depender do mercado, ou seja, vantagens de integrar as transações dentro da empresa. Esta vantagem baseia-se em quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos (Dunning, 2001; Mendes, 2015).

Na perspectiva do autor Dunning (1977, 1980, 2000), estas condições são determinantes para a estratégia de internacionalização, no qual, a empresa só deve recorrer ao IDE, se as três vantagens OLI forem satisfeitas, pois esta teoria permite ao acesso a recursos produtivos; acesso a recursos estratégicos; a mercados e acesso a eficiência, sendo estes são principais razões/motivos que justificam o IDE. Este modelo permite não só nomear, mas também permite avaliar quais são os fatores que afetam o processo de produção nos mercados externos e o desenvolvimento dessa produção. A Paradigma Eclético é geralmente utilizada pelas empresas de grandes dimensões, com experiência em mercados internacionais e que possuem recursos financeiros e grande volume de informação acerca desses mercados, pois existe um risco avultado devido ao investimento que envolve. Esta perspectiva generalista e fundamentalmente direcionada para empresas multinacionais constitui uma das principais críticas apontadas ao modelo (Pantalu & Poon, 2003).

### **1.2.3 Modelo de Uppsala**

O modelo Uppsala foi desenvolvido pelos investigadores suecos Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e posteriormente complementado por Johanson e Vahlne (1977), como a partida, os investigadores iniciou com a observação do processo de internacionalização (PI) de quatro empresas suecas, onde concluíram que essas empresas se internacionalizaram com baixos/poucos investimentos e gradualmente aumentaram a sua presença no mercado estrangeiro, tendo em conta, o conhecimento existente sobre o negócio e o mercado (Teixeira & Flores, 2014).

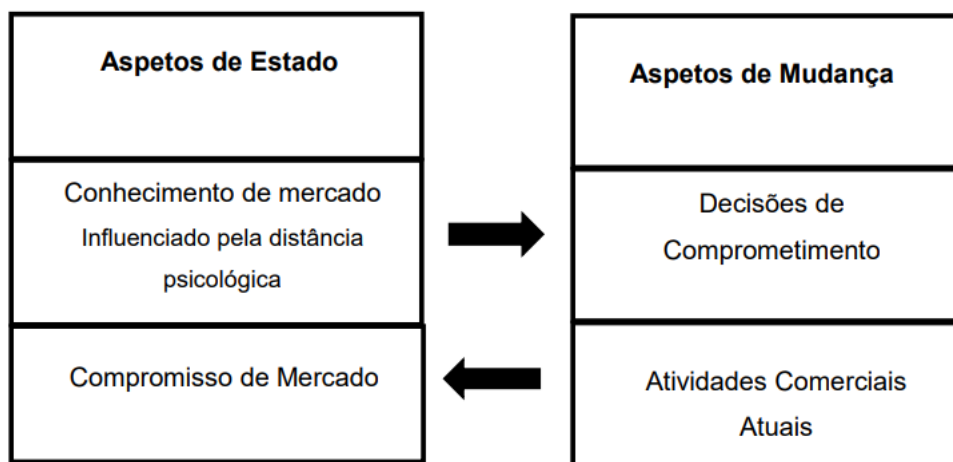
Esta teoria se centra na aprendizagem e no conhecimento dos mercados estrangeiros a partir de uma abordagem incremental por parte das empresas e que tenderá a aumentar progressivamente de acordo com a aquisição de conhecimentos sobre esses mesmos mercados. A percepção de que o aumento gradual da necessidade das empresas que procuram novos mercados é o resultado da saturação do mercado interno, quer em termos de um aumento da quantidade ou variedade de produtos/serviços disponíveis, leva a crer que o caminho natural para as empresas nesta situação é procurar novos mercados de consumo fora das suas fronteiras nacionais (Affonso, 2008).

Segundo os autores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), uma empresa que procura este tipo de expansão deve passar por quatro fases da cadeia de estabelecimento:

- 1º. Atividades esporádicas, ou de exportação intermitente.
- 2º. Exportações indiretas, através de representantes ou parceiros independentes.
- 3º. Estabelecimento de filial de vendas no país onde a empresa pretende se estabelecer.
- 4º. Estabelecimento de unidade de produção/fabricação para aumentar a quota de mercado no país onde se vai internacionalizar.

Neste modelo existe uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento adquirido sobre mercados estrangeiros e o comprometimento da empresa com as suas decisões e operações comerciais. Para explicar esta interação, os autores Johanson & Vahlne (1977) apresentam dois conceitos fundamentais, onde é ilustrado na figura 1, que são:

- 1) Os aspetos de estado representam o compromisso de mercado, ou seja, comprometimento de recursos no estrangeiro e o conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras, onde é influenciado pela distância psicológica;
- 2) Os aspetos de mudança dizem respeito às decisões que a empresa toma sobre o comprometimento de recursos e ao desempenho das atividades comerciais atuais. O modelo que parece cíclico tenta explicar que a saída de um ciclo de eventos pressupõe a entrada no próximo.



**Figura 1- Modelo dinâmico de Uppsala**

Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26)

O conhecimento sobre o mercado e o nível de compromisso atual afetam as decisões de comprometimento futuras bem como o desempenho das atividades atuais, pois, a quantidade de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras é influenciada pela quantidade de comprometimento de recursos, e vice-versa. Assim, o estado de conhecimento do mercado alvo e o estado atual de comprometimento de recursos para com o mesmo mercado determinam, portanto, o atual nível de atividades comerciais e as novas decisões de comprometimento, o que conduzirá à próxima estágio de internacionalização. A introdução do conceito de conhecimento do mercado, que envolve os resultados da experiência adquirida no processo de internacionalização, é extremamente importante para futuras decisões sobre a escolha de mercados alvo, uma vez que o conhecimento do mercado ajuda as empresas a identificar os riscos e oportunidades decorrentes de um mercado específico (Johanson & Vahlne, 1977).

## 1.2.4 Modelo Não Sequencial

Ao contrário do modelo de Uppsala, onde o processo de internacionalização se processa por etapas e uma empresa evolui de uma para outra, o modelo Não Sequencial desenvolvida por Clark, Pugh e Mallory (1997), aborda uma análise dos dois fatores fundamentais que influenciam a escolha dos modos de entrada e manutenção nos mercados externos, que são, respetivamente, o conhecimento específico do mercado e o conhecimento global de como operar nos mercados internacionais (Clark et al., 1997). O conhecimento global, no modelo Não Sequencial, desempenha um papel importante, pois é este o fator determinante para a compreensão do processo de internacionalização das empresas, enquanto o modelo Uppsala se concentra apenas no conhecimento específico.

Clark, Pugh e Mallory (1997), argumentam que à medida que as empresas se internacionalizam, o conhecimento sobre o processo de internacionalização desenvolve-se para além do conhecimento específico sobre o mercado. Assim, os autores sugerem que os dois tipos de conhecimento adquiridos durante o processo de internacionalização, juntamente com a gestão das relações já estabelecidas em mercados onde a empresa já tem algum tipo de operação, que determinam as mudanças entre os diferentes tipos de entrada para sustentar mercados novos e existentes.

Desta forma, é criado o modelo lógico, que é representado na figura 2, onde estão os diferentes tipos de mudanças na entrada e manutenção em funcionamento da empresa nos mercados estrangeiros.

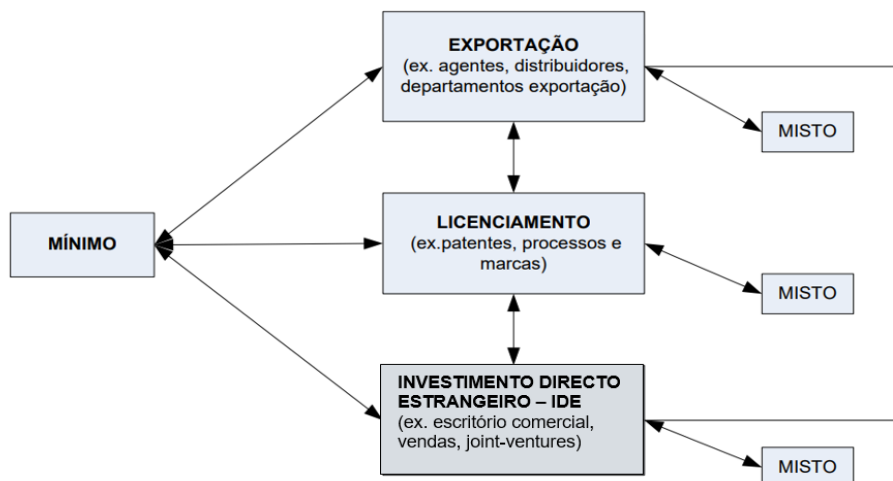


Figura 2 - Modelo lógico de mudanças na manutenção de mercados externos

Fonte: Adaptado de Clark et al. (1997)

Com base nas suas pesquisas, os autores concluem que o primeiro passo no processo de internacionalização de uma empresa pode não ser a exportação, mas qualquer um dos três tipos possíveis de entrada no mercado. Assim, uma empresa pode, portanto, desenvolver-se através de um caminho sequencial ou simplesmente pular etapas e mudar diretamente. A empresa pode, portanto, passar diretamente da exportação para o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), ou mesmo decidir retroceder, voltando a exportar após o investimento num mercado definido. Os autores apresentam também a hipótese do modelo misto que algumas empresas podem optar, que consiste na possibilidade de utilizar mais de uma forma de operação no mercado externo, ou seja, utilizando vários modos de entrada, a empresa pode investir numa unidade fabril sem prejuízo do sistema de licenciamento já em prática. Este modelo ainda contempla a possibilidade de ajustes dentro do mesmo modo de entrada, em que uma empresa decide exportar através de um agente em vez de um antigo distribuidor devido à conveniências e estratégias (Clark et. al., 1997).

No entanto, Clark, Pugh e Mallory (1997) argumentam que os estudos sobre o processo de internacionalização devem, portanto, concentrar-se no estudo do modo de entrada em cada um dos mercados em que uma empresa opera e devem ser conduzidos com enfoque na operação global da empresa, em vez de considerar apenas um mercado como referência.

### **1.2.5 Teoria das Redes**

A teoria das redes sustenta que, nos mercados industriais, as empresas estabelecem relações de rede entre si, o que desempenham um papel fundamental no início do processo de internacionalização (Johanson & Mattsson, 1988). O enfoque deste modelo está nos fatores externos, ou seja, na ligação de uma empresa específica com outras empresas, e a sua principal preocupação é explicar o processo de internacionalização, e não da existência de empresas internacionais ou multinacionais (Andersson 2004; Dawei 2008).

Na perspectiva da Axelsson e Easton (1992), as empresas, durante o seu processo de internacionalização, devem estabelecer uma rede de relações e concentrar-se na sua relação com as suas conexões, tais como fornecedores, clientes, distribuidores, concorrentes, entidades governamentais, entre outros.

A criação de redes de relacionamento entre empresas é desenvolvida envolvendo-as na coordenação das suas atividades de produção, distribuição, e utilização de produtos e serviços, ou seja, estabelecendo relações baseadas em trocas de recursos entre membros e uma divisão de trabalho dentro da rede de modo que as empresas sejam interdependentes, mas também complementares. A fim de aceder a recursos externos e vender os seus produtos e serviços, as empresas constroem relações de confiança e compromisso mútuo baseadas em transações

comerciais com outras empresas o que permite ambos as partes aceder as vantagens competitivas e atenuem os custos e riscos (Johanson & Mattsson, 1987; Anderson, Hskansson, & Johanson, 1994). Visto que as redes lhe permitem reforçar as suas vantagens competitivas, a pertença a uma rede não só lhe confere uma vantagem competitiva, como também permite às empresas serem mais flexíveis entre si, a utilização combinada de conhecimentos técnicos e económicos, e a aceitação coletiva de custos e riscos (Bachmann, 2001). Esta relação leva tempo e esforço para se construir e desenvolver, o que limita as possibilidades de as empresas mudarem de interdependentes.

A teoria das redes implica que as atividades da empresa no mercado industrial são processos cumulativos, no sentido em que as relações passam por fases de estabelecimento, preservação, desenvolvimento e cessação, visando lucros económicos a curto prazo e criando posições na rede que assegurem a sobrevivência e o desenvolvimento a longo prazo da empresa a nível internacional (Johanson & Mattsson, 1987).

Fazer parte de uma rede que coexiste com empresas que optam por se expandir para mercados estrangeiros significa que outros elementos dessa rede são também atraídos pela ideia de internacionalização. Estas relações de rede proporcionam oportunidades e motivação, o que leva a que muitas empresas desejam explorar mercados estrangeiros (Sharma & Johanson, 1987).

A teoria da rede é um instrumento útil na análise de estratégias em diferentes mercados, porque permite alargar a visão de como a empresa internacionaliza e facilita o seu processo, tendo em conta a sua posição na rede e as suas relações diretas com atores estrangeiros (Johanson & Mattsson, 1987; Hadley & Wilson, 2003).

### **1.2.6 Born Globals**

O fenómeno Born Global foi identificado por Rennie (1993) com base num grupo de PME exportadoras australianas de vários sectores industriais. No decurso da sua análise, o autor apercebeu-se de que, desde o início, tais empresas não tinham seguido um processo lento e gradual de envolvimento com o comércio internacional, mas sim, estas tinham apostado e avançado rapidamente para a internacionalização, ou seja, as empresas são capazes de ter sucesso nos mercados mundiais sem terem uma base estabelecida nos mercados domésticos (Almeida, 2017).

De acordo com Madsen (1997), a teoria Born Global inclui as empresas que, desde a sua criação, visam operar em múltiplos países através do aproveitamento de sua significativa vantagem competitiva. Ao contrário das empresas tradicionais, que evoluem gradualmente para mercados estrangeiros a partir de uma atuação no mercado doméstico, as empresas Born Global iniciam as

suas atividades com uma estratégia de expansão internacional, mesmo que, como *start-up*, tenham apenas um ou poucos colaboradores (Oviatt & McDougall, 2004).

Dominguinhos e Simões (2004) argumentam que não deve ser imposto um prazo restritivo para o início de atividades internacionais para que uma empresa se enquadre nesta categoria. Contudo, os autores concordam que três anos é um período razoável para *start up* com uma cultura empreendedora e um desejo de fazer negócios noutros países para se internacionalizarem.

Os autores Knight e Cavusgil (2004) utilizam vários critérios para operacionalizar o conceito de Born Global, incluindo: as vendas para o mercado externo atingirem um mínimo de 25% do total nos primeiros três anos de operação; as empresas serem de pequena dimensão e tecnologicamente orientadas; e a adoção de estratégias visionárias a partir do momento em que se estabelecem nos mercados.

Madsen (1997) argumenta que o aparecimento de empresas Born Global se deve a três aspetos fundamentais: (1) novas condições de mercado, que geram novas oportunidades de negócio, (2) desenvolvimento tecnológico em áreas como produção, transporte e comunicação, e (3) competências mais refinadas e elevadas por parte das pessoas, incluindo neste grupo o fundador/empreendedor que iniciou o negócio.

Com base nesta teoria, Bell, McNaughton e Young (2001) propõem um novo conceito, Born-Again Global, que se refere a empresas que operam nos mercados domésticos há muito tempo e que podem já ter experiência na internacionalização, mas que decidem expandir-se rapidamente a nível internacional a partir de um certo ponto. Assim, a teoria das Born Global pode, portanto, ser entendida sob dois prismas: o das empresas que se expandem rapidamente a nível internacional numa fase inicial, e o das que estão maduras, mas optam por se expandir rapidamente a partir de determinado momento.

Knight, Madsen e Servais (2004) afirmam que as Born Globals são consideradas como o resultado de mercados globalizados que permitem a novas empresas o acesso a oportunidades de negócios internacionais. A investigação tem demonstrado que estas empresas operam em nichos de mercado onde os recursos representam vantagens competitivas, transformando estes nichos em mercados estratégicos (Rennie, 1993; Moen, 2002).

### 1.2.7 Modelo Integrado

O modelo integrado foi desenvolvido pelos autores Bell, MacNaughton, Young e Crick (2003), no qual esta teoria desenvolve um processo que contempla os possíveis estágios de internacionalização de três tipos principais de PME, as empresas tradicionais, as Born Global e as Born-Again Global, através de um processo não necessariamente sequencial, provando a existência de muitas trajetórias diferentes e possíveis no processo de internacionalização.

As empresas tradicionais são aquelas que são mais reativas, conservadoras, e que inicialmente se concentram mais no mercado doméstico do que no mercado internacional, onde primeiro se estabelecem no mercado doméstico e só mais tarde, gradualmente, começam o seu processo de internacionalização em mercados onde a distância psíquica é menor, concentrando-se também num total de mercados menor (Johanson & Vahlne, 1977; Bell et. al., 2003). As empresas tradicionais, ao internacionalizarem-se, tendem a optar por uma ação mais localizada, reativa e oportunista, adotando meios de distribuição convencionas, isto é, o seu processo de internacionalização é realizado de forma progressiva e incremental (Bell et al., 2003).

As Born Global adotam um rápido processo de internacionalização, com mais de uma frente e pode ser estabelecido antes de se fixarem no mercado nacional. A escolha dos mercados para operar também pode ser influenciada pelas tendências da indústria, porque as Born Global tencionam competir em mercados líderes. Por esta razão, a escolha dos mercados não deve basear-se na distribuição geográfica, mas, sim, na conveniência de comercializar produtos e/ou serviços (Bell et al., 2003).

As Born-Again Global fazem parte do grupo de empresas tradicionais que, devido a um incidente crítico, de repente acabam por se internacionalizar. Tais incidentes críticos incluem a contratação de um decisor com uma forte orientação para a internacionalização, a aquisição por outra empresa já internacionalizada, ou mesmo um movimento de internacionalização por um ou mais clientes, o que "obriga" a empresa a seguir o mesmo caminho (Bell et al., 2003).

Nos casos de empresas de serviços, é importante salientar que, para qualquer um dos três tipos de empresas, o emprego dos estágios de internacionalização é discutível. Nas empresas cujo principal objetivo é a internacionalização dos produtos, os serviços a eles associados estão a ganhar cada vez mais espaço, enfraquecendo a relevância e das teorias baseadas em estágios evolutivos de internacionalização (Bell et. al., 2003).

O modelo integrado considera o grau de conhecimento da empresa, porque quanto maior for este, mais rápida será a internacionalização, especialmente em comparação com empresas cujos negócios seguem competências mais simples. Assim, o modelo considera, portanto, o estado e

não o estágio de internacionalização da empresa, uma vez que suas atividades se concentram em mercados externos (Bell et. al., 2003).

Esta teoria propõe um modelo estereotipado dos principais passos conducentes à internacionalização e não um modelo rígido e inflexível. O processo de internacionalização de cada empresa é único, mesmo para empresas do mesmo ramo, porque cada empresa tem características peculiares. Este modelo procura tornar-se uma ferramenta de referência estratégica, em vez de uma referência aos aspetos operacionais do processo de internacionalização das PME (Bell et. al., 2003).

Nesta secção, revimos as principais teorias que explicam o processo da internacionalização e é importante mencionar que nem todas as teorias são possíveis para explicar todos os casos de internacionalização.

O processo de internacionalização é mais riscado e dispendioso do que operar no mercado doméstico, neste sentido, é importante saber quais são as principais motivações das empresas para se internacionalizarem? Quais são as barreiras enfrentadas durante o processo da internacionalização? Quais são os modos de entrada adotados pela empresa? Estas questões serão analisadas na secção seguinte.

<b>Teorias</b>	<b>Autores</b>	<b>Principais características</b>
<b>Teoria da Internalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buckley e Casson (1976, 1998)</li> <li>• Rugman (1979)</li> </ul>	Baseia-se na análise de custo versus benefício para determinar o grau de integração da empresa nas atividades internacionais. A sua ênfase é na maximização do lucro para empresas em mercados imperfeitos, e estas imperfeições de mercado são um incentivo para as empresas internalizarem os mercados externos (Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1979).
<b>Paradigma Eclético</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dunning (1977, 1980 e 1988)</li> </ul>	Defende que o processo de internacionalização se baseia no investimento direto estrangeiro (IDE) e que as empresas multinacionais têm vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, as quais utilizam para estabelecer unidades de produção em locais mais atrativos. Este modelo salienta principalmente os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada, que são as vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internacionalização (Dunning, 1980).
<b>Modelo de Uppsala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johanson &amp; Wiedersheim-Paul (1975)</li> <li>• Johanson &amp; Vahlne (1977)</li> </ul>	O modelo centra-se na empresa individual, principalmente na sua gradual aquisição, integração, utilização do conhecimento dos mercados e operações internacionais, e no seu sucessivo e crescente comprometimento com estes mercados através de estágios sequenciais. A ordem de seleção dos países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a "distância psíquica" entre o país de destino e o país de origem. (Johanson; Wiedersheim, 1975; Johanson; Vahlne, 1977).
<b>Modelo Não Sequencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clark, Pugh e Mallory (1997)</li> </ul>	Em vez de se basear num conjunto de etapas sequenciais, este modelo baseia-se numa análise dos dois principais fatores que determinam a escolha dos modos de entrada e a persistência nos mercados estrangeiros: conhecimento global de como atuar nos mercados estrangeiros e conhecimento específico do mercado (Clark, Pugh e Mallory, 1997).
<b>Teoria das Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johanson &amp; Mattsson, (1988)</li> </ul>	Esta teoria considera que os próprios mercados devem ser vistos como redes de empresas e que, quando associados à internacionalização, a empresa irá desenvolver posições em redes no exterior. Ainda defende que o grau de internacionalização de uma empresa depende do grau de internacionalização das redes de relações em que as empresas

		fazem parte e das posições que ocupam nessas redes, ou seja, o processo de internacionalização é determinada direta ou indiretamente pelas relações dentro das redes empresariais. (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson; Vahlne, 2003).
<b>Born Globals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welch &amp; Loustarinen (1988)</li> <li>• Rennie (1993)</li> <li>• Oviatt &amp; McDougall (1994)</li> </ul>	Defende um processo de operações internacionais desde o início da sua atividade, ou seja, nascendo global logo desde o início. Enfatiza as Born Globals como empresas que desde o seu nascimento seguem uma visão de globalização e visam operar em múltiplos países, alavancando a sua significativa vantagem competitiva e alcançando sucesso sem ter uma base estabelecida nos mercados domésticos (Madsen, 1997; McDougall & Oviatt, 1994).
<b>Modelo Integrado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bell, MacNaughton, Young e Crick (2003)</li> </ul>	Este modelo reconhece a existência de diferentes trajetórias possíveis no processo de internacionalização das empresas. Centra-se no desenvolvimento de um processo que aborda as possíveis fases de internacionalização de três tipos principais de PMEs, tradicionais, as born global e as born-again global, através de um processo que não é necessariamente sequencial (Bell, MacNaughton, Young e Crick, 2003).

**Tabela 1 - Resumo das Teorias de Internacionalização**

Fonte: Elaboração própria

### 1.3 Motivações para a internacionalização

Segundo Masum e Fernandez (2008) é difícil estabelecer uma explicação única para os fatores subjacentes às organizações que procuram expandir-se para mercados estrangeiros, uma vez que as suas motivações são diversas e dependem dos recursos da empresa, da estratégia a seguir a médio e longo prazo, das vantagens competitivas a alcançar e das oportunidades que surgem.

Segundo Simões, Esperança e Simões (2013, p. 10) “As atividades internacionais reforçam o crescimento orgânico, aumentam a competitividade e criam condições para a sustentabilidade a longo prazo das empresas.”

Muitas empresas consideram a decisão de expandir as suas atividades para além do mercado doméstico como uma condição necessária para reforçar a sua competitividade. Neste sentido, a redução da dependência do mercado doméstico e o reconhecimento dos benefícios de uma estratégia global podem ser as principais razões que levam as empresas a seguir o caminho da internacionalização (Brito e Lorga, 1999).

Segundo o autor Gamble, Thompson e Peteraf (2013), as motivações para a internacionalização podem ser agrupadas em cinco principais grupos:

1. Quando o mercado interno está maduro, ou seja, quando o mercado interno está saturado e existem nos mercados estrangeiros vários recursos estratégicos e *clusters* a explorar (Hansson & Hedin, 2007), o que leva as empresas a adaptarem-se, expandindo os seus negócios para mercados estrangeiros, isto permite às empresas aceder a novos consumidores, e pode aumentar as receitas e lucros. Assim, o processo de internacionalização é uma opção ideal quando uma empresa quer crescer a longo prazo.
2. Permite baixar/reduzir custos e aumentar a competitividade de uma empresa, uma vez que certos mercados domésticos podem não ser suficientemente grandes para suportar economias de escala, pelo que as empresas podem tirar partido disso para reduzir os seus custos.
3. Melhorar o desempenho e a rentabilidade da empresa, alavancando as suas competências e capacidades essenciais, a fim de obter uma vantagem competitiva nos mercados estrangeiros.
4. Fácil acesso a recursos e capacidades localizadas em mercados externos, tais como mão-de-obra, recursos naturais, redes de distribuição e conhecimentos técnicos, que podem não estar disponíveis no mercado nacional ou ser mais dispendiosos.

5. Disseminar o risco, associando as suas várias atividades em múltiplos mercados, porque ao operar as suas várias atividades em diferentes países, a empresa reduz os seus riscos em comparação com operar apenas no seu mercado doméstico.

Existem várias teorias que explicam as motivações fundamentais para a internacionalização empresarial, nas quais estas motivações podem ser associadas a fatores internos e fatores externos. Sendo assim, de acordo com Mwiti et. al. (2013) as motivações internas surgem de estímulos internos à organização e funcionamento da empresa, tais como a possibilidade de explorar economias de escala, a capacidade empreendedora dos gestores, a detenção do produto e as vantagens competitivas. As motivações externas surgem do ambiente externo à empresa e resultam frequentemente em ações reativas a este mesmo ambiente como forma de responder a pressões/ameaças resultantes dos mercados, que a empresa não pode controlar, tais como: características do mercado, fatores relacionais, acesso a recursos no estrangeiro e incentivos governamentais (Hollensen, 2011; Masum & Fernandez, 2008; Simões, 1997b).

Da perspectiva de Czinkota et al. (1999, 2004), as principais motivações para as empresas internacionalizarem são classificadas como proactivas ou reativas.

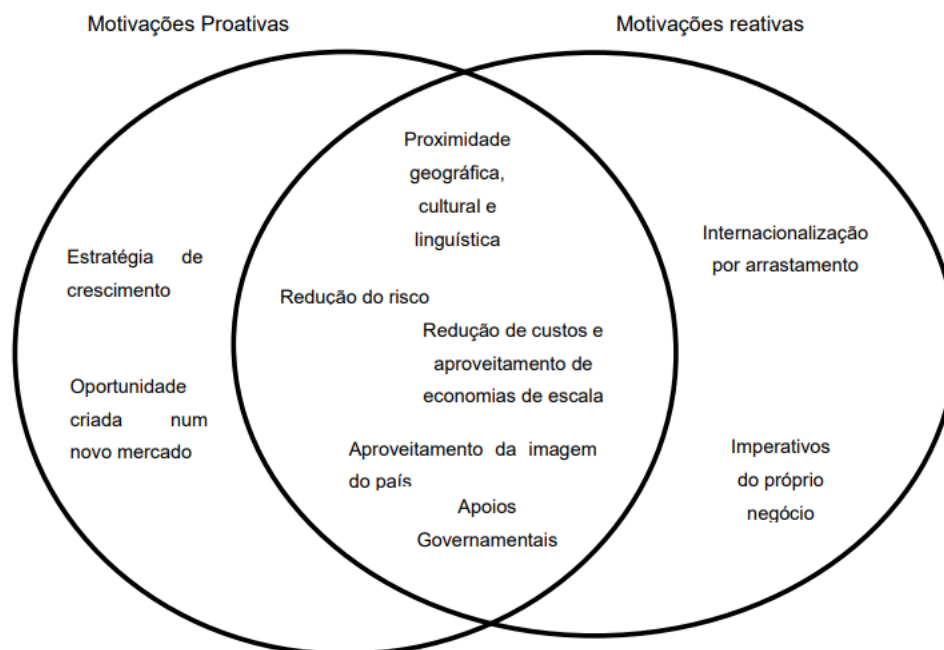
- As motivações proactivas são os incentivos para alcançar uma mudança estratégica na empresa. A escolha da internacionalização da empresa é influenciada por meios internos e engloba estímulos baseados no interesse da empresa em explorar as suas vantagens competitivas. As principais motivações proativas incluem: vantagem de lucro, produtos únicos, vantagem tecnológica, informação única, vontade da equipa de gestão, benefícios fiscais, e economias de escala.
- As motivações reativas são caracterizadas por ações tomadas como reação às mudanças no mundo empresarial que levam à necessidade de as empresas modificarem as suas atividades ao longo do tempo, ou seja, a empresa ajusta e altera as suas atividades de forma passiva para responder às pressões ou ameaças do mercado interno ou externo, onde neste grupo de motivações enquadram: pressão competitiva, sobreprodução, declínio das vendas internas, saturação do excesso de capacidade no mercado interno, e proximidade de clientes e portos (Hollensen, 2011; Masum & Fernandez, 2008;).

Os autores posteriores Brito e Lorga (1999) defendem um modelo mais abrangente com três variáveis: motivações proactivas, reativas e mistas.

- As motivações proactivas destacam as estratégias de crescimento internacional da empresa, onde optam por internacionalizar os seus produtos ou serviços que dada a dificuldade de crescer no mercado doméstico devido a fatores como o aumento da concorrência, políticas públicas que restringem o crescimento da empresa no seu mercado doméstico, mudanças nos gostos dos consumidores, a necessidade de aumentar o volume

de vendas, entre outros. À medida que a experiência da empresa cresce, as motivações tornam-se mais proativas. Isto, combinado com o aproveitamento de oportunidades num novo mercado, pressiona a organização a iniciar o processo de internacionalização a fim de manter a sua sustentabilidade.

- As motivações reativas consistem em ações de internacionalização através do arrastamento. Esta motivação deriva da necessidade da empresa de acompanhar o movimento de um cliente para um novo mercado. Os imperativos empresariais, por outro lado, referem-se a empresas, tais como o transporte aéreo ou marítimo, que devido à sua atividade económica precisam quase necessariamente de operar em mercados internacionais.
- As motivações mistas estão relacionadas com a proximidade geográfica (que reduz o grau de incerteza e complexidade), as semelhanças culturais e linguísticas, a redução do risco através da diversificação do mercado, a redução de custos e a utilização de economias de escala, a utilização da imagem do país, e o apoio governamental, são fatores que podem potenciar ou dificultar a internacionalização das empresas nacionais.



**Figura 3 - Motivações para a Internacionalização**

Fonte: Brito e Lorga (1999)

Segundo Viana e Hortinha (2005) existem três grupos de motivações que levam à internacionalização das empresas: oportunidades estratégicas, a vontade de crescimento e a relação entre *stakeholders*, mercados, concorrentes, custos, e natureza do negócio.

No contexto da globalização, há seis razões principais pelas quais as empresas tradicionalmente não internacionais querem entrar em mercados estrangeiros, que são: aumento do volume de negócios, sinergias ao nível das estruturas de custos (economias de escala), redução do risco através da diversificação do mercado, colaboração com empresas e instituições públicas, domínio do mercado e as vantagens resultantes em termos do nível de imagem e notoriedade, e também vantagens absolutas relacionadas com o poder sobre os recursos (Viana & Hortinha, 2005).

Enquanto Dunning (1988, 2001) procura identificar especificamente as razões que determinam o envolvimento de uma empresa no IDE. De acordo com o autor, existem quatro tipos diferentes de razões para o IDE: procura de mercados; procura de recursos; procura de eficiência e de recursos estratégicos.

Segundo o estudo realizado pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2009), as motivações das PME para se internacionalizarem podem ser divididas em quatro grandes grupos que são: motivos de crescimento da empresa; motivos relacionados com o conhecimento da empresa; motivos que refletem os laços sociais, redes e relações da cadeia de fornecimento e motivos relacionados com o mercado interno e externo. De acordo com os resultados obtidos, a OCDE conclui que o motivo de crescimento da empresa, ou seja, a procura de oportunidades de crescimento, é o principal impulsionador da internacionalização das empresas. Outro fator relevante na tomada de decisão para a internacionalização são os motivos relacionados com o conhecimento da empresa, onde a procura de conhecimento ou a transmissão do próprio conhecimento empurra e puxa as PME para os mercados internacionais, a fim de aumentar ou manter a sua liderança no desenvolvimento tecnológico. Também é salientada a importância dos laços sociais, redes e relações da cadeia de fornecimento no desencadeamento da primeira etapa de internacionalização das PME e no alargamento dos processos de internacionalização, uma vez que estes são frequentemente o fio condutor para a internacionalização, pois podem arranjar oportunidades de exportação.

## **1.4 Barreiras à internacionalização**

A decisão de expandir para além da fronteira interna é um dos movimentos estratégicos mais importantes para o crescimento e avanço de uma empresa. No entanto, fazer negócios no estrangeiro é mais complexo, difícil e arriscado do que no mercado doméstico, pois existe uma grande possibilidade de insucesso, a menos que as empresas planeiem bem a expansão internacional (Li e Nkansah, 2005).

Uma análise cuidadosa das barreiras à entrada nos mercados internacionais é decisiva para o sucesso futuro de uma empresa, porque ignorar os aspetos que direta ou indiretamente afetam a

empresa pode transformar-se em fracasso, causando graves problemas de competitividade e sustentabilidade. (Coelho, 2013).

Para Forner (1999), as barreiras à internacionalização podem ser divididas em cinco categorias:

<b>Barreiras à internacionalização</b>	
<b>Barreiras financeiras</b>	riscos cambiais, acesso ao financiamento para operar internacionalmente e cobranças das vendas feitas em outros países.
<b>Barreiras de marketing</b>	dificuldade em obter informações dos clientes e dos mercados externos, principalmente na gestão dos preços e da publicidade.
<b>Barreiras de procedimentos</b>	dificuldade do ponto de vista burocrático, documental e logístico.
<b>Barreiras técnicas e de adaptação</b>	necessidade de adaptar os produtos para o mercado externo e de fornecer serviços pós-venda.
<b>Barreiras de prática e negócios internacionais</b>	dificuldades impostas pelos governos na relação entre os clientes internacionais e as práticas de comércio externo.

**Tabela 2- Barreiras à internacionalização**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Forner (1999)

De acordo com o autor Leonidou (2004), podemos dividir as barreiras à internacionalização em barreiras internas e externas. As barreiras internas estão relacionadas com os recursos/capacidades organizacionais e a estratégia de exportação da empresa, enquanto as barreiras externas estão relacionadas com o ambiente doméstico e internacional em que a empresa opera. Entre as barreiras internas encontram-se as barreiras de informação, funcionais e de *marketing* (que podem ser ainda subdivididas em cinco pontos: produto, preço, distribuição, logística e promoção). No que respeita às barreiras externas, estão divididas em quatro áreas, nomeadamente procedimentos, governo, tarefas e ambiente (subdivididas ainda em económico, político-legal e sociocultural).

<b>Barreiras Internas</b>	<b>Barreiras de Informação</b>	Informação limitada para localizar/analisar/selecionar mercados de destino
		Informação deficiente sobre o mercado de destino
		Dificuldade em identificar oportunidades de negócios no estrangeiro e dados não confiáveis
		Incapacidade de contactar consumidores no estrangeiro
	<b>Barreiras Funcionais</b>	Falta de tempo por parte dos gestores para lidar com a internacionalização
		Recursos Humanos inadequados ou inexperientes na área da internacionalização
		Falta de capacidade de produção em excesso para exportar
		Falta de capital de trabalho para financiar atividades internacionais
	Produto	Dificuldade de desenvolver novos produtos para os mercados estrangeiros
		Adaptar o <i>design</i> dos produtos para exportação
Atingir os padrões de qualidade dos produtos exportados		
Atingir as exigências dos rótulos e embalamentos dos produtos de exportação		

	<b>Barreiras de Marketing</b>	Preço	Oferecer serviço técnico e pós-venda
			Oferecer preços satisfatórios aos consumidores
			Dificuldade de competir com os preços dos concorrentes
		Distribuição	Garantir facilidade de crédito a consumidores estrangeiros
			Complexidade dos canais de distribuição e de acesso estrangeiros
			Obter representação confiável no estrangeiro
			Obter controlo/confiança na representação estrangeira
		Logística	Dificuldades em abastecer o inventário no estrangeiro
			Indisponibilidade de instalações de armazenamento no estrangeiro
		Promoção	Custos de transporte/segurança excessivos
			Ajustamento das atividades promocionais para os produtos exportados
<b>Barreiras Externas</b>	<b>Barreiras de Procedimento</b>	Procedimentos não familiares	
		Comunicação problemática com os consumidores no estrangeiro	
		Cobrança lenta dos pagamentos do estrangeiro	
	<b>Barreiras Governamentais</b>	Falta assistência/incentivos por parte do governo de origem	
		Regras e regulamentos domésticos desfavoráveis	
	<b>Barreiras de Tarefas</b>	Hábitos/atitudes diferentes dos consumidores estrangeiros	
		Forte competição nos mercados estrangeiros	
	<b>Barreiras Ambientais</b>	Económica	Condições económicas pobres/deterioradas no estrangeiro
			Risco da conversão monetária
		Político-Legal	Instabilidade política nos mercados estrangeiros
			Regras e regulamentos rigorosos no estrangeiro
			Barreiras tarifárias e não tarifárias elevadas
		Sociocultural	Práticas de negócios estrangeiros não familiares
			Traços socioculturais diferentes
	Linguagem verbal e não verbal diferente		

**Tabela 3 - Barreiras Internas e Barreiras Externas**

Fonte: Adaptado de Leonidou (2004)

Segundo o relatório da OCDE (2009), é possível identificar quatro fatores principais que dificultam a internacionalização das PME: a falta de capital de exploração para financiar as exportações, a identificação de oportunidades de negócio no estrangeiro, a informação limitada para localizar/analisar mercados, e a incapacidade de contactar potenciais clientes no estrangeiro. O mesmo estudo acrescenta ainda a falta de gestão de tempo, competências e conhecimentos como uma quinta limitação.

## 1.5 Modos de entrada no mercado internacional

A escolha do modo de entrada é uma decisão fundamental para alcançar o sucesso e o desempenho de uma empresa exportadora, especialmente no caso das PME. É, portanto, crucial que as empresas tenham uma melhor perceção desta decisão para que possam operar os seus negócios num país emergente (Khemakhem, 2010).

Para Gao (2004), o modelo de entrada no mercado estrangeiro pode ser visto como um acordo institucional adotado pelas empresas para facilitar a entrada de bens, tecnologia, recursos humanos, de gestão e outros recursos no mesmo mercado.

De acordo com Root (1994), o impulso inicial para as empresas entrarem nos mercados estrangeiros é normalmente o de procurar lucros imediatos de vendas, como por exemplo,

responder a encomendas ocasionais. Só mais tarde é que a maioria das empresas começa a considerar a abordagem estratégica de entrada no mercado, na qual, é necessário criar posições sustentáveis a longo prazo no mercado estrangeiro, sendo assim, é essencial que a sua estratégia seja bem pensada, calculada e definida.

Existem vários modos de entrada que as empresas podem recorrer para aceder ao mercado internacional, no entanto, cada empresa tem as suas próprias características, o que significa que a forma como atua depende do seu modelo de negócio e visão estratégica (Fernandes, 2014).

Bartlett e Beamish (2010), afirmam que nenhum modo de entrada pode infalivelmente determinar o sucesso de uma empresa nos mercados estrangeiros, e em muitos casos as empresas acabam por combinar diferentes modos. Assim, as empresas podem então considerar diferentes estratégias de entrada nos mercados estrangeiros, que são: a exportação (direta, indireta e cooperativa), os acordos contratuais (licenciamento, franchising, projetos chave-na-mão, alianças estratégicas), o IDE (joint ventures, subsidiárias - greenfield e fusões/aquisições) e o e-commerce.

### 1.5.1 Exportação

Khemakhem (2010), define a exportação como um processo de comercialização de produtos e/ou serviços através das fronteiras. Este modo é amplamente utilizado na entrada de mercados estrangeiros, especialmente nas fases iniciais de internacionalização. Este tipo de entrada implica que os produtos da empresa são produzidos fora do mercado alvo e depois transferidos para este. Assim, as empresas celebram acordos comerciais com empresas estrangeiras para exportar produtos e serviços a fornecedores e clientes. Esta é a forma mais simples e mais económica de entrar em novos mercados internacionais, antes de progredir para outros modelos (Teixeira, 2014).

Segundo os autores Kotabe & Helsen (2010), existe três tipos de exportações:

- **Exportação direta** - A empresa possui o seu próprio departamento de exportação, o que lhe permite vender os seus produtos através de intermediários localizados em mercados estrangeiros. Este tipo de exportação requer um maior envolvimento e, portanto, mais risco por parte da empresa, o que implica também um maior controlo sobre o desempenho das atividades internacionais e um bom acesso aos recursos de conhecimento nos mercados de exportação. (Descotes & Walliser, 2009).
- **Exportação indireta** – Implica a utilização de intermediários independentes para a comercialização dos produtos da empresa em mercados estrangeiros. A exportação indireta exige que uma empresa desenvolva atividades de produção relacionadas com o

*marketing* no seu país de origem sem fazer qualquer investimento e sem permanecer no país de destino (Sharma & Erramilli, 2004).

- **Exportação cooperativa** – Este tipo de exportação ocorre quando uma empresa não está disposta a investir recursos na construção da sua própria rede de distribuição, mas quer ter algum controlo sobre as suas operações no estrangeiro. *Piggyback exporting* é um exemplo de exportação cooperativa, em que uma empresa utiliza a rede de distribuição no exterior de outra empresa para vender os seus produtos em mercados estrangeiros.

A escolha de um destes modos anteriormente referidos, resultará em diferentes graus de controlo, risco, investimento e rentabilidade (Simões et. al., 2013), onde os autores ainda mencionam as vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta que são apresentadas na tabela seguinte:

<b>Exportação</b>			
<b>Exportação direta</b>		<b>Exportação indireta</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenção de mais informações sobre o mercado</li> <li>• Maior controlo sobre os canais de distribuição</li> <li>• Controlo total ou parcial do plano estratégico de marketing</li> <li>• Baixo custo</li> <li>• Possibilita economias de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de controlo sobre os canais de distribuição locais</li> <li>• Elevados riscos cambiais iniciais</li> <li>• Medidas protecionistas</li> <li>• Necessidade de informação e feedback fiáveis</li> <li>• Maiores custos de estrutura</li> <li>• Domínio de informação e documentação processual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido acesso a mercados</li> <li>• Centralização de recursos na produção</li> <li>• Possibilidade de foco no mercado interno</li> <li>• Perceção de riscos inferiores</li> <li>• Menores custos de representação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de estratégias de entrada</li> <li>• Menor controlo de informação sobre o mercado externo</li> <li>• Dificuldade em acesso a feedback</li> <li>• Baixas margens de lucro</li> </ul>

**Tabela 4 - Vantagens e Desvantagens de Exportação Direta e Indireta**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Simões et. al. (2013, p.78); Almeida (2017, p.17).

## 1.5.2 Acordos Contratuais

A internacionalização assume a forma contratual, quando é feita com base num contrato entre as duas partes, obrigando-as a cumprir os vários procedimentos estabelecidos nesse acordo, e pode incluir a concessão de poderes e o cumprimento de certas obrigações. Cada uma das partes é autorizada a utilizar tecnologia, marcas, especificações de produtos, entre outras. (Teixeira, 2011; Almeida, 2017). Os contratos podem assumir as seguintes formas: Licenciamento, o Franchising, Projetos Chave-na-Mão, Alianças Estratégicas.

<b>Acordos Contratuais</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Partilha de risco</li><li>• Maior flexibilidade</li><li>• Eliminação de possíveis concorrentes</li><li>• Comprometimento mútuo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perda de controlo</li><li>• Incapacidade de expansão para certas áreas de negócio</li><li>• Custos de transferência, de contrato, coordenação e acompanhamento</li></ul>

**Tabela 5 - Vantagens e Desvantagens dos Acordos Contratuais**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Almeida (2017, p.18)

### 1.5.2.1 Licenciamento

O licenciamento é um acordo estabelecido entre um licenciante e um licenciado, pelo qual uma empresa concede a outra entidade o direito de utilizar certos conhecimentos e/ou explorar direitos de propriedade industrial, ou mesmo prestar assistência técnica, serviços de engenharia e/ou formação de pessoal através de um meio de pagamento, geralmente expresso através de *royalties* (Kotabe & Helsen, 2010; Almeida, 2017; Simões et al., 2013). Este modo de entrada é muito rentável para entrar em mercados estrangeiros, porque é benéfico para as empresas, que têm poucos recursos próprios ou meios para investir, e permite um rápido acesso e penetração nos mercados globais (Kotabe & Helsen, 2010).

<b>Licenciamento</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Baixo risco e rápida entrada no mercado</li><li>• Rápida expansão com baixo investimento e risco</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de supervisão sobre a produção e comercialização de produtos</li><li>• Baixas oportunidades de mercados para os intervenientes</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixos custos de investigação e desenvolvimento</li> <li>• Rendimentos extra oriundos de know-how e serviços</li> <li>• Entrada em mercados distantes e /ou protegidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucros reduzidos</li> <li>• Dificuldade em controlar o comportamento do licenciado</li> <li>• Custos de identificação de potenciais parceiros e de negociação dos contratos</li> </ul>
--	---

**Tabela 6 - Vantagens e Desvantagens do Licenciamento**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Simões (2013, p.98 e 99); Almeida (2017, p.18)

### 1.5.2.2 Franchising

O franchising é um modelo de negócio em que o franchisador concede ao francheado o direito de explorar os seus produtos ou serviços, utilizar a sua marca registada, o seu *know-how* e/ou os seus métodos de negócio e aplicar modelos de gestão em troca de benefícios financeiros (Teixeira, 2011; Almeida, 2017).

O franchising é semelhante ao licenciamento, na medida em que ambos lhe permitem facilitar a internacionalização sem um investimento significativo de recursos e permitem transferir a parte principal dos riscos da operação para o parceiro local. Por outro lado, o franchising tem um aspeto comercial mais profundo, onde o licenciamento se centra no fabrico e venda de mercadorias, enquanto o franchising se centra na prestação de serviços (Andersen, 1997; Simões et al., 2013).

Este modo de entrada permite que a marca seja reconhecida internacionalmente, permitindo assim uma rápida entrada no mercado e o usufruto de procedimentos padrão, o que também pode ser desvantajoso em certos contextos culturais (Almeida, 2017).

<b>Franchising</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa custos de coordenação e de produção</li> <li>• Possibilidade de se concentrar no mercado interno para o franchisador</li> <li>• Introdução de novas competências de gestão através do francheado</li> <li>• Baixo risco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de controlo sobre a rede de distribuição</li> <li>• Necessidade de uma estrutura de apoio para o francheado</li> <li>• Possibilidade de o francheado se tornar um futuro concorrente</li> <li>• Exigência de prestação de apoio continuado</li> </ul>

**Tabela 7 - Vantagens e Desvantagens do Franchising**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Simões (2013, p.78); Almeida (2017, p.19)

### 1.5.2.3 Projeto Chave-na-Mão

O acordo contratual do Projeto Chave-na-Mão é também conhecido como *Turnkey Project*, que é uma forma de contrato em que a empresa contratante é responsável pela criação/elaboração de um projeto e pela sua colocação em funcionamento, no qual, ainda delega a sua concretização a contraente. Pode incluir ações contratuais de *follow-on*, tais como testes, formação e apoio logístico e operacional. É geralmente adjudicada ao melhor licitante num processo de aquisição (Peng, 2006).

<b>Projeto chave-na-mão</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa contraente pode procurar investidores e financiamento durante o processo</li><li>• Elevados lucros e benefícios económicos</li><li>• Canal de distribuição exclusivo e mais eficiente</li><li>• Os grandes recursos económicos que o know-how oferece</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exposição de segredos do negócio a adversários</li><li>• Possibilidade de os clientes se tornarem concorrentes</li><li>• Falta de controlo do contratante sobre o contraente</li><li>• Risco de perder a única tecnologia</li></ul>

**Tabela 8 - Vantagens e Desvantagens do Projeto Chave-na-Mão**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Hill (2007); Peng (2006); Almeida (2017, p.19).

### 1.5.2.4 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas resultam de dois ou mais parceiros que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum, reunindo todas as suas competências e recursos e coordenando as suas atividades. Este tipo de acordo contratual implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, as seguintes operações: atividades conjuntas de investigação e desenvolvimento (I&D), transferência mútua de tecnologia, conceção de direitos exclusivos de produção e comercialização, e acordos de cooperação na área de *marketing* (Teece, 1992).

Este modo de entrada é visto como uma forma de organizar as relações económicas, entendidas como relações que visam uma afetação de recursos com valor económico, com base num acordo de cooperação entre duas partes, com os objetivos de estabelecer transações numa base contínua, criar novos bens, partilhar mercados ou entrar em novos mercados, melhorar a estratégia competitiva de uma empresa e proporcionar novas formas de fazer negócios (Todeva & Knoke, 2005; Magriço, 2003).

<b>Alianças estratégicas</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso aos mercados mais fechados</li> <li>• Redução dos custos e tempo de inovação</li> <li>• Partilha do risco do negócio</li> <li>• Melhor conhecimento do mercado</li> <li>• Exploração de sinergias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda da autonomia estratégica</li> <li>• Partilha de <i>know-how</i></li> <li>• Divisão dos lucros obtidos</li> <li>• Problemas de coordenação</li> <li>• Restrições obrigacionistas da aliança</li> </ul>

**Tabela 9 - Vantagens e Desvantagens das Alianças estratégicas**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Ferreira et al. (2009); Simões (2013, p.112).

### 1.5.3 Investimento Direto no Estrangeiro

O investimento direto no estrangeiro (IDE) é um investimento transfronteiriço executado por uma entidade residente numa economia com o objetivo de obter um benefício duradouro de uma empresa residente noutra economia. Este interesse implica que existe uma relação de longo prazo entre o investidor direto e a empresa e que o investidor tem um grau de influência significativo na gestão da empresa. O critério básico utilizado é a titularidade de pelo menos 10% dos direitos de voto como representante da influência do investidor (OCED, 2013).

Segundo Simões et al., (2013) IDE é o modo de entrada que envolve maiores riscos políticos, cambiais e económicos, e maiores custos, porque as empresas precisam de adquirir ativos e recursos humanos para desenvolver a sua atividade no mercado estrangeiro.

De acordo com Root (1994), os investimentos externos, pode ser feito através de joint ventures e subsidiárias (greenfield e aquisições/fusões).

<b>Investimento Direto no Estrangeiro</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir conhecimento sobre os mercados</li> <li>• Redução dos riscos de transação</li> <li>• Potencial de lucros elevado</li> <li>• Evita tarifas e outras restrições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiores custos comparativamente com um investidor local.</li> <li>• Elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão</li> <li>• Processo menos flexível</li> <li>• Maior complexidade de gestão e coordenação</li> </ul>

**Tabela 10 - Vantagens e Desvantagens do IDE**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Nogueira (2014)

### 1.5.3.1 Joint Ventures

As joint ventures são o resultado da junção de duas ou mais empresas de diferentes países, independentes uma da outra, que investem e/ou partilham recursos e têm o objetivo de criar negócios, geralmente constituindo uma entidade distinta nesses países, compartilhando benefícios/lucros e riscos (Choi & Parsa, 2012; Teixeira e Diz, 2005).

Este modo de entrada só ocorre quando as partes envolvidas estão de acordo em criar uma nova empresa, contribuindo com investimentos, partilhando lucros, perdas e controlo sobre a empresa. Esta modalidade só pode ser utilizada para um projeto específico ou como parte de uma relação comercial contínua (Peng, 2006).

Segundo Viana e Hortinha (2005), as joint ventures podem advir nas seguintes formas: aquisição parcial de uma empresa existente no estrangeiro, criação de uma nova entidade conjuntamente com um parceiro local, criação de uma sociedade conjunta num país terceiro, e constituição de sociedades mistas com um parceiro local que seja o Estado ou alguma entidade relacionada com o mesmo.

<i>Joint Ventures</i>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Partilha de riscos, conhecimentos, sinergias e investimentos com o parceiro</li><li>• Acesso fácil a tecnologia, informação de marketing</li><li>• Custos produtivos reduzidos</li><li>• Combinação de recursos e conhecimentos complementares</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partilha de prejuízos</li><li>• Dificuldade de cooperação entre os parceiros</li><li>• Dificuldade em atingir investimento efetivo e controlo operacional</li><li>• “má-fé” do parceiro</li></ul>

**Tabela 11 - Vantagens e Desvantagens de Joint Ventures**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Cateora e Graham (1996); Peng (2006); Almeida (2017, p.21)

### 1.5.3.2 Subsidiárias

Segundo Hill (2007), as subsidiárias é outra forma de IDE, onde é representada pela entrada num mercado estrangeiro com 100% de propriedade. Existem duas formas principais de estabelecer esta forma de estabelecimento: operações greenfield e fusões/aquisições (Peng, 2006).

Este modo de entrada envolve um forte controlo pela empresa investidora sobre as operações e a tecnologia, representando um elevado nível de compromisso de recursos, risco e retorno (Agarwal & Ramaswami, 1992). Em regra, a construção de subsidiárias é utilizada numa perspetiva de longo prazo, dado que a construção de todas as estruturas é morosa e dispendiosa (Doole & Lowe, 2001).

#### 1.5.3.2.1 Greenfield

Greenfield envolve a criação de fábricas e escritórios no país de destino, começando do zero, o que permite o controlo total sobre o investimento e a gestão, protegendo assim a propriedade da tecnologia e do *know-how*. Assim, este modo de entrada consiste na conceção e gestão de novos ativos fixos em países estrangeiros, o que significa que permite a criação de novas instalações e empregos. (Peng, 2006; Almeida, 2017).

Neste modo de entrada, a empresa estabelece uma função geral no mercado do país de destino e explora as vantagens competitivas em maior grau do que é normalmente possível através do modo contratual ou de exportação. Greenfield permite à empresa controlar os planos de *marketing* internacional e obter os benefícios logísticos que podem advir do contorno das barreiras à importação, reduzindo assim os custos de transporte, e diminuindo os custos de fabrico. Neste caso, a empresa tem controlo total sobre as atividades comerciais e os lucros (Doole & Lowe, 2007).

<b>Greenfield</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• O controlo total sobre as atividades do negócio e sobre os lucros</li><li>• Maior liberdade e flexibilidade</li><li>• Maleabilidade às premissas do novo projeto, o qual pode ser moldado para responder às necessidades atuais e futuras da empresa limando a imagem corporativa da mesma.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior os custos e riscos</li><li>• Lenta velocidade de entrada</li><li>• Alguns locais selecionados para o novo empreendimento poderão não ser os ideais</li><li>• Os compromissos sobre os altos recursos nos mercados internacionais criam incertezas e barreiras à saída</li></ul>

**Tabela 12 - Vantagens e Desvantagens de Greenfield**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Doole e Lowe (2007); Peng, (2006); Almeida (2017, p.21)

### 1.5.3.2.2 Fusões/aquisições

As fusões são geralmente o resultado de acordos amigáveis entre empresas de dimensão semelhante, ou seja, a união final de duas organizações enquanto as aquisições são parcerias desiguais, que consistem na compra ou aquisição de outra empresa para que esta deixe de existir, ou seja, é a aquisição de uma empresa já estabelecida (Johansson, 2009; Peng, 2006).

Fusões/aquisições	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rápida velocidade de penetração</li><li>• O valor do projeto pode ser reduzido em termos de custos</li><li>• Dependendo da quantidade de alterações, a entrada pode ser mais célere e simples</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lenta velocidade de entrada</li><li>• Herança de problemas da empresa adquirida</li><li>• Dificuldades na assimilação de duas culturas organizacionais</li></ul>

**Tabela 13 - Vantagens e Desvantagens das Fusões e Aquisições**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Johansson (2009); Peng, (2006); Almeida (2017, p.22)

### 1.5.4 E-commerce

Com o desenvolvimento da economia e o progresso da ciência e tecnologia, especialmente com o aparecimento da *internet*, isto está a transformar as transações comerciais, modificando as formas tradicionais das compras e vendas, e oferecendo novos modelos de negócios para clientes das empresas, abrindo assim, um novo modo de comércio - o comércio eletrónico/ e-commerce (ANACOM, 2006).

Dada a realidade atual, é necessário ter em consideração o acesso ao mercado estrangeiro através da *internet* que se enquadra na categoria de exportação. De facto, o surgimento da *internet* levou ao estudo do comércio eletrónico num contexto internacional, que se tornou uma forma de conduzir transações internacionais, reduzindo custos e aproximando países e empresas (Hamill, 1997; Samiee, 1998).

O e-commerce é um tipo de comércio virtual, que possibilita as empresas e os consumidores interagirem uns com os outros através dos processos de compra, venda, troca de produtos, serviços, e/ ou informação (Pinto, 2019).

O comércio eletrónico oferece às empresas novas formas de apresentar, divulgar e comercializar os seus produtos e serviços, revolucionando e aumentando assim as possibilidades dos modelos de negócio existentes (Montealegre, Thompson, & Eales, 2007).

O comércio eletrónico é visto como uma oportunidade para as empresas acelerarem o seu processo de internacionalização, uma vez que proporciona uma presença global imediata (acesso a vários mercados ao mesmo tempo), uma ligação *online* a todos os parceiros de negócios (comunicação instantânea), uma maior capacidade de aquisição, tratamento e transmissão de informação e, como consequência, uma nova forma de entrar e aprofundar a sua presença nos mercados globais mais eficiente do que as formas tradicionais de internacionalização (Karavdic, 2006; Andersen, 2005).

De acordo com Karavdic (2006), um forte incentivo à utilização do comércio eletrónico é a capacidade de digitalizar e transferir produtos diretamente para os canais de venda eletrónicos, criando assim uma oferta ampla de informação e produtos dentro dos seus canais de venda.

<b>E-commerce</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de acesso em qualquer local</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Diminuição dos encargos associados ao número de funcionários</li> <li>• Horários mais flexíveis</li> <li>• Fácil acesso a lojas geograficamente distante</li> <li>• Oportunidade de eliminar intermediários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questões com a segurança e a privacidade</li> <li>• A necessidade por parte dos consumidores de possuírem acesso à <i>internet</i></li> <li>• A falta de confiança nos vendedores, nos computadores e nas transações não presenciais</li> <li>• O facto de os compradores não poderem experimentar o produto antes de efetivar a compra</li> </ul>

**Tabela 14 - Vantagens e Desvantagens do E-commerce**

Fonte: Elaboração própria adaptada de Niranjnamurthy et al., (2013), Turban et al., (2015).

## **1.6 As relações económicas entre Portugal e a China**

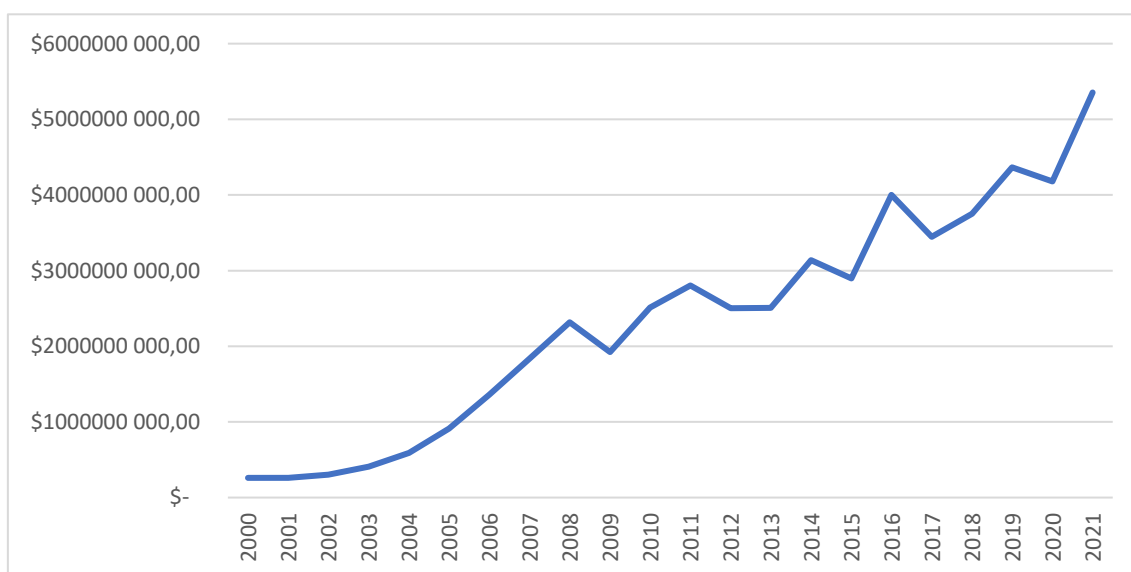
As relações bilaterais entre Portugal e a China foram estabelecidas há muito tempo, graças ao fator de ligação histórica do território de Macau, o qual desempenha um papel fundamental como porta de entrada das empresas portuguesas no mercado chinês e, mais recentemente, o Acordo Global de Parceria Estratégica de 2005, que reforçou os laços desta relação (Loureiro, 2015; Ilhéu, 2006).

Na perspetiva da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa (2022), a crise financeira que atingiu Portugal de 2008 a 2013 foi um catalisador para a entrada de investimentos chineses em

Portugal, uma vez que a troika<sup>1</sup> definiu um programa de privatização de ativos que, até então, pertenciam ao Estado.

Contudo, só em 2011 é que o investimento chinês em Portugal começou a intensificar-se, começando no sector energético e alargando-se a vários sectores, tais como transportes, banca, saúde, imobiliário, água e seguros. A razão para este facto pode dever-se aos acordos assinados<sup>2</sup> durante a visita do Presidente da República da China, Hu Jintao, em 2011, uma vez que estes serviram de incentivo às empresas chinesas para investirem em Portugal (CCILC, 2022).

Analisando os dados estatísticos do gráfico 1, podemos concluir que as exportações China-Portugal têm vindo a aumentar de 2001 a 2008. Em 2009 registou-se uma queda acentuada devido à crise financeira, cujos efeitos se prolongaram até 2013. Mais recentemente, a crise pandémica COVID-19 levou a um declínio nas exportações em 2020. Apesar das flutuações observadas no gráfico 1, durante o período de 2008 a 2021, podemos concluir que as exportações da China para Portugal, em termos gerais, estão a crescer, tendo em 2021 conseguido atingir 5,35 mil milhões de dólares.



**Gráfico 1- Exportação China - Portugal (2000-2021)**

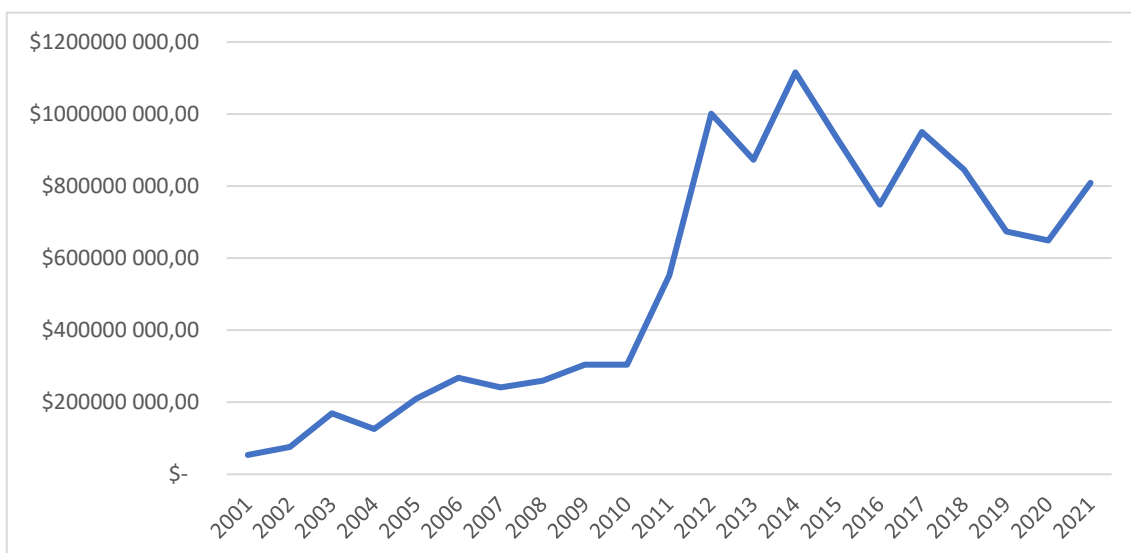
Fonte: Elaboração própria adaptada tradingeconomics (2022)

---

<sup>1</sup> Troika: Tem origem na palavra russa Troika, que designa um comité de três membros. Troika em Portugal é a designação dado à equipa composta pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia (economias, 2022).

<sup>2</sup> Em 2011, Hu Jintao e José Sócrates presidiram à assinatura de quatro acordos de cooperação institucional e nove acordos comerciais envolvendo grandes empresas de ambos os países, incluindo PT, EDP, Huawei, Millenium BCP e ICBC (Banco Industrial e Comercial da China) (Lusa, 2010).

De acordo com o gráfico 2, podemos dizer que de 2001 a 2010, as exportações portuguesas para a China, apesar de algumas oscilações, estavam geralmente a crescer. Em 2011, as exportações portuguesas começaram a fortalecer-se, a razão para tal pode dever-se aos acordos assinados e em 2014 atingiram um pico de 1,11 mil milhões de dólares. Nos anos 2013, 2016 e 2018, houve quedas no nível de exportações e o surgimento da COVID-19 pode ser o principal fator para o declínio das exportações em 2019 e 2020. Durante 2021, as exportações portuguesas para a China ascenderam a 808,84 milhões de dólares.



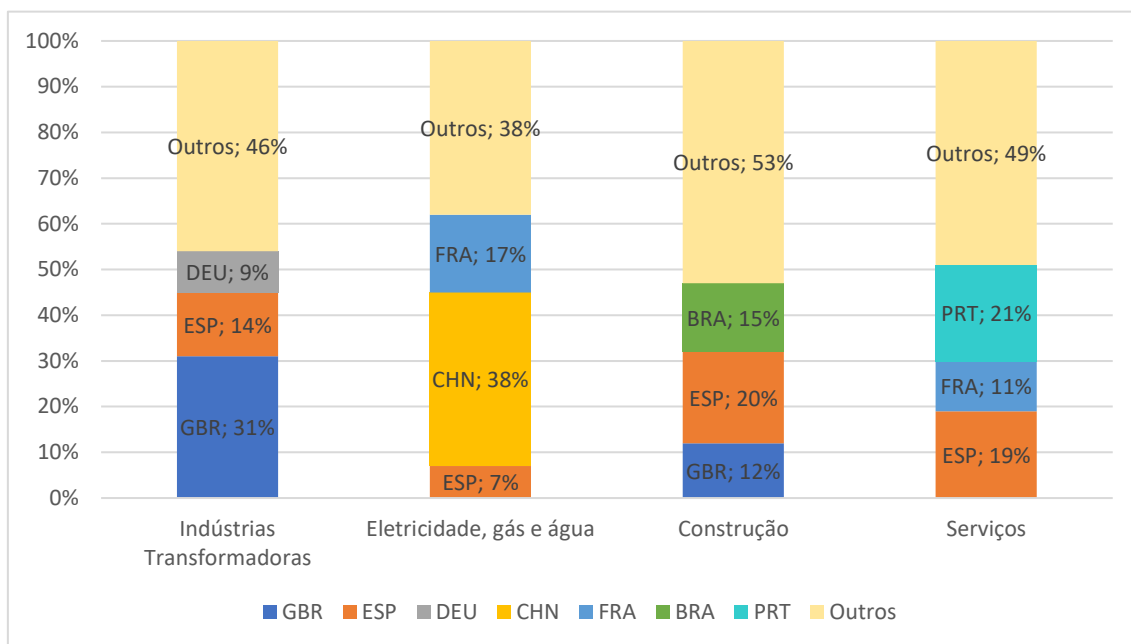
**Gráfico 2 - Exportação Portugal - China (2000-2021)**

Fonte: Elaboração própria adaptada tradingeconomics (2022)

Segundo os dados fornecidos pelo Banco de Portugal (2022) sobre as estatísticas de investimento direto de 2019 a 2021, a China ocupa o quinto lugar em termos do estoque de Investimento Direto Estrangeiro em Portugal, onde representa 6,8% (10,6 mil milhões de euros) do total (154,9 mil milhões de euros). De acordo com a sua análise, o investidor final, a China, tem 41% da sua posição de investimento direto em Portugal foi detida através do Luxemburgo (LUX), 22% através de Hong Kong (HKG), e apenas 28,1% diretamente, sem utilizar países terceiros, isto significa que a economia chinesa é a que mais utiliza as filiais no Luxemburgo e Hong Kong para fazer os investimentos em Portugal.

Os dados do Banco de Portugal mostram ainda que a China investe principalmente nos setores da eletricidade, água e gás, o que deverá estar relacionado com a posição da *China Three Gorges* na

EDP (Energias de Portugal) e da *Fosun* na REN (Redes Energéticas Nacionais) (Varzim, 2022).



**Gráfico 3 - Os setores de atividades mais investidos**

Fonte: Elaboração própria adaptada Banco de Portugal (2022)

De acordo com os dados fornecidos pela CCILC (2022), apoia fortemente os dados do Banco de Portugal, analisando a tabela 15, podemos concluir que as empresas chinesas a partir do ano 2011 intensificam os seus investimentos principalmente nos sectores da eletricidade, energia, água, gás, banca, seguros e *Greenfield project*.

Ano	Investimento	Percentagem	Valor (€)
2011	<b>China Three Gorges (CTG) - EDP</b>	21,35%	2700 milhões
2011	<b>Sinopec- Galp (Sinopec Brasil)</b>	30%	4100 milhões
2011	<b>CTG - EDP Renováveis</b>	49%	359 milhões
2012	<b>China State Grid- REN</b>	25%	387,2 milhões
2012	<b>ICBC- Greenfield Project</b>	----- -	23,7 milhões
2013	<b>Fosun- Fidelidade</b>	85%	1004 milhões
2013	<b>China's Beijing Enterprises Water- Portugal Veolia Água</b>	----- -	95 milhões
2014	<b>Fosun (através da Fidelidade) - ES Saúde</b>	96,07%	460 milhões
2015	<b>Hengtong- Alcobre</b>	----- -	----- --
2015	<b>Haitong Securities - BESI</b>	----- -	379 milhões

2015	<b>Grupo CKI- Iberwind</b>	----- -	288 milhões
2015	<b>Yuwibuy.com- Greenfield project</b>	----- -	59 milhões
2016	<b>Fosun- Millenium BCP</b>	16,70%	175 milhões
2016	<b>China National Fisheries- Marfresco</b>	51%	5 milhões
2016	<b>Taikai- EIP</b>	30%	30 milhões
2017	<b>KNJ- Global Media Group</b>	30%	15 milhões
2017	<b>CTG- ENEOP</b>	49%	248 milhões
2018	<b>COFCO</b> inaugurou o Centro de Serviços Partilhados em Matosinhos	----- -	----- --
2019	<b>EMGI Group</b> investe em empreendimento em Alcântara	----- -	300 milhões
2019	<b>CESL-Asia</b> compra Monte do Pasto ao Novo Banco	----- -	37,5 milhões
2020	<b>CCCC- Mota Engil</b>	30%	----- --

**Tabela 15 - Os principais investimentos Chineses em Portugal**

Fonte: Elaboração própria adaptada de CCILC (2022, p. 3 e 4)

As empresas chinesas estão a investir em Portugal em vários sectores, nomeadamente no sector dos seguros, onde a empresa *Fosun* adquiriu a Fidelidade, *Multicare* e *Cares* e é atualmente a maior seguradora em Portugal. Na sequência do investimento da Fidelidade, a *Fosun* adquiriu a ES Saúde, operando vários hospitais por todo o país. No sector da energia, a *China State Grid* adquiriu uma participação de 25% na REN, da qual a *Fosun* também detém 5%; a *China Three Gorges* é o maior acionista da EDP (21,35%) e a EDP Renováveis (49%). Em 2013, a *Beijing Enterprises* adquiriu a *Veolia* (uma empresa de abastecimento de água a municípios como Valongo, Mafra e Paredes). No sector imobiliário, os chineses com investimentos na ordem dos mil milhões de euros, onde representam cerca de 80% dos vistos *gold*. Na tecnologia, como o *Huawei*, que investiu cerca de 10 milhões de euros num centro tecnológico em 2012. A Estoril Sol, de *Stanley Ho*, é uma empresa de exploração de jogo em Portugal, com participações em vários empreendimentos turísticos, bem como é um promotor imobiliário para chineses que querem comprar habitações. Na banca, o *Bank of China* (2013) e o *Industrial and Commercial Bank of China* (2012) abriram escritórios em Lisboa, a fim de promover e apoiar futuros investimentos chineses em Portugal (Loureiro, 2015).

Segundo CCILC (2022), os principais setores de investimento português na China são o setor automóvel (Grupo Salvador Caetano, Grupo SODECIA, Couro Azul), o setor farmacêutico (Grupo Hovione), o setor das cortiças (Grupo Amorim), o da distribuição (Grupos Sonae e

Jeronimo Martins) e das tecnologias e informação (NDRIVE, YDREAMS, *Altitude Software*). Nas Regiões Administrativas Especiais da China, os investimentos em Macau efetuam-se, principalmente, nos setores financeiros (CGD (Caixa Geral de Depósitos), BCP (Banco Comercial Português), BPI (Banco Português de Investimento) e Novo Banco.), da engenharia (Profabril, Fase, *Pengest*), TIC (ROFF e *PingPost*), agroalimentar (Portugalia, Enoport, Sonae) e saúde (Clínica Malo, *Hovione*), e em Hong Kong no setor das indústrias criativas (*Jump Willy*) e agroalimentar (Sogrape, Sovena, Nicola Cafés).

Verifica-se também uma presença crescente de representações comerciais de exportadores nacionais na China, particularmente nos sectores da alimentação, das bebidas e dos vinhos, que acompanham a sua distribuição no mercado chinês, como é o caso da Sumol+Compal, Unicer, Enoport, Gallo e Sogrape. Por outro lado, nos sectores de serviços que visam estabelecer uma presença na China, é essencial ter escritórios de representação, como é o caso do gabinete de arquitetura Saraiva & Associados (CCILC, 2022).

## **1.7 Estudos nacionais na área da Internacionalização**

A internacionalização das empresas portuguesas ganhou recentemente proeminência na investigação académica. Dos estudos realizados é importante salientar o de Dias (2007), tendo como o seu enfoque no estudo do processo de internacionalização e os fatores de competitividade da empresa Adira; o autor Moutinho (2011) que se foca na estrutura e dinâmica das New Ventures, empresas especializadas no uso de recursos e na comercialização em mercados externos; Carmo (2012) foca-se nas competências para a exportação e seu enquadramento no Direito Aduaneiro perante a internacionalização; Vasconcellos (2013) analisa o processo de internacionalização da Brisa; o estudo de Matias (2015) debruça-se no processo e nas estratégias de internacionalização adotadas por uma empresa portuguesa nos mercados romeno e polaco e o autor Monteiro (2016) centra-se na análise de estudo de multicasos, principalmente, das PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica. Mais recentemente, temos os estudos de Pinto (2015) sobre a internacionalização das PME portuguesas; o estudo de Mendes (2015) sobre o caso da internacionalização da empresa portuguesa Parfois; o estudo de Reis (2016) que desenvolve um estudo comparativo entre os processos de internacionalização das empresas açorianas, o estudo de Almeida (2017) sobre a internacionalização das empresas portuguesas; o estudo do autor Duarte (2019) que aborda a internacionalização das empresas portuguesas e os seus desafios inerentes e também é importante destacar o estudo do autor Wu (2020), onde analisa a internacionalização das empresas portuguesas no mercado chinês.

<b>Autor e Data</b>	<b>Título do Estudo</b>
Dias, M. (2007)	A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: o Caso Adira
Moutinho, R. (2011)	Estrutura e Dinâmica das International New Ventures
Carmo, M. (2012)	Estratégia de internacionalização das Empresas Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro
Vasconcellos, I. (2013)	Internacionalização de empresas portuguesas: o caso do grupo Brisa
Mendes, S. (2015)	A Internacionalização de Empresas Portuguesas – Estudo de Caso Parfois Barata & Ramilo S.A.
Matias, P. (2015)	Estratégias e processo de internacionalização nos mercados polaco e romeno: Estudo de caso
Pinto, M. (2015)	As Empresas e a sua Internacionalização – o caso de três PME portuguesas
Monteiro, V. (2016)	Internacionalização Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020
Reis, C. (2016)	Processo de Internacionalização das Empresas: Uma análise comparativa de casos de empresas dos Açores
Almeida, J. (2017)	A Internacionalização de empresas portuguesas: estudo de caso
Duarte, F. (2019)	Os Desafios da Internacionalização para o Crescimento das Empresas Portuguesas
Wu, Y. (2020)	A internacionalização das empresas portuguesas no mercado chinês

**Tabela 16 - Exemplos de Estudos de autores nacionais na área da Internacionalização**

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar os estudos realizados pelos autores apresentados na tabela 16, é possível verificar que as empresas portuguesas ao decidirem explorar mercados estrangeiros são motivadas principalmente por fatores como a saturação do mercado interno, posse de produtos únicos, dificuldades económicas, oportunidades de crescimento apresentadas pelos mercados internacionais, desejo inicial de expansão, vantagens competitivas, proximidade geográfica e cultural, a vontade da equipa de gestão e o seu foco empreendedor, entre outros.

Quanto aos modos de entrada, a exportação é sem dúvida a estratégia de entrada a que a maioria das empresas recorre para entrar no mercado estrangeiro, uma vez que é o modo de entrada mais simples e económico que assegura o sucesso do processo de internacionalização. Por outro lado, os estudos dos autores salientam também que as empresas investem diretamente no estrangeiro através de uma presença física sob a forma de filiais ou fábricas (Subsidiárias), quer estas sejam adquiridas por fusão ou aquisição ou construídas a partir do zero (Greenfield). Contudo, o Licenciamento, Franchising, Joint Ventures, Alianças Estratégicas, E-commerce e Projetos

Chave-na-Mão foram também identificados como os modos de entrada mais recorrentes pelas empresas analisadas.

O fenómeno da internacionalização desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da economia do país, no entanto, no contexto nacional, os estudos sobre internacionalização, principalmente relacionados com o mercado chinês, são ainda relativamente escassos, o que torna esta dissertação importante, uma vez que este tema de dissertação não tinha sido previamente estudado e analisado por outros autores.

## **Capítulo II - Metodologia**

Este capítulo visa definir a metodologia mais adequada para analisar e responder os requisitos deste tipo de investigação. Iniciamos definindo o objetivo de investigação e depois analisamos o método de investigação utilizado - o estudo de caso – enquanto metodologia qualitativa. Procuramos também identificar os diferentes instrumentos de recolha de dados que podem ajudar a parte prática de um estudo de caso, enfatizando as entrevistas, já que estas foram a principal fonte da nossa investigação e, finalmente, encerramos esta secção mencionando o processo de seleção das empresas.

## **2.1 Objetivos e Questões de investigação**

O objetivo principal desta dissertação é estudar a estratégia de internacionalização de duas empresas portuguesas e duas empresas chinesas. Pretende-se saber porquê e como teve lugar o seu processo de internacionalização, quais são os seus objetivos e estratégias, e comparar modelos teóricos com a prática empresarial, utilizando uma metodologia qualitativa baseada em estudos de caso.

Considerando os objetivos fundamentais deste estudo, pretendemos obter respostas às seguintes questões:

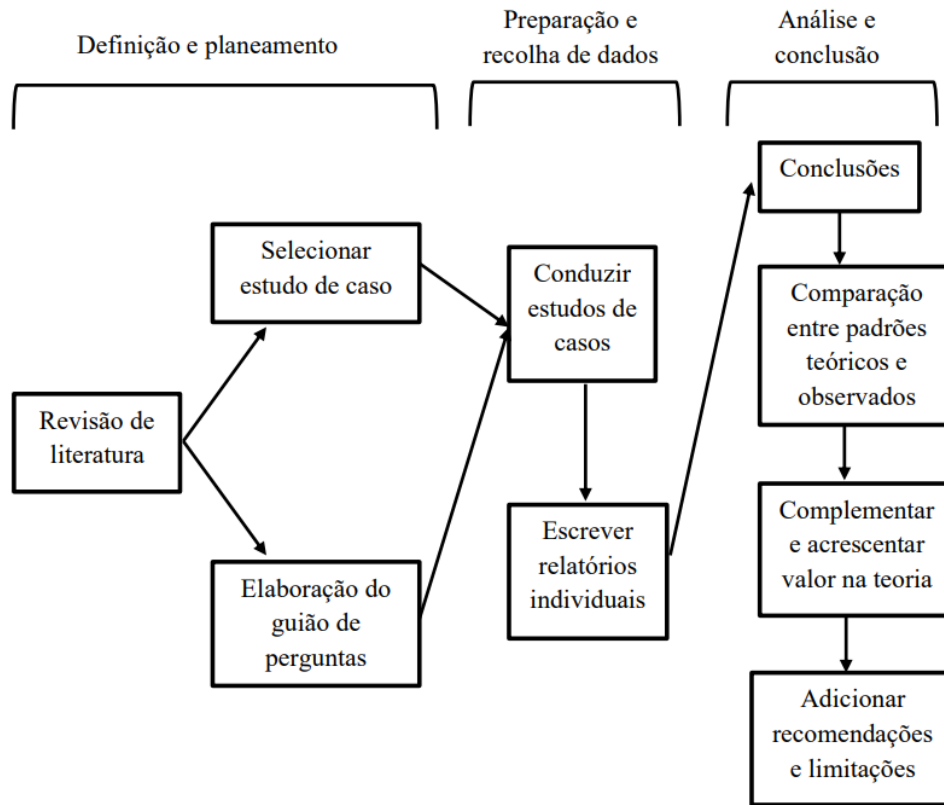
- Que razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização?
- Que estratégias/modalidades são escolhidas e que razões justificam essa escolha?
- Que critérios determinam a escolha dos mercados?
- O caso/casos em estudo confirmam ou não a teoria?

A intenção de estudar e analisar empresas de dois países diferentes é o facto de se pretender comparar o processo de internacionalização entre Portugal e a China. Além disso, por serem empresas de diferentes ramos de atividade e dimensões, na sua maioria PME, que, desde o início, poderiam mostrar diferenças na escolha estratégica da internacionalização e diferentes níveis de dificuldade na internacionalização, especialmente para as PME, uma vez que podem sentir mais a falta de recursos financeiros e humanos (Amal, Filho & Miranda, 2008; Jarillo, 1989; Knight, 2000).

## **2.2 O Estudo de Caso na Investigação Qualitativa**

A metodologia é um conjunto genérico de procedimentos ordenados e disciplinados utilizados num trabalho científico (Yin, 2001).

A presente investigação foi elaborada de acordo com o método de estudo de caso do autor Yin (2013), que é ilustrado na figura 4, onde começamos com a definição e planeamento, depois passamos à preparação e recolha de dados e, finalmente, concluímos com o processo de análise e conclusão.



**Figura 4- Esboço do método de estudo de caso da dissertação**

Fonte: Adaptado de Yin (2013)

Segundo Sousa e Batista (2011), existem três métodos de investigação em ciências sociais:

- O método de investigação qualitativa, que visa compreender o problema através da análise de comportamentos, atitudes ou valores;
- O método de investigação quantitativa, consiste em identificar e apresentar dados, indicadores e tendências observáveis;
- O método misto, que é uma combinação dos dois métodos anteriores consiste na recolha de informação tanto numérica como documental.

Uma vez que se trata de um estudo em profundidade e tendo em conta a abrangência da temática, neste estudo será seguida uma metodologia qualitativa.

O método qualitativo é utilizado em situações que exigem um estudo exploratório para um conhecimento mais profundo do problema ou objeto de pesquisa, recorrendo-se a várias áreas de

conhecimento para obter todas as características relevantes da(s) empresa (s), de modo a contextualizar os dados obtidos e adequar a interpretação, análise e discussão de resultados.

Bogdan e Biklen (1994) consideram que a pesquisa qualitativa permite uma descrição aprofundada de um fenómeno através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos, uma vez que nestes estudos há sempre uma tentativa de capturar e compreender os pormenores das perspetivas e dos pontos de vista dos indivíduos sobre um assunto. Pode-se dizer que o principal interesse destes estudos não está na generalização, mas na particularização e compreensão dos sujeitos e dos fenómenos na sua complexidade e singularidade.

Segundo Malhotra (2001), a investigação qualitativa é realizada através da definição e identificação de uma pequena amostra não representativa, e o seu processo de investigação é flexível e não estruturado, com análise de dados qualitativos. A pesquisa de informação e dados é feita através da observação, descrição, compreensão e estudo de um fenómeno particular.

De acordo com o autor Godoy e Arilda (1995), existe três diferentes modos de abordagem qualitativa:

- Pesquisa documental: estudar materiais que ainda não tenham sido tratados analiticamente ou para efeitos de interpretação nova ou complementar. Este método é bastante benéfico para outros tipos de estudos qualitativos e permite a criatividade do investigador na condução da investigação através de diferentes abordagens;
- Estudo de caso: análise detalhada de um determinado ambiente, assunto ou situação. É amplamente utilizado nas investigações de administração e tornou-se a abordagem preferida para aqueles que tentam descobrir “como” e “porquê” certos fenómenos ocorrem;
- Etnografia: Implica um estudo a longo prazo onde o investigador se instala numa comunidade e começa a utilizar técnicas de observação, contacto direto e atividades participativas.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo num contexto da vida real, nomeadamente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos e é utilizado numa variedade de situações para contribuir para a compreensão de indivíduos, grupos, organizações, sociedades, política e fenómenos relacionados (Yin, 2003, 2005).

Segundo Eisenhardt (1989), um estudo de caso é uma estratégia de investigação que se centra na interpretação das dinâmicas existentes num contexto individual e frequentemente incorpora métodos de recolha de dados tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações.

Yin (2009) salienta que o estudo de caso pode ser utilizado para fins explicativos em vez de exploratórios, considerando preferível utilizar este método em estudos cujas questões de investigação são "como" ou "porquê", centrando-se num fenómeno social contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

Os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos e, segundo Yin (2009, 2012), a primeira decisão é determinar se o estudo de caso será único ou múltiplo, se for único, então o estudo de caso deve ser um caso crítico em que permite testar a teoria. Os estudos de casos múltiplos são utilizados quando dois ou mais casos são seleccionados para investigar as partes complementares da questão principal e têm a vantagem de criar um quadro que mostra resultados semelhantes ou diferentes num contexto literal ou teórico. Os dados são então recolhidos e analisados em detalhe para extrair as informações fundamentais e comparar padrões previstos (teóricos) com padrões observados (empíricos) (Yin, 2009). Neste estudo baseia-se num estudo de caso múltiplo, com o objetivo de confrontar e completar os dados de modo que os resultados sejam mais sólidos em comparação com o estudo de caso único.

A metodologia qualitativa é um método mais adequado para alcançar os objetivos deste trabalho, uma vez que permite o estudo dos fatores impulsionadores do processo de internacionalização, através da análise de quatro casos empresariais. Considerando estes objetivos, foi escolhido o método do estudo de casos, e com o apoio da pesquisa documental, foram analisados os dados empíricos resultantes da aplicação de uma entrevista.

### **2.3 Recolha de dados - entrevista**

Para a realização deste estudo, foi utilizada uma combinação de dados primários e secundários. De acordo com Mattar (1997), os dados primários são aqueles que foram inicialmente recolhidos para o estudo em questão, como por exemplo, as entrevistas pessoais. Os dados secundários, por outro lado, são aqueles que já foram recolhidos, tabelados, analisados e disponibilizados a todos para consulta, tais como, jornais, livros, artigos, relatórios empresariais, documentos em servidores de pesquisa *online*, entre outros.

No entender de Yin (2009), as evidências de estudos de caso podem ter várias fontes, incluindo documentos, entrevistas, observação direta ou participantes e artefactos físicos. Para este estudo de caso específico, as informações foram recolhidas principalmente através de entrevistas e com o apoio da pesquisa documental.

Na perspetiva de Yin (2003), as entrevistas são utilizadas como instrumento de recolha de dados na investigação qualitativa e são fontes essenciais de informação em estudos de casos.

Segundo Rosa e Arnoldi (2016), a entrevista é um instrumento que permite contextualizar o comportamento dos sujeitos, ligando-o a sentimentos, crenças, valores e, sobretudo, permitindo obter dados sobre o passado recente ou longínquo de uma forma explícita e em comunhão com o seu entrevistador que deve transmitir inicialmente atitudes que se convertem em transferências e troca mútua de confiança.

Fortin (1999) considera que a entrevista é um modo específico de comunicação verbal que é estabelecido entre o investigador e os participantes, a fim de recolher dados relevantes para a questão da investigação. Tendo isto em consideração, torna-se evidente a necessidade de proceder à realização das mesmas e à definição dos objetivos a atingir de forma precisa e orientada.

Segundo Fortin (1999), citado por Varejão (2013, p. 61)

A entrevista preenche três funções: servir de método exploratório para examinar conceitos, relações entre variáveis e conceber hipóteses; servir de principal instrumento de medida de uma investigação e servir de complemento para outros métodos, tanto para explorar resultados não esperados, como para validar os resultados obtidos com outros métodos ou ainda para ir mais em profundidade.

Para os autores Brewerton e Millward (2001), a entrevista é um instrumento de investigação flexível que pode ser utilizado em todas as fases do processo de pesquisa e que pode ser conduzido para, por exemplo, clarificar a área de pesquisa da questão, bem como durante a recolha de dados. Os autores acrescentam que as entrevistas podem assumir quatro formas, dependendo do tipo de informação procurada e da disponibilidade de recursos.

- Não estruturadas: as perguntas não são fixas e podem evoluir ao longo do processo de entrevista. O entrevistador utiliza perguntas abertas para obter dados detalhados e bem explicados do entrevistado.;
- Estruturadas: é composto por perguntas pré-preparadas e fechadas que são feitas pelo entrevistador numa ordem fixa. Geralmente, estes tipos de perguntas podem tomar a forma de um questionário presencial. Este método possibilita a rápida recolha e análise de dados;
- Semiestruturadas: consiste numa combinação das vantagens das duas formas anteriores de entrevista. Tal como as entrevistas estruturadas, são fáceis de analisar, quantificar e comparar. No entanto, permitem ao entrevistado explicar as respostas e acrescentar informações mais aprofundadas, se for necessário;
- Etnográficas: é um tipo de entrevista não estruturada, mas no contexto da área de investigação, onde o entrevistador sugere a orientação da discussão em vez de a controlar.

Esta investigação baseia-se na entrevista semiestruturada como o instrumento de recolha de dados empíricos. Tendo em conta a complexidade do tema, é formulado um guião de entrevista, que permite facilitar o processo de entrevista e também possibilita o desenvolvimento de novas perguntas para que se possa obter informações adicionais, ajudando assim a obter respostas para responder aos problemas da investigação.

Para além das entrevistas, foram também realizadas análises documentais e recolha de dados secundários, onde são recolhidos nos *sites* das empresas, nas notícias *online*, nos trabalhos de investigação realizados por outros autores e nos documentos fornecidos pelas próprias empresas. A combinação de mais do que uma fonte de dados visa apresentar resultados mais fiáveis, completos e mais próximos da realidade, evitando assim um possível enviesamento.

## **2.4 Seleção das empresas**

A seleção das empresas foi um processo cuidadoso e criterioso, e foi dada especial atenção às empresas portuguesas que investem no mercado chinês e às empresas chinesas que investem no mercado português. Na tabela 16 estão indicadas as empresas entrevistadas. Para encontrar empresas que correspondessem aos objetivos propostos nesta investigação, começámos a recolher informações, principalmente através da AICEP e CCILC, com a intenção de selecionar empresas que possuam experiências internacionais e que tenham métodos e estratégias de abordagem aos mercados estrangeiros que pretendemos estudar. No processo de seleção dos estudos de caso não houve um conjunto específico de fatores que determinassem a escolha das empresas a analisar, tais como os mesmos sectores de atividade, a mesma localização geográfica, mesma dimensão, etc. Por conseguinte, tentámos contactar o maior número possível de empresas no sentido de promover uma comparação entre vários casos de estudo, a fim de confrontar as suas semelhanças e diferenças e, desse modo, obter resultados mais consolidados. Este contacto foi feito por correio eletrónico e por via telefónica.

Para estudar e analisar as empresas portuguesas que investem em mercado chinês, seleccionámos a empresa Filstone Comércio de Rochas S.A., uma empresa de extração e comercialização de pedra natural portuguesa, e a SPI (Sociedade Portuguesa de Inovação), uma empresa privada de consultoria com atividades nos sectores da investigação e inovação e especializada em Inovação, Ciência e Tecnologia, Território, Turismo e Agricultura.

No caso das empresas chinesas, que se internacionalizaram no mercado português, optámos por entrevistar a Lektou, onde se presta serviços jurídicos, e a Tmall Global, que pratica o comércio electrónico Business to Consumer (B2C) transfronteiriço.

	<b>Empresa</b>	<b>Setor de Atividade</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Data</b>
<b>Empresas portuguesas</b>	Filstone	Extração e comercialização de pedra natural portuguesa	João Calado – Diretor de Relações Públicas	abril 2022
	SPI	Prestação de serviços de consultoria	Sara Medina - CEO	abril 2022
<b>Empresas chinesas</b>	Lektou	Prestação de serviços de jurídicos	Lai Ieng Ng- Advogada Lektou	junho 2022
	Tmall Global	Plataforma de e-commerce	Ângela Lin - Responsável pelo desenvolvimento de negócio da Tmall Global em Espanha e Portugal	setembro 2022

**Tabela 17 – Apresentação das empresas entrevistadas**

Fonte: Elaboração própria

**Capítulo III – Estudo de caso: a internacionalização das empresas Filstone, SPI, Lektou e Tmall Global**

Com o objetivo de enquadrar os processos de internacionalização das empresas com o tema teórico anteriormente revisto, neste capítulo iremos estudar o processo de internacionalização, para o mercado chinês, das empresas Filstone e SPI e, para o mercado português, das empresas Lektou e Tmall Global. Como ponto de partida, começamos por apresentar e caracterizar as empresas em estudo. De seguida, começamos por analisar as respostas obtidas e, finalmente, apresentaremos a análise e discussão dos resultados com a intenção de responder às perguntas da investigação.

### **3.1 Apresentação dos casos em estudo e dos resultados da pesquisa**

#### **3.1.1 Filstone**

A empresa tem a sua origem num projeto em 1966 que foi fundado pelo senhor Daniel Filipe e seus irmãos, onde a empresa foi inicialmente nomeada Manuel Rafael Filipe e Irmãos, Lda. A empresa dedicou-se à exploração de várias pedreiras na região, onde o seu negócio foi bem-sucedido, tendo permitido à empresa tornar-se uma das maiores referências na indústria da pedra em Portugal nos anos 80.

Com a introdução de um novo projeto dedicado à exploração de pedras calcárias, criado pelo senhor Alfredo Filipe, em 1987, deu origem à empresa Filipedra, indústria de Mármore, Lda., tornando-se numa das primeiras empresas nacionais a apostar na área da transformação do produto em mobiliário de pedra.

Em 2002 nasce a Filstone Comércio de Rochas Lda., segundo o senhor João Calado “A empresa começou a sua atividade como *trading* em 2002 e assim se manteve até 2008, ano em que foi adquirida a primeira pedreira, de calcário, em Fátima, e foi crescendo até ter adquirido em 2021 a pedreira de granito em Alpalhão”. Atualmente, a Filstone é conhecida como uma PME de referência na extração e comercialização de pedra natural portuguesa, com 240 trabalhadores (Filstone, 2022).

#### **Apresentação da empresa**

- 1- Nome da empresa** – Filstone Comércio de Rochas S.A.
- 2- Gênese da empresa** – Extração e comercialização de pedra natural portuguesa
- 3- N° trabalhadores antes internacionalização** – sempre foi uma empresa internacional, desde o primeiro dia.
- 4- N° trabalhadores depois internacionalização** – 240
- 5- N° CAE/Ramo de atividade** – 08113 – R3
- 6- Volume das exportações sobre as vendas** – 45.000.000,00€
- 7- Mercados externos** – China, Índia, França, Polónia, Reino Unido, Alemanha e Itália.
- 8- Atividade internacional desenvolvida no mercado chinês** – Venda de blocos de pedra natural
- 9- Tipos de produtos/serviços que vende** – Pedra natural portuguesa em bruto/bloco

## **Motivações**

De acordo com a resposta dada pelo senhor João Calado, a Filstone tem o seu principal foco no mercado chinês, por ser um mercado grande e " por ser o maior mercado do mundo, onde a nossa pedra, pela sua tonalidade, beleza e versatilidade, é muito apreciada ". Por outro lado, o grande interesse apresentado pelos clientes chineses nos seus produtos é o que leva a empresa a decidir explorar intensamente no mercado chinês.

## **Estratégias e Modalidades**

Desde o primeiro dia da criação da empresa, a Filstone tem o seu foco nos mercados externos, principalmente no mercado chinês. O seu primeiro contacto com o mercado chinês teve lugar em 1998, quando ainda era Filipedra, Indústria de Mármore, Lda.

Segundo a Filstone (2022), “a pedreira da Filipedra apresentava, contudo, uma reduzida dimensão para aquele mercado, era imperativo apostar numa melhor organização interna e numa cooperação mais eficaz”. Assim, e como resultado de uma nova estratégia competitiva, nasce em 2002, a Filstone - Comércio de Rochas, Lda. Para combater este obstáculo, o administrador da empresa fez várias viagens à China para compreender melhor as necessidades e de que forma a pedra natural portuguesa poderia ser um sucesso na China. Assim, como resolução, a Filstone reuniu as produções de várias pedreiras com produtos semelhantes num espírito cooperativo, o que permitiu à empresa ganhar dimensão e capacidade suficientes para responder ao mercado chinês, ou seja, responder adequadamente a um mercado cada vez mais exigente que requer a entrega de uma grande quantidade de material de qualidade num curto espaço de tempo.

Para a Filstone estar fisicamente presente no mercado de destino é um fator determinante para que uma empresa seja fortemente internacionalizada. Por conseguinte, a Filstone abre um escritório em Shangai em 2004, a fim de ter uma presença permanente no mercado de destino. Ter um escritório na China permite à empresa ter mais apoio na promoção dos seus produtos e mais fácil de desenvolver e estabelecer uma relação "win-win". Por outro lado, estar presente no mercado estrangeiro facilita a divulgação, promoção e comercialização dos seus produtos (Lourenço, 2017).

A principal estratégia da Filstone é “arranjar empresas estratégicas neste ramo de negócio e estabelecer parcerias... Optámos por parcerias ao nível da representatividade.” Assim, em 2006, a Filstone estabelece a parceria com a Kingstar, porque esta empresa pode dar garantias de honestidade, rigor e respeito pela pedra e pelos padrões de qualidade da Filstone. Esta parceria resulta em 2012 na abertura da fábrica da Kingstar em Dafeng, Shangai (Lourenço, 2017).

Após um novo desafio imposto pela pandemia, em março de 2021, a Filstone abriu o primeiro Filstone Center, em Yunfu, reforçando a presença dos seus materiais na China. Para além da promoção das novas massas, o Filstone Center Yunfu permite também facilitar a compra de blocos de calcário Filstone sem as habituais restrições de tempo e distância.

### **Modo de entrada**

Para iniciar o processo de internacionalização, a Filstone apostou primeiramente na exportação, porque, para a empresa, a exportação é vista como a primeira alternativa de internacionalização das empresas em relação aos mercados estrangeiros e, por outro lado, permite também reduzir o grau de risco e compromisso da empresa. A Filstone é uma empresa fortemente exportadora, onde atualmente o seu volume de exportação atingiu 90% e o seu volume de exportação em vendas atingiu 45.000.000,00€. Para além de exportar, a empresa abriu um escritório em Shanghai para promover os seus produtos, e depois estabeleceu uma relação de parceria com a Kingstar para facilitar a divulgação do mercado para exportação e mais tarde abriu o Filstone Center para promover o processo de distribuição dos seus produtos. Atualmente, para a empresa o estabelecimento das parcerias estratégicas é o seu principal enfoque, porque para a Filstone ter parceiros fiéis significa que lhes permite alcançar clientes fiéis, podendo assim satisfazer todos os requisitos para uma permanência forte e duradoura no mercado chinês.

### **Critérios de seleção de mercados**

Para a Filstone, o critério principal é a dimensão do mercado, seguido do forte interesse demonstrado pelo mercado chinês no que Portugal tem para oferecer neste sector. Também tendo em consideração o volume de negócios, dada a dimensão territorial e populacional do país.

De acordo com João Calado, “Aquando das visitas preparatórias do nosso administrador à China, foi notório o potencial de crescimento da China de há 20 anos, como se veio a comprovar na sua trajetória destas duas décadas, com o crescimento económico que se lhe reconhece. Esse potencial veio a traduzir-se numa grande evolução ao nível do crescimento das obras públicas e privadas”, devido a este potencial de rápido crescimento económico, o que reforçou a intenção da Filstone de explorar o mercado chinês e de dar o seu principal enfoque a este mercado.

## **Barreiras à Internacionalização**

Ao iniciar o seu processo de internacionalização, o principal receio da Filstone é não conseguir satisfazer os diversos critérios, incluindo os culturais, mas com a ajuda das suas parcerias e com todas as viagens efetuadas à China, este receio foi, entretanto, ultrapassado.

A Filstone não apresentou muitos obstáculos/dificuldades para iniciar o seu processo de internacionalização no mercado chinês, porque logo no início, a pedra natural portuguesa suscitou o grande interesse por parte das empresas deste sector na China e segundo João Calado, “não houve grandes dificuldades em começar a estabelecer contactos e em começar a ver interesse em virem a Portugal visitar as pedreiras e começarem a comprar”.

O maior entrave verificada durante as viagens preparatórias efetuadas à China foi a compreensão da cultura, e este é um fator muito relevante quando se trata da operação legal e de como as coisas funcionam na prática, e é aí que entram as parcerias entretanto efetuadas, que são fundamentais para cumprir todos os requisitos legais e também criar um clima de confiança entre as partes, confiança que dura até aos dias de hoje.

## **Mudanças na Organização**

Para a Filstone, de facto, as mudanças não foram grandes e os ajustamentos foram feitos apenas quando certas regras foram alteradas. Segundo João Calado “culturalmente, a China é muito rigorosa, tanto em termos do nível de interação, de educação, de determinados pormenores comportamentais, como em termos do nível de confiança gerado. Se essa confiança for perdida, nunca mais será recuperada”. Por conseguinte, da sua parte, a Filstone sempre teve o cuidado de manter esta confiança através de um diálogo constante e de ações coerentes. A empresa assegura que quaisquer alterações que envolvam os seus clientes ou parceiros, quer em termos do funcionamento da empresa ou alterações nos preços dos produtos, são comunicadas com antecedência e estão cientes dos motivos.

## **Estratégias Futuras**

A estratégia futura da Filstone é manter os seus parceiros estratégicos e criar parques, onde possam armazenar a sua pedra e onde os seus clientes se possam dirigir e comprar sem terem de vir a Portugal, e assim angariar mais clientes que de outra forma não teriam acesso à sua pedra, algo que já fizeram com a criação de dois parques em locais diferentes.

### 3.1.2 SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação

A Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) é uma empresa de consultoria privada fundada em 1996, que funciona como um centro ativo de redes nacionais e internacionais ligadas aos sectores de pesquisa e inovação e especializada em Inovação, Ciência e Tecnologia, Território, Turismo e Agricultura. A SPI tornou-se um dos principais promotores de ligações entre organizações/empresas/institutos de investigação e inovação públicos e privados, quer nacionais como internacionais, devido aos seus estreitos laços com os universos da ciência e tecnologia, da atividade empresarial e da gestão e desenvolvimento territorial.

A SPI tem coordenado e prestado apoio especializado em projetos baseados na Europa, Ásia, América do Norte, América do Sul e África. Atualmente, a SPI tem 85 consultores a tempo inteiro localizados nos vários escritórios da empresa em Portugal, Espanha, China, EUA. Para além da SPI, o grupo inclui a SPI Açores, SPI China, SPI Espanha, SPI EUA, SPI Ventures, Turivã, Herdade da Torre Vã, e um escritório afiliado em Bruxelas, através de uma parceria com a *European Business & Innovation Network* (EBN). A SPI também estabeleceu redes profissionais e empresariais na América Latina, Sudeste Asiático e África.

Os projetos que a SPI desenvolve com as mais diversas organizações permitem-lhe acumular conhecimentos e uma vasta experiência, que põem à disposição dos seus clientes, prestando serviços centrados na criação de valor através da inovação (SPI, 2022).

#### Apresentação da empresa

- 1- **Nome da empresa** – Sociedade Portuguesa de Inovação - Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação S.A
- 2- **Génese da empresa** – Atividades de consultoria
- 3- **Nº trabalhadores antes internacionalização** – sempre foi uma empresa internacional, desde o primeiro dia.
- 4- **Nº trabalhadores depois internacionalização** – 85
- 5- **Nº CAE/Ramo de atividade** – 70220 - Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão
- 6- **Mercados externos** – China; EUA, Espanha; etc.
- 7- **Atividade internacional desenvolvida no mercado chinês** – Prestação de serviços de consultoria
- 8- **Tipos de produtos/serviços que vende** – Consultoria

## **Motivações**

A principal motivação para explorar o mercado chinês, segundo Sara Medina, é que se trata de um mercado muito diferente e é interessante trabalhar com o Oriente. Esta motivação é fortemente apoiada pelos interesses demonstrados dos seus clientes, e com isto em mente, a SPI pretende apoiar os investigadores europeus, empresários, *start-ups* e PME e os seus parceiros a penetrar no mercado chinês.

## **Estratégias e Modalidades**

A Sociedade Portuguesa de Inovação iniciou a sua atividade na China com uma presença física em 1999, oferecendo serviços de consultoria aos seus clientes, coordenando projetos da UE na China e desenvolvendo serviços de entrada no mercado a clientes interessados em desenvolver negócios na China, e mais tarde, em 2010, estabeleceu também uma entidade jurídica em Macau.

Segundo Sara Medina, o mercado chinês é um mercado interessante e muito diversificado, razão pela qual a SPI optou por fazer projetos em conjunto com a Comissão Europeia, o Banco Mundial e outros tipos de entidades, e pretende também apoiar as empresas portuguesas em questões de internacionalização para a China.

A SPI, tem uma vasta experiência internacional em projetos comunitários relacionados com a investigação e inovação em ciência e tecnologia (C&T) e cooperação bilateral entre a União Europeia (UE) e a China. Desde a sua criação, a missão da SPI na China é oferecer serviços de consultoria de elevada qualidade, capazes de fornecer aos seus clientes:

- Diferentes tipos de estudos (mercado, case *studies* e oportunidades de investimento, etc.);
- Identificação de potenciais clientes;
- Parceiros ou fornecedores e apoiar plenamente o processo de importação, exportação e investimento na China;
- Apoio na preparação de visitas de negócios e missões à China e estabelecimento de contactos com as autoridades locais e entidades de C&T

De acordo com as informações fornecidas pela Doutora Sara Medina, a SPI tem um grande portfólio de projetos na China incluindo: *European Network of Research and Innovation Centres and Hubs, China* (ENRICH in China), SENET (*Sino-European Health Networking Hub*), 5G-DRIVE; *Dragon Star Plus and LinkTADs*; Estudo de viabilidade sobre a criação de um Centro Europeu na China para as Pequenas e Médias Empresas (PME) europeias, destacando-se principalmente o projeto ENRICH in China.

## - **ENRICH in China**

ENRICH – *European Network of Research and Innovation Centers and Hubs*, China, oferece serviços únicos às organizações europeias de investigação, tecnologia e negócios, ligando-as ao mercado chinês. Visa desencadear todo o potencial de colaboração científica e tecnológica do mercado chinês em benefício das organizações de investigação e empresas de base tecnológica europeias, incluindo empresas em fase de arranque e PMEs. ENRICH in China fornece os seguintes serviços:

- In3: *Innovation Intelligence & Information* (inteligência de mercado e briefings);
- TechNet: *Technology Networking* (eventos, consultoria);
- Capacitação (*webinars* e formação);
- PROMOINVEST: Promoção e apoio ao investimento (promoção da inovação, investimento e oportunidades de negócio das regiões chinesas na Europa);
- Programas de *soft landing*

O ENRICH in China tem desenvolvido uma comunidade de partes interessadas em Ciência, Tecnologia e Inovação, tanto na Europa como na China, proporcionando-lhes oportunidades de desempenharem papéis específicos em diferentes regiões da China - *Soft Landing Zone (SLZ)*, Fornecedor de Serviços Externos (ESP) ou admissão como Membro. ENRICH in China tem até agora três *Soft Landing Zones (SLZ)* acreditadas em diferentes regiões da China, que visam ajudar as empresas europeias a desembarcar e a expandir os seus negócios na China. Oferecem espaço de trabalho, formação, consulta, redes locais e acesso ao financiamento local. Além disso, ENRICH in China possui ligações com universidades e institutos de investigação, envolvendo-os como parceiros e promovendo conjuntamente atividades no âmbito de muitos projetos financiados pela Comissão Europeia em vários sectores, tais como: Agroalimentar, Energia, Saúde, entre outros.

## **Modo de entrada**

O modo de entrada utilizado pela SPI foi a abertura de um escritório de representação em Pequim e mais tarde a criação de uma empresa em Macau. Por outro lado, a identificação de parceiros estratégicos é fundamental para a SPI, tendo uma rede de parceiros em toda a China continental, como por exemplo, a *Internacional Technology Transfer Network*, na qual a SPI estabeleceu uma parceria estratégica para promover a transferência internacional de tecnologia, o centro que faz

parte do Ministério da Ciência e Tecnologia, responsável por todos os parques de ciência e tecnologia na China e as incubadoras de empresas.

### **Critérios seleção de mercados**

Segundo a senhora Sara Medina “o nível de desenvolvimento, áreas com maior possibilidade de promoção de valor acrescentado” são os principais critérios utilizados. Como o mercado chinês é diferente e considerando o seu potencial, explorar este mercado seria importante para a SPI, especialmente para ajudar as empresas europeias que querem entrar ou manter a sua presença no mercado chinês.

### **Barreiras à Internacionalização**

Devido às diferenças culturais entre os dois países, principalmente as dificuldades relacionadas com a língua e a comunicação, para ultrapassar este obstáculo, a empresa tem ido à China várias vezes para estudar o mercado e a sociedade chinesa, por outro lado, tem consultores chineses a trabalhar com eles para permitir à SPI trabalhar melhor no mercado chinês. O receio de não conseguir encontrar parceiros estratégicos fiáveis ou contratar pessoal de padrão internacional é uma das dificuldades sentidas pela empresa, pelo que é importante mencionar a necessidade de estabelecer parcerias mais adequadas e ter uma presença física, uma vez que manter o contacto com a realidade local é fundamental. A dificuldade de viajar devido ao surgimento da pandemia é também uma barreira sentida no mercado chinês.

### **Mudanças na Organização**

A SPI ao decidir explorar o mercado chinês, a principal mudança é ter conseguido trabalhar com um novo mercado, se não escolhesse explorar a China não seria possível realizar os projetos que estão relacionados com a China juntamente com a Comissão Europeia e apoiar os seus clientes e os seus parceiros no trabalho relacionado com o mercado chinês. A senhora Sara Medina aponta também para a “criação de um escritório e recrutamento de consultores chineses” como as mudanças verificadas.

## **Estratégias Futuras**

A estratégia futura da SPI é continuar a trabalhar com a China e fazer e participar em mais projetos em conjunto com a Comissão Europeia, os seus clientes e uma série de parceiros estratégicos.

### **3.1.3 Lektou**

Lektou Advogados é um escritório de advogados estabelecido na Região Administrativa Especial de Macau da República Popular da China (RPC), com origem no escritório de advogados Gonçalves Pereira & Rato. Tendo iniciado a sua atividade nos anos 80 (1982), o escritório evoluiu para a sua atual configuração de quatro sócios principais: Frederico Rato, Paula Ling, Lei Wun Kong e Pedro Cortés, três dos quais ainda são notários privados, e outro sócio, Chang San Chi, também é o notário privado.

Em 2016, o escritório estabelece uma parceria com a Zhong Yin Law Firm, da República Popular da China, e o escritório Fongs, de Hong Kong, para abrir um novo escritório na Ilha da Montanha (Hengqin), Zhuhai. Este é o primeiro de advocacia desta natureza, após as medidas-piloto para o estabelecimento conjunto de escritórios de advogados de Hong Kong, Macau e da República Popular da China. Estas medidas permitem o estabelecimento de joint-ventures formadas por escritórios de advocacia das duas Regiões Administrativas Especiais e a China Continental nos três distritos piloto em Guangdong: Qianhai (Shenzhen), Nansha (Cantão) e Hengqin (Zhuhai). Esta trata-se de uma resposta à crescente integração da economia na região do Delta do Rio das Pérolas e à política nacional "One Belt, One Road". Representa também um marco importante na estratégia de integração da empresa com a China Continental e Hong Kong. O ZLF Law Office une sinergias da vasta rede composta pelos três escritórios, que conta com cerca de 2.000 advogados em quase 30 locais. O objetivo do escritório é servir tanto clientes regionais como internacionais, com a sua estratégia centrada na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, na União Europeia e nos Estados Unidos da América.

Em 2017, Lektou abriu um escritório de representação na capital portuguesa, Lisboa, que conta com advogados de Macau experientes na prestação de serviços transfronteiriços. A expansão para Portugal faz parte da estratégia de internacionalização da Lektou para melhor servir os seus clientes e para funcionar como um legal *player* na plataforma entre a RPC e os países de língua oficial Portuguesa.

## **Apresentação da empresa**

- 1- Nome da empresa** – Lektou/Rato, Ling, Lei & Cortés - Advogados
- 2- Génese da empresa** – Serviços jurídicos
- 3- Nº trabalhadores antes internacionalização** – 50
- 4- Nº trabalhadores depois internacionalização** – 50
- 5- Nº CAE/Ramo de atividade** – 69101- atividades jurídicas
- 6- Mercados externos** –Portugal, Espanha, Rússia, Angola, Brasil, etc.
- 7- Atividade internacional desenvolvida no mercado português** – Prestação de serviços jurídicos
- 8- Tipos de produtos/serviços que vende** –Serviços jurídicos

## **Motivações**

A principal motivação foi que os sócios são portugueses e especialmente porque o sócio fundador é português. Outra razão é, devido a um cliente que é uma empresa de Macau que em 2016 pretendia fazer uma aquisição da participação numa empresa portuguesa, o que levou a Lektou a estabelecer uma representação da sociedade de advogados em Portugal em 2017.

## **Estratégias e Modalidades**

Uma vez que o escritório em Portugal é pequeno, a Lektou não definiu muitas estratégias. Inicialmente Lektou fez e foi a muitos eventos para tentar aumentar a rede de relações em Portugal, mas recentemente devido à pandemia, os eventos tornaram-se *online*, o que causa alguma dificuldade, visto que na cultura chinesa as pessoas gostam de visitar e convidar pessoas para almoçar e reunir-se. Estar presencialmente é mais vantajoso e facilita a construção de relações pessoais, dado que estar à frente de uma câmara é difícil de conhecer. A presença física é relativamente importante para os advogados, visto que a prestação de serviços jurídicos envolve o contacto pessoal com os clientes, os potenciais clientes, e os parceiros. Esta é uma mudança estratégica porque as pessoas não podem sair e só podem abordá-los através de eventos *online* ou meios eletrónicos para se manterem em contacto.

Uma das estratégias adotadas pelo escritório é participar em câmaras de comércio e associações empresariais para atrair a fiscoalidade e, uma vez que os advogados não vendem coisas, mas sim serviços, pelo que o trabalho dos advogados vem frequentemente das relações sociais, por isso, é necessário que as pessoas conheçam o escritório, e só depois de o conhecerem melhor é que trabalharão em conjunto. Por outro lado, segundo Lai Ieng Ng “Não temos uma estratégia, mas temos uma política de contratar sempre pessoas com formação chinesa, falar chinês é um dos requisitos, porque, o mais importante é ter uma formação cultural chinesa”.

### **Crêterios sele o de mercados**

Lektou aproveitou a rela o de longa data entre Macau e Portugal, uma vez que Macau antes era a col nia portuguesa. Atualmente, Macau   visto como uma plataforma/fórum de negócios para os países de língua oficial portuguesa. Ainda hoje há muitos portugueses que continuam a viver em Macau, eles também precisam de advogados em Portugal para tratar, por exemplo, dos processos de inventário, partilha de herança, entre outros.

### **Modos de entrada**

Segundo Lai Ieng Ng "inicialmente só temos um colega, o Doutor  scar a trabalhar em Portugal, uma vez que o volume de trabalho   reduzido", pelo que não há necessidade de estar fisicamente presente em Portugal. Com o tempo o volume de trabalho aumentou, o que levou   necessidade de desenvolver uma equipa no mercado português, levando   necessidade de criar um escritório, utilizando o modo de entrada de Joint-Venture, para que seja permitido um crescimento sustentável. De acordo com a senhora Lai Ieng Ng a razão de adotar, esta forma de entrada   porque "não temos outra forma de constituir uma sociedade em Portugal, a não ser esta". Para os advogados prestarem serviços jurídicos em Portugal, a única alternativa   formar um escritório de advogados.

### **Barreiras   Internacionaliza o**

Para iniciar o processo de internacionaliza o, a Lektou não sentiu muitas dificuldades porque os sócios são portugueses. O  nico receio antes de explorar o mercado português   não ter clientes, em rela o aos advogados, houve ainda mais preocupa o porque se não tivessem clientes, não seriam capazes de criar uma equipa.

Em termos legais, Lektou sentiu algumas dificuldades porque em Portugal construir e registar uma entidade não   fácil, visto que o processo   burocrático. Para entrar no mercado português, segundo Lai Ieng Ng "temos uma dificuldade porque aqui tudo   digital" e em Macau, por exemplo, para fazer um pedido ao tribunal tem de entregar em papel, no qual, este aspeto   mais avançado do que Macau e teve de se adaptar, especialmente para os advogados de Macau, embora sejam advogados qualificados e registados na Ordem dos Advogados em Portugal, quando regressam a Portugal têm de adaptar essa diferença.

Outra dificuldade sentida pela Lektou   o problema de *marketing* porque em Portugal, o escritório ainda   uma equipa pequena e a concorrência   grande em compara o com a China. O problema

do obstáculo da presença física foi constatado com o surgimento da pandemia, porque antes da pandemia havia muitos eventos e hoje em dia tudo se passa *online*.

### **Mudanças na Organização**

Lektou mudou muito em termos de modelo de gestão, principalmente quando os sócios depois de entrarem em Portugal começaram a estudar ou a ver como as sociedades de advogados estão organizadas em Portugal, ou seja, a aprender os modelos de gestão das sociedades de advogado. Há três anos, o escritório contratou uma pessoa que apenas faz a gestão da sociedade, ou seja, hoje em dia, a Lektou tem advogados, mas também tem outra pessoa que faz a gestão. O CEO que não é advogado é alguém na gestão financeira que faz a gestão da sociedade e não é sócio, porque, normalmente, os sócios são advogados. De acordo com Lai Ieng Ng “acho que é uma coisa que nós aprendemos em Portugal, o que permitiu-nos organizar melhor a equipa, cada um tem a sua tarefa, o que permite separar o papel do sócio e o papel do gerente”. Isso não é bem assim, em Macau, pois como o Macau é um mercado muito pequeno, tudo é misturado. Atualmente o escritório aprendeu o modelo de gestão de sociedade de advogados em Portugal e Lektou está assim adaptada às novas mudanças.

### **Estratégias Futuras**

Como a Lektou trabalha muito com os clientes estrangeiros, o que o escritório deseja é continuar e fazer mais promoções das atividades da sociedade, ou seja, a Lektou pretende ir mais feiras para tentar conhecer mais preceitos noutros mercados, por exemplo, França, Alemanha, não só em Portugal, mas também desenvolver-se para a Europa e os Estados Unidos. O escritório tem ainda outra opção que é desenvolver a atividade para África, porque existem dois países (Angola e Moçambique) que falam português e o sistema jurídico, as leis e as legislações são também semelhantes. O passo seguinte é não só concentrar-se em Portugal, mas assim, expandir-se para outros mercados.

#### **3.1.4 Tmall Global**

O Grupo Alibaba é uma empresa global de tecnologia fundada em 1999, com a missão de facilitar a execução de negócios em qualquer lugar. O grupo é constituído por vários serviços tecnológicos digitais, que em conjunto formam um ecossistema de serviços, abrangendo comércio eletrónico e retalho, computação em nuvem, pagamentos inteligentes, logística, meios de comunicação e

entretenimento. O Grupo Alibaba é constituído por várias unidades de negócio, incluindo Aliexpress, Alipay, Alibaba cloud, Tmall, Tmall Global, entre outros.

A Tmall e a Tmall Global, em particular, são duas plataformas de comércio eletrónico B2C com mais de 1000 milhões de consumidores ativos na China, que albergam milhares de marcas internacionais e pequenas empresas de todos os setores – da moda à alimentação, da cosmética aos cuidados de saúde, vestuário infantil, e muito mais.

Tmall visa satisfazer a crescente procura dos consumidores por produtos de alta qualidade e excelente experiência de compra, funcionando como uma plataforma para os consumidores na China comprarem produtos de marca nacionais e internacionais já presentes no mercado chinês, bem como produtos não disponíveis nos pontos de venda tradicionais.

Tmall Global é apresentada como uma extensão da plataforma Tmall, que pretende responder à crescente procura de produtos e marcas internacionais por parte dos consumidores chineses. É uma plataforma através da qual as marcas e retalhistas estrangeiros alcançam os consumidores chineses, desenvolvem a sua reputação de marca e adquirem conhecimentos valiosos sobre o consumidor local, elementos fundamentais na formação da sua estratégia global para a China. Graças ao seu modelo "transfronteiriço", não há necessidade de operar fisicamente ou registar produtos na China, tornando-a uma solução ideal para empresas de todos os tamanhos, incluindo marcas sem presença no país.

### **Apresentação da empresa**

- 1- **Nome da empresa** – Tmall Global Alibaba Group
- 2- **Génese da empresa** – Tecnologia
- 3- **Nº trabalhadores depois internacionalização** – Alibaba Group 245000+
- 4- **Nº CAE/Ramo de atividade** – 47910 - Comércio a retalho por correspondência ou via Internet
- 5- **Mercados externos** – EU (Alemanha, UK, Holanda, França, Itália, Espanha, Portugal), USA, Asia (Japão, Coreia, HK, Taiwan, Macau), Austrália, Nova Zelândia
- 6- **Atividade internacional desenvolvida no mercado português** – E-commerce B2C transfronteiriço
- 7- **Tipos de produtos/serviços que vende** – Tmall Global é uma plataforma de e-commerce que conecta marcas de mais de 90 países e regiões com os consumidores chineses e permite que as empresas internacionais, incluindo portuguesas, vendam produtos de diversas categorias aos consumidores chineses. Desde moda, cosmética, saúde e bem-estar a alimentação.

## **Motivações**

A Tmall Global salienta principalmente que Portugal tem alguns dos melhores produtos do mundo, graças à sua história e legado nas artes e ao forte património evidente em sectores como o têxtil, os cuidados domiciliários e o agroalimentar, o que cativa a procura dos consumidores chineses por produtos e marcas portuguesas, e isto motiva a empresa a decidir explorar o mercado português.

## **Estratégias e Modalidades**

A Tmall Global nasceu em 2014 precisamente para facilitar a entrada de marcas internacionais no mercado chinês através do modelo de negócio transfronteiriço, ou seja, permite às empresas internacionais estabelecerem ligações com os consumidores chineses sem necessidade de registar uma marca e produto no mercado chinês, facilitando a sua entrada neste mercado. A Tmall Global visa ajudar as empresas portuguesas a internacionalizarem-se e digitalizarem-se.

Formando parte do ecossistema do Grupo Alibaba, as empresas portuguesas interessadas em entrar no mercado chinês e interagir com os consumidores através dos *marketplaces* como Tmall e Tmall Global, podem usufruir das variadas soluções tecnológicas do grupo. Entre elas, Cainiao como solução logística, Alipay com solução de pagamento digital, Alimama como serviço de *marketing* digital, entre outros. O principal objetivo de Alibaba em Portugal é ajudar as marcas e produtos portugueses a alcançar os mais de 1000 milhões de consumidores chineses ativos na sua plataforma. Isto através da Tmall Global e de todas as outras unidades de negócio de apoio.

Atualmente, já podemos encontrar marcas portuguesas em Tmall Global e Tmall, como por exemplo: CR7 no segmento da moda; Abyss Habidecor, Mistolin, Cutipol e Renova na categoria *homecare*; Azeite Gallo, Super Bock e Delta Cafés na categoria de alimentos e bebidas, Benamôr na categoria de cosméticos, entre outras. Estas marcas representam produtos de qualidade e diferenciados, características de produtos procurados e apreciados pelos consumidores chineses, que por sua vez estão constantemente à procura de experiências novas e inovadoras.

A Tmall Global pretende continuar a oferecer aos seus consumidores chineses cada vez mais produtos e marcas de prestígio fabricados em Portugal, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades e desejos na procura de produtos internacionais de qualidade.

Por outro lado, a Tmall Global tem a sua própria equipa que possui conhecimento do mercado e da cultura portuguesa e uma das estratégias da empresa é a parceria com associações locais e participação em eventos e feiras, enfatizando ao mesmo tempo a importância de construir relações com parceiros estratégicos.

### **Crêterios sele o de mercados**

O principal critério de sele o do mercado, segundo Ângela Lin, deve-se às empresas e marcas portuguesas que oferecem produtos de qualidade, história e diferencia o. A Tmall Global e Tmall conta com mais de 29000 marcas internacionais, entre as quais cerca de 15 marcas de prestígio são portuguesas.

### **Modos de entrada**

A Tmall Global tem uma equipa especializada com conhecimento do mercado e da cultura portuguesa para melhor explorar o mercado português. Por outro lado, considera de grande importância a participa o em congressos e eventos e o estabelecimento de rela es com parceiros estratégicos como a AICEP, com o objetivo de dar a conhecer as oportunidades do mercado chinês e como a Alibaba pode apoiar as empresas portuguesas a digitalizar-se e a internalizar-se.

### **Barreiras   Internacionaliza o**

A missão de Alibaba   “to make it easy to do business anywhere”, e a missão de Tmall e Tmall Global   ajudar as empresas, neste caso, portuguesas a conectar e vender os seus productos diretamente para os consumidores chineses. Isto requer que as empresas queiram e que estejam preparados para trabalhar num modelo de negócio diferente ao tradicional. Por um lado, passar de *offline* ao *online* e por outro de B2B ao B2C, ou seja,   necessário que as empresas estejam dispostos a mudar o seu *working mindset* e a dedicar recursos tanto econ micos como humanos num projeto não só de exporta o, mas exporta o digital B2C. As possíveis barreiras existem se as empresas não aproveitarem a oportunidade de exportar digitalmente ao maior mercado *retail ecommerce* do mundo.

### **Mudanças na Organiza o**

A empresa não sentiu quaisquer mudanças na organiza o, apenas sim, uma das mudanças de mercado observadas pela organiza o que se deve ao aparecimento do Covid-19, ao contrário dos casos de empresas que possuem lojas físicas, a Tmall Global beneficia largamente desta mudança. Contrariamente ao comércio físico, o comércio eletr nico com a pandemia da COVID-19   visto como uma oportunidade, uma vez que as pessoas passam cada vez mais tempo na *internet*, enquanto, ao mesmo tempo, cada vez mais pessoas fazem compras *online*, o que leva as pessoas

a comecem progressivamente a envolver-se mais no comércio eletrónico. Como consequência da pandemia, as viagens dos consumidores chineses ao estrangeiro têm sido limitadas, o que aumenta ainda mais o consumo de produtos internacionais no canal *online*.

### **Estratégias Futuras**

A empresa tem notado o grande crescimento da procura de produtos de saúde e bem-estar, tanto para adultos como para crianças, e mesmo para animais de estimação, pelo que explorar este sector é a estratégia futura da empresa, o que representa também uma grande oportunidade para as empresas portuguesas nestes sectores.

### 3.2 Discussão de resultados

Após a apresentação dos quatro estudos de caso, nesta secção confrontaremos os dados do enquadramento teórico com as informações recolhidas através dos estudos de caso, a fim de responder às questões de investigação.

Tal como mencionámos anteriormente (no capítulo II), esta investigação baseia-se em estudos de caso múltiplos, o que nos permite comparar as quatro empresas alvo, a fim de concluir possíveis diferenças e semelhanças.

Analisando os quatro casos estudados, os resultados indicam que a Filstone e a SPI, que exploram o mercado chinês, são empresas internacionais, com o seu foco principalmente nos mercados estrangeiros, desde o primeiro dia da sua criação. Consoante as características apresentadas, podemos assim, afirmar que as empresas se enquadram na teoria Born Global desenvolvida pelo autor Rennie (1993). Por outro lado, ambos consideram que a presença física no mercado alvo, especialmente a criação de um escritório, é um fator determinante para que o processo de internacionalização seja bem-sucedido. Destacam também a importância de estabelecer parceiros estratégicos, onde é essencial para explorar o mercado estrangeiro, assim sendo, podemos relacionar com a teoria das redes definida pelos autores Johanson & Mattsson (1988).

Relativamente às empresas Lektou e Tmall Global, que se dedicam à exploração do mercado português, podemos concluir que, ao contrário dos estudos de caso que exploram o mercado chinês, que na sua maioria apresentam semelhanças, a Lektou e a Tmall Global apenas apresentam como aspetos comuns o facto de terem conhecimento prévio antes de explorarem o mercado português, pois ambas têm uma equipa com conhecimento do mercado e da cultura portuguesa. As empresas ainda dão grande importância ao estabelecimento de parcerias estratégicas e à necessidade de participar em eventos e feiras, o que também podemos relacionar com a teoria das redes dos autores Johanson & Mattsson (1988).

É notável que os estudos de caso analisados apresentam diferenças perceptíveis em aspetos como os modos de entrada, as estratégias adaptadas, as motivações e os critérios de seleção do mercado, o que não nos permite identificar um modo de entrada, estratégia, motivação e critérios de seleção ideal para o desenvolvimento do processo de internacionalização em mercados estrangeiros, nem nos permite indicar um conjunto de fatores associados a esta escolha específica. Esta divergência pode derivar da diferença de sectores de atividade, do mercado em que a empresa investe, da dimensão das empresas, entre outros.

### **3.3 Resposta às questões de investigação**

#### **- Que razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização?**

Quanto às motivações que conduziram aos estudos de caso, é difícil estabelecer uma única explicação, uma vez que as suas motivações são diversas.

No caso da empresa Filstone, segundo Czinkota et al. (1999, 2004), o seu processo de internacionalização está associado a fatores internos e as suas motivações são proactivas, principalmente devido à capacidade empreendedora do seu gestor, e por outro lado, a empresa ainda possui produtos únicos (a tonalidade, beleza e versatilidade das pedras). Segundo Viana e Hortinha (2005), o desejo de crescimento é a principal motivação que leva à internacionalização da empresa e o aumento do volume de negócios é a principal razão.

Motivos proactivos são também as razões que levam a SPI a decidir explorar o processo de internacionalização, uma vez que a opção de internacionalização da empresa é influenciada por meios internos e a principal motivação da empresa é o empreendedorismo, o desejo inicial de expansão (permite estabelecer ligações com uma nova área geográfica) e o desejo de crescimento. A procura do mercado (Dunning, 1988, 2001) e a oportunidade criada num novo mercado é a razão pela qual a SPI decide explorar o mercado chinês.

No caso de Lektou, o seu processo de internacionalização é influenciado por motivações proactivas e resulta de fatores internos. A Lektou é motivada e influenciada pela sua estratégia de crescimento e pelo seu desejo inicial de expansão. A exploração de um novo mercado permite-lhe criar oportunidades, o que lhe permite aumentar o seu volume de negócios.

No que respeita às razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização da Tmall Global, tal como nos casos anteriores, constatámos que a empresa apresenta motivações proactivas e é influenciada por fatores internos. A principal motivação da Tmall Global é a procura de recursos (Dunning, 1988, 2001), uma vez que a sua intenção de explorar o mercado português se deve ao facto de Portugal ter produtos únicos (Portugal tem alguns dos produtos mais requintados do mundo). A empresa é também motivada pela expansão do mercado.

#### **- Que estratégias/modalidades são escolhidas e que razões justificam essa escolha?**

A exportação é o modo de entrada adotado pela empresa Filstone como modo de entrada inicial, onde recorre à exportação direta para exportar os seus produtos, pois esta é a forma mais simples e mais económica de entrar em novos mercados internacionais (Teixeira, 2014). Em seguida, a Filstone concentra-se no estabelecimento de uma subsidiária, com a abertura de um escritório e de uma fábrica em Shanghai. Posteriormente, o seu foco centra-se no estabelecimento de parcerias estratégicas, onde se estabelece a parceria com a *Kingstar*, em termos de representatividade.

Enquanto no caso da SPI, a empresa tinha inicialmente apostado na criação de uma subsidiária e a forma de estabelecimento adaptada é através da operação greenfield, onde abriu um escritório de representação em Pequim e mais tarde outro escritório em Macau. A empresa também aposta no estabelecimento de parcerias estratégicas e tem o Projeto chave-na-mão como o acordo contratual, onde os projetos são realizados em conjunto com a Comissão Europeia e outros parceiros estratégicos.

Lektou aposta no estabelecimento de uma subsidiária pois, para a empresa, a presença física dá-lhe mais oportunidades de negócio e, por outro lado, cria mais confiança para os seus clientes. Também atribui grande ênfase ao estabelecimento de joint ventures formadas por escritórios de advocacia das duas Regiões Administrativas Especiais e da China Continental. É igualmente dada grande importância ao estabelecimento de parcerias estratégicas (ZLF Law Office e escritório Fongs) e à participação em câmaras de comércio e associações, para que a empresa possa alcançar mais clientes no futuro.

No caso da Tmall Global, que tem o e-commerce como modo de entrada, por ser uma plataforma de comércio eletrónico B2C que liga marcas de todo o mundo aos consumidores chineses, permitindo assim que empresas internacionais, incluindo as portuguesas, vendam os seus produtos aos consumidores chineses. A empresa também enfatiza a importância de participar em congressos e eventos e de estabelecer relações com parceiros estratégicos.

#### **- Que critérios determinam a escolha dos mercados?**

Relativamente aos critérios utilizados pelos quatro estudos de caso para a escolha dos mercados, estes variam de acordo com cada caso específico.

Para a empresa Filstone, o seu principal critério é a dimensão do mercado, já que para a empresa o mercado chinês é um mercado relativamente grande, ou seja, o seu processo de seleção do mercado internacional dependia fortemente da dimensão e crescimento do mercado.

Enquanto na situação da SPI, uma vez que o mercado chinês é um mercado bastante diferente e tendo em consideração o seu potencial apresentado, podemos dizer que a empresa tem o tamanho e o crescimento do mercado como critério de seleção.

Na situação dos dois estudos de caso que exploram o mercado português, Lektou aproveitou a relação histórica entre Macau e Portugal, ou seja, baseou-se no critério da distância psíquica, já que os sócios são portugueses (o sócio fundador é português), desta forma temos certamente alguma proximidade cultural e linguística. Como Macau antes era a colónia portuguesa, podemos assim concluir que existe alguma semelhança entre o mercado português e o mercado interno em que a empresa opera. No caso da Tmall Global, o seu principal critério de seleção de mercado é

a detenção de produtos únicos, pois, as empresas e marcas portuguesas são capazes de oferecer produtos com qualidade, história e diferenciação.

**- O caso/casos em estudo confirmam ou não a teoria?**

No caso da Filstone, consoante as suas características e recursos, a empresa enquadra-se em vários aspetos definidos pela teoria Born Global, visto que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização desde o primeiro dia da sua fundação, no qual é necessário assumir um grande risco na fase inicial da sua expansão, mas o facto de aproveitar a sua vantagem competitiva permite à empresa assegurar o seu sucesso no mercado chinês. Deve também considerar a grande relevância apresentada pelo gestor da empresa por ter um carácter e perfil empreendedor, uma vez que considera o mercado externo como o mercado "interno" (Hollensen, 2011). A empresa Filstone é uma das empresas que beneficia do mercado internacional, onde lhe permite obter oportunidades de negócios internacionais.

O mesmo pode ser visto no caso da SPI, tal como no caso anterior em que o seu processo de internacionalização não obedece a um modelo pré-definido, já que também tem as características de uma Born Global, pois, ao contrário das empresas tradicionais, que evoluem gradualmente para mercados estrangeiros a partir de uma atuação no mercado interno, a SPI inicia as suas atividades com uma estratégia de expansão internacional no momento da sua criação (Oviatt & McDougall, 2004), onde apenas o mercado estrangeiro é explorado, como resultado da vontade do fundador, que podemos caracterizar como sendo um empreendedor, que entende o mercado estrangeiro como um mercado único.

Enquanto no caso de Lektou, a teoria Uppsala é a teoria mais apropriada para explicar o seu processo de internacionalização, pois conseguimos enquadrá-la nos vários aspetos definidos por esta teoria. A Lektou, inicialmente só trabalha com escritórios em Regiões Administrativas Especiais (Hong Kong) e na China Continental, e só mais tarde começou a expandir-se para o mercado internacional, onde inicialmente se internacionalizou com poucos investimentos e gradualmente aumentou a sua presença no mercado português (Teixeira & Flores, 2014). Lektou no início tem apenas um advogado a trabalhar em Portugal, uma vez que o volume de trabalho é bastante reduzido, pelo que não há necessidade de estar fisicamente presente em Portugal. O conceito de distância psicológica proposto no modelo Uppsala também pode ser encontrado neste estudo de caso, cujo primeiro mercado estrangeiro a ser abordado é Portugal, tendo em conta a relação histórica entre Portugal e Macau e porque os seus parceiros são portugueses, podemos concluir que existe alguma proximidade em termos de língua e cultura.

Na situação da Tmall Global ao analisar o seu processo de internacionalização podemos concluir que a empresa apresenta as principais características de uma Born Global, uma vez que a empresa pratica o seu processo de internacionalização desde a sua origem e tem considerado o mercado

internacional como o seu mercado doméstico. Contudo, o seu modelo de negócio e a forma como operam também nos permite enquadrar na teoria Born Global, dado que a sua fundação consiste em facilitar a entrada de marcas internacionais no mercado chinês através do modelo de negócio transfronteiriço, onde permitem às empresas internacionais estabelecer contacto com os consumidores chineses sem terem de registar a sua marca e produto no mercado chinês, facilitando a sua entrada neste mercado.

Analisando os estudos de caso podemos constatar que todas as empresas alvo utilizam vários modos de entrada, identificáveis com o modelo não sequencial de Clark, Pugh e Mallory (1997), onde os autores apresentam a hipótese do modelo misto que algumas empresas podem optar, o qual consiste na possibilidade de utilizar mais do que uma forma de operação no mercado estrangeiro, ou seja, utilizando vários modos de entrada.

As empresas do estudo ainda colocam grande ênfase no estabelecimento de relações de parceria estratégica, o que seria fundamental para contextualizar aqui a teoria de rede de Johanson & Mattsson (1988), onde esta teoria defende que as empresas durante o seu processo de internacionalização devem estabelecer uma rede de relações e concentrar-se na sua relação com as suas conexões, tais como fornecedores, clientes, distribuidores, concorrentes, entidades governamentais, entre outros (Axelsson & Easton, 1992). A construção de redes entre empresas facilita a coordenação da produção, distribuição e utilização dos seus produtos e serviços, ou seja, criando relações baseadas em trocas de recursos entre os membros e a divisão do trabalho dentro da rede, de modo que as empresas sejam interdependentes, mas também complementares. A fim de aceder a recursos externos e vender os seus produtos e serviços, as empresas constroem relações baseadas na confiança e no compromisso mútuo através de transações comerciais com outras empresas o que permite ambos as partes aceder as vantagens competitivas e atenuem os custos e riscos (Johanson & Mattsson, 1987; Anderson, Hskansson, & Johanson, 1994).

Questões de Investigação	Mercado chinês		Mercado português	
	Filstone	SPI	Lektou	Tmall Global
<b>Motivações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejo de crescimento</li> <li>- Aumento do volume de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empreendedorismo</li> <li>- Desejo inicial de expansão</li> <li>- Desejo de crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejo inicial de expansão</li> <li>- Desejo de Crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos únicos</li> <li>- Expansão do mercado</li> </ul>
<b>Estratégias e Modos de entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportação</li> <li>- Subsidiárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidiárias</li> <li>- Projeto chave-na-mão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Joint Venture</li> <li>- Subsidiárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-commerce</li> </ul>
<b>CrITÉrios de seleção de mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamanho e o crescimento do mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamanho e o crescimento do mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distância psíquica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detenção de produtos únicos</li> </ul>

**Tabela 18 - Síntese das respostas às questões de investigação**

Fonte: Elaboração própria

## **Conclusão**

A emergência do fenómeno da globalização permite a liberalização do comércio mundial e, por outro lado, a concorrência está a aumentar progressivamente devido à entrada de concorrentes estrangeiros, pelo que a capacidade de operar nos mercados internacionais é um fator chave na competitividade das empresas. Contudo, a crescente interdependência de países e mercados significa que as empresas operam num mercado global em constante mudança, o que frequentemente as coloca perante desafios comerciais. Como resultado, as empresas são forçadas a adaptar as suas estratégias de internacionalização e a sair das suas zonas de conforto (Monteiro, 2016).

A relevância de analisar o tema dos processos de internacionalização é demonstrada pelo facto de os processos de internacionalização terem sido vistos como uma necessidade primordial pelas empresas ao explorarem as possibilidades de crescimento e expansão.

O objetivo deste estudo é analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização de quatro empresas, sendo que, duas delas exploram o mercado chinês, a Filstone Comércio de Rochas S.A. e a Sociedade Portuguesa de Inovação - Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação S.A., e duas empresas que exploram o mercado português, a Lektou e a Tmall Global.

A intenção de estudar e analisar empresas de dois países diferentes tem como finalidade de comparar o processo de internacionalização entre Portugal e a China, porquê e como teve lugar o seu processo de internacionalização, quais foram os seus objetivos e estratégias, e comparar modelos teóricos com práticas empresariais. Além disso, por serem empresas de diferentes ramos de atividade e dimensões, que, desde o início, poderiam apresentar diferenças na forma como abordam os mercados internacionais.

Os resultados obtidos no estudo indicam no que se refere às motivações à internacionalização que as motivações são diversas e variam de caso para caso. O desejo de crescimento, o desejo de expansão, o empreendedorismo e o aumento do volume de negócios são as principais motivações entre as empresas empenhadas em explorar o mercado chinês (Filstone e SPI), enquanto o desejo de expansão, a detenção de produtos únicos, a expansão do mercado e o crescimento são as principais motivações que influenciaram a decisão da Lektou e da Tmall Global, empresas empenhadas em explorar o mercado português, de iniciar o seu processo de internacionalização.

Relativamente aos modos de entrada, como cada empresa tem as suas próprias características, o que significa que a forma como opera nos mercados internacionais depende do seu modelo de negócio e visão estratégica (Fernandes, 2014), sendo assim, a decisão de escolha do modo de entrada teve ser bem pensada, calculada e definida (Root, 1994). Ao estudar estes casos, podemos

concluir que o estabelecimento de uma subsidiária é a estratégia e o modo de entrada mais viável para os casos em estudo. A empresa Filstone ainda tem a exportação como modo de entrada, dado que, é o modo mais adaptado pelas empresas e é a forma mais simples e económica de entrar em novos mercados internacionais (Teixeira, 2014). Importa também mencionar o Projeto chave-na-mão (no caso da empresa SPI), as Joint Ventures (no caso de Lektou) e o E-commerce (no caso de Tmall Global) como modos de entrada.

Como as empresas em estudo se baseiam em mais de um modo de entrada, podemos relacionar isto com o modelo não sequencial de Clark et al. (1997), em que os autores defendem um modelo misto, onde as empresas recorrem a vários modos de entrada. Em comum, as quatro empresas concentraram-se fortemente no estabelecimento de parceiros estratégicos como a decisão mais importante no processo de internacionalização, podemos assim relacionar isto com a teoria da redes defendida pelos autores Johanson & Mattsson (1988), na qual o foco deste modelo está nos fatores externos, ou seja, na ligação entre uma empresa específica e outras empresas e na perspetiva da Axelsson e Easton (1992), as empresas durante o seu processo de internacionalização devem estabelecer uma rede de relações e concentrar-se na sua relação com as suas conexões, tais como fornecedores, clientes, distribuidores, concorrentes, entidades governamentais, entre outros. Contudo, as empresas ainda apostam na participação em feiras e eventos para fortalecer e aprofundar as suas relações com clientes e parceiros estratégicos, ou para poderem encontrar os seus futuros clientes. Segundo Sharma (1993), isto permite às empresas aceder a produtos, recursos e serviços que proporcionam uma vantagem competitiva a menor custo e risco.

Relativamente aos critérios de seleção do mercado, após a análise de casos, conclui-se que o tamanho e o crescimento do mercado são os principais critérios adotados pela Filstone e pela SPI, uma vez que ambas as empresas dão grande relevância à dimensão do mercado e ao potencial apresentado pelo mercado chinês. Enquanto no caso das empresas que exploram o mercado português, no que se refere à empresa Lektou, o critério utilizado é a distância psíquica, devido à longa relação existente entre Portugal e Macau, e em relação à empresa Tmall Global, o seu critério de seleção baseia-se na detenção de produtos únicos, porque, graças à sua história e legado nas artes e ao seu forte património, Portugal possui alguns dos produtos mais requintados do mundo.

A partir de uma análise mais detalhada, baseada nos resultados obtidos, é possível concluir que o processo de internacionalização das empresas Filstone, SPI e Tmall Global pode ser explicado através da teoria Born Global desenvolvida pelo autor Rennie (1993), uma vez que as empresas, desde a sua criação, visam operar em múltiplos países tirando partido da sua significativa vantagem competitiva, tendo também em consideração a forma como operam e o carácter

empreendedor do fundador da empresa (Madsen, 1997). Enquanto no caso da empresa Lektou, o modelo de Uppsala é a teoria que melhor explica o seu processo de internacionalização, já que a empresa intensifica gradualmente as suas atividades nos mercados internacionais. O conceito de distância psicológica proposto no modelo de Uppsala também pode ser encontrado neste estudo de caso, onde é possível verificar que existe uma proximidade cultural e linguística (Johanson & Vahlne, 1977).

Embora a metodologia qualitativa, através do estudo de casos, se apresente como apropriada para realizar este estudo, o mesmo apresenta algumas limitações. Consequentemente, deve ter-se em consideração que não é possível generalizar as conclusões tiradas deste estudo, uma vez que as conclusões que limitam aos casos em estudo. A falta de participação de empresas no estudo levou a uma amostra muito reduzida, pelo que tivemos apenas quatro empresas (duas em cada um dos mercados estudados).

Para sugestões futuras, seria interessante analisar e estudar empresas do mesmo ramo de atividade, com a mesma dimensão de empresa, a mesma área geográfica, e com o mesmo mercado estrangeiro para explorar o seu processo de internacionalização. Ao restringir o padrão da amostra, o objetivo é verificar se a semelhança entre as empresas influenciaria o modo de entrada, as estratégias adotadas, os critérios de seleção, e as barreiras à entrada, a fim de compreender se existe ou não uma maior semelhança por as empresas terem as mesmas características. Por outro lado, seria também interessante recorrer a uma metodologia quantitativa, através da realização de inquéritos centrados na questão, por exemplo, de quais são as principais barreiras enfrentadas pelas empresas no seu processo de internacionalização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Affonso, F. (2008). Proposta para o Desenvolvimento de um Novo Modelo de Internacionalização das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. *In XIII Convibra-Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.
- Almeida, J. (2017). *A Internacionalização de empresas portuguesas: estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.  
[https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11272/1/Joana\\_Almeida\\_MAA\\_2017.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11272/1/Joana_Almeida_MAA_2017.pdf)
- Amal, M., Filho, A. & Miranda, C. (2008). *Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas*. *FACES R. Adm. Belo Horizonte* v.7 n. 1 p. 63-80 jan./mar. 2008.
- ANACOM. (2006). O comércio electrónico em Portugal - o quadro legal e o negócio. ICP – Autoridade Nacional de Comunicação.
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/ Market Selection. *International Business Review*, 11, 347-363. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)
- Andersen, P. H. (2005). Export intermediation and the Internet: an activity-unbundling approach. *International Marketing Review*, 22 (2): 147.  
<https://doi.org/10.1108/02651330510593250>
- Anderson, J., Hskansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1–15.  
<https://doi.org/10.2307/1251912>
- Andersson, S. (2004). Internationalization in Different Industrial Contexts. *Journal of Business Venturing*, 19, 851–875. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.10.002>
- Axelsson, E. & Easton, G. (1992). *Industrial Networks: A New View of Reality*. Londres: Routledge.
- Bachmann, R. (2001). Trust, Power and Control in trans-organizational relations. *Sage Journals*, 22 (2), 337- 365. <https://doi.org/10.1177/0170840601222007>
- Banco de Portugal. (2022, março 29). *Novas estatísticas de investimento direto por investidor final: nota de informação estatística de 2021*.  
<https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/1579/>
- Bartlett, C. & Beamish, P. W. (2010). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross- Border Management*. 6ª Ed. McGraw- Hill Higher Education.
- Bell, J. & McNaughtonb, R. & Young, S. (2001). Born-Again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenom. *Journal of International Management*, 173-189.  
[https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6)
- Bell, J.; McNaughton, R.; Young, S. e Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4),339-62. <https://doi.org/10.1023/A:1025629424041>

- Bento, A. (2012). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e Práticas. *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, 65(7),42-44.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Ed.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods*. Trownbridge: Sage.
- Brito, C. & Lorga, S. (1999). *O Marketing Internacional, Sociedade Portuguesa de Inovação*. Porto: Edição Principia.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Homes and Meier.
- Buckley, P. & Casson, M. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29, n° 3, 539-562. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490006>
- Carmo, M. (2012). *Estratégia de internacionalização das empresas competências na exportação e enquadramento no direito aduaneiro*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/637>
- Carreira, M. (2015). *Internacionalização das empresas portuguesas: O caso do setor de prefabricação em betão*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/10669>
- Cateora, P., & Graham, J. (1996). *International Marketing*. New York: MCGraw-Hill.
- CCILC. (2020). *Análise das exportações China- Portugal e Portugal-China: 1996-2019*. [https://www.ccilc.pt/wpcontent/uploads/2017/07/Exporta% c3% a7% c3% b5es-investimentos-PT-CN-96-2008-2020.pdf](https://www.ccilc.pt/wpcontent/uploads/2017/07/Exporta%c3%a7%c3%b5es-investimentos-PT-CN-96-2008-2020.pdf)
- Choi, G., & Parsa, H. (2012). Role of Intangible Assets in Foreign-Market Entry-Mode Decisions: A Longitudinal Study of American Lodging Firms. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(4), 281–312. <https://doi.org/10.1080/15256480.2012.722507>
- Clark, T., Pugh, D. S., e Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the Operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605–623. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00034-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00034-6)
- Coelho, J. (2013). *Estratégia de internacionalização da Grande Porto: seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Politécnico do Porto. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/4593/1/DM\\_Jos% C3% A9% 20Coelho\\_2013.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/4593/1/DM_Jos%C3%A920Coelho_2013.pdf)
- Craveiro, M. (2007). *Formação em contexto: um estudo de caso no âmbito da pedagogia da infância*. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7085?mode=full>
- Czinkota, M., Ronkainen, I & Moffett, M. (1999). *International Business* (5ª ed.). Orlando: Dryden Press, Fort Worth.

- Czinkota, M., Ronkainen, I., Ortiz-Buonafina, M. & American Marketing Association. (2004). *The export marketing imperative*. Australia: Thomson.
- Dawei, G. (2008). *Internationalization and Entry Strategy of Enterprises: A Case Study of Chinese Firm: Huawei*. University of Halmstad: School of Business and Engineering.
- Descotes, R., & Walliser, B. (2009). The impact of entry modes on export knowledge resources and the international performance of SMEs. *International Management*, 15(1), 73–110. <https://doi.org/10.7202/045626ar>
- Dias, M. (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/7548>
- Dominguinhos, P., & Simões, V. (2004). Born Global - O que sabemos 10 anos depois. Trabalho apresentado em *XIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*.
- Doole, I., & Lowe, R. (2007). *International marketing strategy: analysis, development and implementation* (5 ed.). London: Cengage Learning EMEA.
- Duarte, F. (2019). *Os desafios da internacionalização para o crescimento das empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18819/4/master\\_filipe\\_sousa\\_duarte.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18819/4/master_filipe_sousa_duarte.pdf)
- Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for na Eclectic Approach. In Ohlin, B. & Hesselbron, P. O. & Wijkman, P. M. (Eds.). *The International Allocation of Economic Activity*. London: Macmillan, 395-418. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2\\_38](https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38)
- Dunning, J. H. (1980). Toward na Eclectic Theory of International Production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production. A Restament and Some Possible Extensions. *Journal Of International Business Studies*, 9, n° 1, 1-31.
- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as na Envelop for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9, (2), 163-190.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present, and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Economias. (2022, outubro 15). *Troika em Portugal*. <https://www.economias.pt/troika/>
- Eisenhardt, Kathleen, M. (1989). Building Theories From Case Study Research, Academy of Management. *The Academy of Management Review*, vol 14, (4), 532 - 550.
- Fernandes, A. (2013). *O Processo de Internacionalização – As Empresas Tecnológicas*. Tese de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/24808>
- Fernandes, J. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Ferreira, A., Divino, C., & Correa, S. (2009). Formação de redes e Alianças estratégicas. *5ème*

*colloque de l'IFBAE. Grenoble.*

- Filstone. (2022). *Filstone*. <https://www.filstone.com/>
- Forner, C. (1999). *Prospecção de mercado e marketing internacional*. Porto Alegre: SEBRAE/RS.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da Concepção a Realização*. Loures. Lusociência.
- Fórum de Macau. (2021). *Fórum para a Cooperação Económica e Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa (Macau)*. <https://www.forumchinapl.org.mo/pt/forum-de-macau/>
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo. 1º Ed.
- Freire, A. (1998). *Internacionalização, desafios para Portugal*. Editora Verbo: Lisboa.
- Gabrielsson, M. e Kirpalani, V. (2004). Born globals: how to reach new business space Rapid. *International Business Review*, vol. 13 (5), 555-571.
- Gamble, J., Thompson, A. & Peteraf, M. (2013). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Gao, T. (2004). The Contingency Framework Of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *The Multinational Business Review*, 12, nº 1, 37-68.
- Godoy, & Arilda, S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2).
- Grupo de Lisboa. (1994). *Limites à Competição* (2 ed.). Lisboa: Publicações Europa-América.
- Guerras M. & Navas L. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas, 4ª ed.
- Hadley, R., & Wilson, H. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*.
- Hamill, J. (1997). The internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14, N°5, 300–323.
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for Internationalization Small Companies in Swedish Incubators and Science Parks*. Sweden: Uppsala University.
- Hill, C. (2007). *International business: competing in the global marketplace* (6 ed.). Boston: MacGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Ilhéu, F. (2009). *As Oportunidades que a Crise Oferece à China*.
- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and Growth: the strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4 N° 2, 133-147.

- Johanson, J., & Mattsson, L. (1987). *Internationalization in industrial systems. A network approach*. In *Strategies in global competition*, 303–321.
- Johanson, J. e Mattsson, L. (1988). *Internationalization in Industrial Systems. A Network Approach*. Londres: Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, 83-101.  
<https://doi:10.1023/a:1023219207042>
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, n° 9, 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J. e Wiedersheim, P. (1972). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 305-322.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johansson, J. (2009). *Global marketing: foreign entry, local marketing, & global management* (5 ed.). Johny K. Johansson.
- Karavdic, M. (2006). *E-commerce and Export Performance*. New York: Cambria Press.
- Khemakhem, R. (2010). Explaining the entry mode choice among Tunisian exporting firms: Development and test of an integrated model. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 223–244. <https://doi.org/10.1108/03090561011008682>
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8 N° 2, 12-32.  
<https://doi.org/10.1509/jimk.8.2.12.19620>
- Knight, G. e Cavusgil, S. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 35 (2), 124-141.  
<https://doi:10.1057/palgrave.jibs.8400096>
- Knighth, G., Madsen, T., Servais, P. (2004) Na inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management*. In John Wiley & Sons, Inc. 290–329.
- Leonidou, L. (2000). Barriers to export management: An organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2).  
[https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00022-3)
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). Internationalisation Process of two Swedish Firms. *Management*

and Economics.

- Lima, M. (2002). Economia e política da globalização e estratégias locais de desenvolvimento: a regulação do trabalho. *As Ciências Sociais nos Espaços de Língua Portuguesa: Balanços e desafios: actas*, (2), 401-411.
- Loureiro, C. (2015). *As Relações Económicas Luso-Chinesas*. Relatório de Estágio. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.  
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81265/2/37070.pdf>
- Lusa. (2010, novembro 8). *Acordos assinados em Lisboa valem 718 ME*.  
<https://www.dn.pt/dossiers/economia/orcamento-de-estado-2011/noticias/acordos-assinados-em-lisboa-valem-718-me-1705650.html>
- Macedo, M. (2011). *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia Universidade do Porto.  
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/49723/2/MANUEL%20MACEDO.pdf>
- Madsen, T. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583. view.  
[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
- Magriço, V. (2003). *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*. Oeiras: Celta Editora.
- Malhotra, N. (2001). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.
- Masum, M., & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Matias, P. (2015). *Estratégias e processo de internacionalização nos mercados polaco e romeno: Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria. Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Mattar, F. (1997). *Pesquisa de marketing: metodologia, planeamento* (4ª. Ed.). São Paulo, Atlas, vol.1.
- McDougall, P., Shane, S. e Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international New ventures. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.  
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Mendes, S. (2015). *A Internacionalização de Empresas Portuguesas. Estudo de Caso Parfois – Barata & Ramilo S.A.* Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Economia e gestão.  
[https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/19446/1/TFM%20Sara%20Mendes\\_355413021.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/19446/1/TFM%20Sara%20Mendes_355413021.pdf)
- Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.  
<https://doi.org/10.1108/02651330210425015>
- Montealegre, F., Thompson, S. & Eales, J. S. (2007). An Empirical Analysis of the Determinants of Success of Food and Agribusiness E-Commerce Firms. *International Food &*

*Agribusiness Management Review*, 10, No1, 61–81.  
<https://doi.org/10.22004/ag.econ.8168>

- Monteiro, V. (2016). *Estudo Multi-Caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/17610>
- Moutinho, R. (2011). *Estrutura e Dinâmica das Internacional New Ventures*. Tese de Doutoramento. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. <https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/tese%20Raquel%20Meneses.pdf>
- Murteira, M. (2003). *Globalização*. Lisboa: Quimera.
- Mwiti, E., Ofafa, G. & Mkim, A. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation na empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the comercial craft sector in kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4 n° 7, 64-88.
- Niranjanamurthy, N., Kavyashree, N., Jagannath, S. e Chahar, D. (2013). Analysis of ecommerce and mcommerce: advantages, limitations and security issues. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 2, 2360-2370.
- Nogueira, C. (2014). *A concessão de incentivos à internacionalização das empresas e a aplicação dos modelos de previsão de falência - Estudo de caso: Zilian*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISG. <http://hdl.handle.net/10400.26/12937>
- OECD. (2022). *China*. <https://oec.world/en/profile/country/chn>
- OECD - Centre for Entrepreneurship SME and Local Development (CFE). (2009). *Top Barriers to SME Internationalisation*. Reported by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.
- OECD. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.
- OECD. (2013). *Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics*.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2004). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 n° 1, 45-64. <https://doi.org/10.1057/>
- Pantulu, J., & Poon, J. (2003). Foreign direct investment and interntional trade: evidence from Us and Japan. *Journal of Economic Geography*, 3 (3), 241-259. <https://doi.org/10.1093/jeg/3.3.241>
- Paulo, L. (2016). *A Internacionalização das PME Portuguesas*. Dissertação de mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Peng, M. (2006). *Global Strategy* (international ed.). South-Western.
- Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Estratégias de internacionalização—Estudo de caso para empresas portuguesas. *e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 3(2), 9-33. <https://doi.org/10.29073/e3.v3i2.45>
- Pinto, A. (2019). *O e-commerce é uma estratégia de internacionalização ou é apenas um canal*

*de distribuição alternativo?* Dissertação de Mestrado. Porto: Católica Porto Business School. [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/28772/1/TFM\\_AnaPinto.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/28772/1/TFM_AnaPinto.pdf)

Pinto, M. (2015). *As empresas e a sua internacionalização - o caso de três PME portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7894/1/Marlene\\_Pinto\\_AA\\_2015%20%281%29.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7894/1/Marlene_Pinto_AA_2015%20%281%29.pdf)

PORTADADA. (2022). *Pequenas e médias empresas: total e por dimensão*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>

Portal Diplomático. (2022). *Internacionalização da Economia*. <https://www.portaldiplomatico.mne.gov.pt/politica-externa/internacionalizacao-da-economia>

Reis, C. (2016). *Processo de Internacionalização das Empresas: Uma análise comparativa de casos de empresas dos Açores*. Dissertação de Mestrado. Açores: Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/3876/1/DissertMestradoCamilaRegoBettencourtReis2016.pdf>

Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, (4), 45-52.

Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.

Rosa, M. e Arnoldi, M. (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica.

Rugman, A. (1979). *International Diversification and the Multinational Enterprise*. New York, Lexington Books.

Samiee, S. (1998). Exporting and the Internet: a conceptual perspective. *International Marketing Review*, 15, No.5, 413–426. <https://doi.org/10.1108/02651339810236452>

Sharma, D. (1993). “Introduction: industrial networks in marketing”, in Cavusgil, S. e Sharma, D. (editores), *Advances in international Marketing*, 6, 1-9, Greenwich: J A I Press.

Sharma, D. e Johanson, J. (1987) Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4 (Winter): 20-29. <http://dx.doi.org/10.1108/eb008339>

Sharma, V., & Erramilli, K. (2004). RESOURCE-BASED EXPLANATION OF ENTRY MODE CHOICE. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>

Silva, M. (2017). *Desafios da internacionalização das redes de franchising portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança. <http://hdl.handle.net/10198/14669>

Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa, Obras em Curso, Lda.

Simões, V. (1997a). *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). Lisboa: Conselho Económico Social.

Simões, V. (1997b). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas em Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor).

Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

SPI. (2022). *SPI*. <https://www.spi.pt/>

Teece, D. (1992). Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(92\)90050-L](https://doi.org/10.1016/0167-2681(92)90050-L)

Teixeira, A. (2014). *Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34960/1/Antonio%20Samuel%20Souza%20Teixeira.pdf>

Teixeira, A., & Flores, F. (2014). O modelo de Internacionalização de Uppsala sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV). *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, 3(3), 01-12. <https://doi.org/10.5965/2316419003032014001>

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa.

Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decision*, 43 (1), 123-148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>

Tradingeconomics. (2022). *China Exports to Portugal*. <https://tradingeconomics.com/china/exports/portugal>

Tradingeconomics. (2022). *Portugal Exports to China*. <https://tradingeconomics.com/portugal/exports/china>

Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., e Turban, D.C. (2015). *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective*. 8th Ed.

Turnbull, P. W. (1987), A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process, in P. J. Rosson and S. D. Reid (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger Publishers, New York, 21-40.

Varejão, J. (2013). *Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em Portugal: Abordagem Programada vs Abordagem não Programada*. Porto: Instituto Politécnico do Porto. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1808/1/DM\\_JoaoVarejao\\_2013.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1808/1/DM_JoaoVarejao_2013.pdf)

Vasconcellos, I. (2013). *Internacionalização de empresas portuguesas: o caso do grupo Brisa*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6337/1/DM-IVNPV-2013.pdf>

Vaz, M. (2017). *A internacionalização de empresas chinesas como estratégia de governo*.

Dissertação de Mestrado. Brasília: Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais.  
<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/13579/1/21472657.pdf>

- Varzim, T. (2022). *China é o quinto país que mais investe em Portugal, superando os EUA*.  
<https://eco.sapo.pt/2022/03/29/china-e-o-quinto-pais-que-mais-investe-em-portugal-superando-os-eua/>
- Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal Of General Management*, 2, 34-55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Wu, Y. (2020). *A internacionalização das empresas Portuguesas no mercado Chinês*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.  
<http://hdl.handle.net/10071/22303>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3 ed., Vol. 5). Applied social research methods series.
- Yin, R. K. (2005). *Estudos de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4 th ed.). London: Thousand Oaks: Sage publications.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Yin, R.K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.

## **Anexos**

## Anexo I – Guião da Entrevista

### Apresentação da empresa

- 1- Nome da empresa –
- 2- Génese da empresa –
- 3- Nº trabalhadores antes internacionalização –
- 4- Nº trabalhadores depois internacionalização –
- 5- Nº CAE/Ramo de atividade –
- 6- Volume das exportações sobre as vendas –
- 7- Mercados externos –
- 8- Atividade internacional desenvolvida no mercado chinês –
- 9- Tipos de produtos/serviços que vende –

### Questões

- 1- Seria possível descrever, em termos gerais, a história da empresa?
- 2- Em que ano a empresa iniciou o seu processo de internacionalização, e no ano em que começou a explorar o mercado chinês?
- 3- Para além do mercado chinês, terá a empresa explorado outros mercados externos? Quais e porquê?
- 4- Qual é o peso do mercado chinês no volume de negócios da empresa?
- 5- Quais foram os motivos para se internacionalizar para o mercado chinês?
- 6- Que estratégias foram seguidas para abordar o mercado chinês?
- 7- A empresa tinha conhecimentos prévios sobre o mercado chinês?
- 8- Quais foram os critérios utilizados pela empresa na escolha do mercado chinês?
- 9- O processo de internacionalização foi feito com os seus próprios recursos ou com recursos externos? Recorreu a instituições externas como AICEP ou PORTUGAL 2020? Teve algum apoio público ou privado por parte destas instituições?
- 10- Quais foram os obstáculos/dificuldades que a empresa sentiu no início do processo de internacionalização, principalmente no mercado chinês? Como os superou?
- 11- Quais são as entraves/dificuldades: legais, políticas, culturais, alfandegárias e como as ultrapassou?
- 12- Para entrar no mercado chinês, a empresa adaptou ou não do produto e quais foram as razões?
- 13- Quais são as vantagens/benefícios obtidos pela internacionalização no mercado chinês?
- 14- Qual é o modo de entrada utilizado pela empresa no mercado chinês?

- 15- Quais foram as razões que levaram à escolha deste modo de entrada?
- 16- Depois da entrada no mercado houve alteração das estratégias/modos?
- 17- Quais eram os receios da empresa quando decidiu internacionalizar-se, principalmente para o mercado chinês?
- 18- Quais foram as mudanças na empresa depois de se internacionalizar no mercado chinês?
- 19- Que estratégias tem para o futuro, relativamente ao processo de internacionalização no mercado chinês?
- 20- Houve algum impacto na estratégia e no desempenho da empresa com a internacionalização? E como influenciou a mesma?
- 21- A pandemia causou algum impacto no processo de internacionalização, especialmente no mercado chinês? No caso afirmativo, quais foram os impactos?
- 22- Que sugestões daria às empresas que pretendem iniciar o processo de internacionalização? Sugeriria a estas empresas que escolhessem o mercado chinês para iniciar o seu processo de internacionalização?

### Filstone Comércio de Rochas S.A

#### Apresentação da empresa

- 9- **Nome da empresa** – Filstone Comércio de Rochas S.A.
- 10- **Génese da empresa** – Extração e comercialização de pedra natural portuguesa
- 11- **Nº trabalhadores antes internacionalização** – sempre fomos uma empresa internacional, desde o primeiro dia.
- 12- **Nº trabalhadores depois internacionalização** – 240
- 13- **Nº CAE/Ramo de atividade** – 08113 – R3
- 14- **Volume das exportações sobre as vendas** – 45.000.000,00€
- 15- **Mercados externos** – China, Índia, Polónia, Espanha, etc.
- 16- **Atividade internacional desenvolvida no mercado chinês** – Venda de blocos de pedra natural
- 17- **Tipos de produtos/serviços que vende** – Pedra natural portuguesa em bruto/bloco

#### Questões:

##### 1- Seria possível descrever, em termos gerais, a história da empresa?

A empresa começou a sua atividade como *trading* em 2002 e assim se manteve até 2008, ano em que foi adquirida a primeira pedreira, de calcário, em Fátima e foi crescendo até ter adquirido em 2021 a pedreira de granito em Alpalhão.

##### 2- Em que ano a empresa iniciou o seu processo de internacionalização, e no ano em que começou a explorar o mercado chinês?

2002

##### 3- Para além do mercado chinês, terá a empresa explorado outros mercados externos? Quais e porquê?

Embora o nosso principal mercado seja o mercado chinês, temos estado a diversificar os mercados, e como tal temos estado a apostar na Índia e em diversos países da Europa como a Espanha, França, Polónia, Reino Unido, Alemanha e Itália.

##### 4- Qual é o peso do mercado chinês no volume de negócios da empresa?

Cerca de 85% direta e indiretamente.

##### 5- Quais foram os motivos para se internacionalizar para o mercado chinês?

Por ser o maior mercado do mundo, onde a nossa pedra, pela sua tonalidade, beleza e versatilidade, é muito apreciada. A nossa capacidade diária de produção também atrai muitos clientes, sobretudo os grandes, que precisam de ver uma continuidade de fornecimento no tipo de pedra, nos seus maiores projetos.

**6- Que estratégias foram seguidas para abordar o mercado chinês?**

Arranjar empresas estratégicas neste ramo de negócio e estabelecer parcerias. As empresas a que me refiro são empresas do sector da pedra natural, que nos deram garantias de honestidade, rigor e de respeito pela nossa pedra e pelos nossos padrões de qualidade. Não nos podemos dar ao luxo de falhar com os nossos clientes e para isso, os nossos parceiros são fundamentais já que nos representam e cuidam também dos seus interesses, não descurando os nossos. Optámos por parcerias ao nível da representatividade.

**7- A empresa tinha conhecimentos prévios sobre o mercado chinês?**

Sim, o Administrador efetuou diversas viagens à China, antes de abrir a empresa, para perceber melhor as necessidades e de que forma a pedra natural portuguesa poderia ser um sucesso na China.

**8- Quais foram os critérios utilizados pela empresa na escolha do mercado chinês?**

O principal critério foi o da dimensão do mercado, seguido do interesse por parte do mercado chinês, no que Portugal tinha para oferecer neste sector. Aquando das visitas preparatórias do nosso administrador à China, foi notório o potencial de crescimento da China de há 20 anos, como se veio a comprovar na sua trajetória destas duas décadas, com o crescimento económico que se lhe reconhece. Esse potencial veio a traduzir-se numa grande evolução ao nível do crescimento das obras públicas e privadas.

**9- O processo de internacionalização foi feito com os seus próprios recursos ou com recursos externos? Recorreu a instituições externas como AICEP ou PORTUGAL 2020? Teve algum apoio público ou privado por parte destas instituições?**

Foram usados os recursos próprios no processo de internacionalização, já que não foram requeridos, utilizados ou, sequer, solicitados quaisquer apoios a quaisquer entidades estatais. Todo o dinheiro utilizado neste processo era pertença da empresa.

**10- Quais foram os obstáculos/dificuldades que a empresa sentiu no início do processo de internacionalização, principalmente no mercado chinês? Como os superou?**

Sendo que cedo se notou que a pedra natural portuguesa suscitava algum interesse por parte das empresas deste sector na China, não houve grandes dificuldades em começar a

estabelecer contactos e em começar a ver interesse em virem a Portugal visitar as pedreiras e começarem a comprar.

**11- Quais são as entraves/dificuldades: legais, políticas, culturais, alfandegárias e como as ultrapassou?**

De fato houve que, durante as viagens preparatórias efetuadas à China, perceber a cultura (fator muito relevante), o funcionamento legal, e na prática como é que as coisas funcionavam, e é aí que entram as parcerias entretanto efetuadas, fundamentais para que se cumpram todos os requisitos legais e se crie também um clima de confiança entre as partes, confiança essa que dura até aos dias de hoje.

**12- Para entrar no mercado chinês, a empresa adaptou ou não do produto e quais foram as razões?**

A pedra natural é isso mesmo, natural, não pode ser alterada. O cliente vem inspecionar os blocos, marca-os e é esses mesmos blocos que irá receber na China.

**13- Quais são as vantagens/benefícios obtidos pela internacionalização no mercado chinês?**

As vantagens são enormes, de salientar a principal, o volume de negócios, dada a dimensão territorial e populacional do país.

**14 - Qual é o modo de entrada utilizado pela empresa no mercado chinês?**

As parcerias estratégicas

**15 - Quais foram as razões que levaram à escolha deste modo de entrada?**

Porque nos pareceu que ter parceiros que se tornaram clientes fiéis, seria a forma mais segura de fazer tudo como deveria ser feito e cumprir todos os requisitos para uma permanência forte e duradoura no mercado chinês.

**16 - Depois da entrada no mercado houve alteração das estratégias/modos?**

A estratégia tem sido basicamente a mesma e tem funcionado muito bem, já que a empresa nunca parou de crescer, nem em colaboradores nem em volume de negócios.

**17 - Quais eram os receios da empresa quando decidiu internacionalizar-se, principalmente para o mercado chinês?**

Os principais receios foram os de não conseguir cumprir os diversos critérios, incluindo os culturais, mas com a ajuda das nossas parcerias e com todas as viagens efetuadas à China, entretanto, esse receio foi-se dissipando.

**18- Quais foram as mudanças na empresa depois de se internacionalizar no mercado chinês?**

Na verdade, as mudanças não foram grandes, apenas foram feitos ajustes à medida que algumas regras fossem mudando. Culturalmente a China é muito rigorosa, quer ao nível da interação, da educação, de determinados pormenores comportamentais, quer ao nível da confiança gerada. Se essa confiança se perde não volta a ser recuperada. Assim sendo, tem havido uma preocupação contínua na manutenção dessa confiança através de um diálogo permanente e da coerência das ações. Quaisquer alterações que efetuemos que envolvam os nossos clientes ou parceiros, quer ao nível do funcionamento da empresa, quer ao nível das alterações dos preços dos produtos, eles são antecipadamente informados e estão a par dos motivos.

**19- Que estratégias tem para o futuro, relativamente ao processo de internacionalização no mercado chinês?**

A nossa estratégia passa por manter os nossos parceiros estratégicos e em criar parques nossos, onde possamos armazenar a nossa pedra e onde os clientes se possam dirigir e comprar sem terem de vir a Portugal, e assim angariar mais clientes que de outra forma não teriam acesso à nossa pedra, coisa que já fizemos com a criação de 2 parques em locais distintos.

**20- Houve algum impacto na estratégia e no desempenho da empresa com a internacionalização? E como influenciou a mesma?**

Não houve qualquer impacto, já que a empresa quando foi criada foi precisamente para ser uma empresa virada para a internacionalização.

**21- A pandemia causou algum impacto no processo de internacionalização, especialmente no mercado chinês? No caso afirmativo, quais foram os impactos?**

Na nossa parte não houve qualquer impacto, pelo contrário, aumentamos a nossa faturação.

**22 - Que sugestões daria às empresas que pretendem iniciar o processo de internacionalização? Sugeriria a estas empresas que escolhessem o mercado chinês para iniciar o seu processo de internacionalização?**

Sim, claro que sugeriria às empresas que escolhessem o mercado chinês, pelos mesmos motivos pelos quais nós próprios o fizemos... mas sugeriríamos também às empresas que se preparassem, visitassem o país algumas vezes, conhecessem a cultura e arranjassem parceiros de confiança.

## Apresentação da empresa

- 1- **Nome da empresa** – Sociedade Portuguesa de Inovação - Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação S.A
- 2- **Génese da empresa** – Atividades de consultoria
- 3- **Nº trabalhadores antes internacionalização** – 85
- 4- **Nº trabalhadores depois internacionalização** – 85
- 5- **Nº CAE/Ramo de atividade** – 70220 - Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão
- 6- **Mercados externos** – China; USA; Espanha; etc.
- 7- **Atividade internacional desenvolvida no mercado chinês** – Prestação de serviços de consultoria
- 8- **Tipos de produtos/serviços que vende** – Consultoria

## Questões

- 1- **Seria possível descrever, em termos gerais, a história da empresa?**

A Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) é uma empresa de consultoria privada fundada em 1996, com 85 colaboradores a tempo inteiro e que funciona como um centro ativo de redes nacionais e internacionais ligadas aos sectores de pesquisa e inovação e especializada em Inovação, Ciência e Tecnologia, Território, Turismo e Agricultura.

- 2- **Em que ano a empresa iniciou o seu processo de internacionalização, e no ano em que começou a explorar o mercado chinês?**

A SPI sempre foi uma empresa internacional. Em 1999 iniciou a sua atividade na China com uma presença física e mais tarde, em 2010, estabeleceu uma entidade legal em Macau.

- 3- **Para além do mercado chinês, terá a empresa explorado outros mercados externos? Quais e porquê?**

A SPI tem coordenado e prestado apoio especializado em projetos baseados na Europa, Ásia, América do Norte, América do Sul e África. Atualmente, a SPI tem 85 consultores a tempo inteiro localizados nos vários escritórios da empresa em Portugal, Espanha, China, EUA. O grupo inclui também SPI China, SPI Espanha, SPI EUA e um escritório afiliado em Bruxelas, através de uma parceria com a *European Business & Innovation Network* (EBN). A SPI também estabeleceu redes profissionais e empresariais na América Latina, Sudoeste Asiático e África.

**4- Quais foram os motivos para se internacionalizar para o mercado chinês?**

Por ser um mercado muito diferente, recheado de possibilidades de estabelecimento de parcerias.

**5- Que estratégias foram seguidas para abordar o mercado chinês?**

Projetos realizados com a Comissão Europeia, Banco Mundial e outros tipos de entidades e apoio também empresas europeias nas questões de internacionalização para China.

**6- A empresa tinha conhecimentos prévios sobre o mercado chinês?**

Sim, antes de explorarmos o mercado chinês, foram realizadas várias viagens para conhecer o mercado e, por outro lado, para tentar compreender melhor as suas necessidades.

**7- Quais foram os critérios utilizados pela empresa na escolha do mercado chinês?**

Nível de desenvolvimento, áreas com maior possibilidade de promoção de valor acrescentado.

**8- O processo de internacionalização foi feito com os seus próprios recursos ou com recursos externos? Recorreu a instituições externas como AICEP ou PORTUGAL 2020? Teve algum apoio público ou privado por parte destas instituições?**

Não.

**9- Quais são as entraves/dificuldades: legais, políticas, culturais, alfandegárias e como as ultrapassou?**

Devido à diferença cultural, a SPI teve a necessidade de se adaptar para ultrapassar este obstáculo, indo várias vezes à China para estudar o mercado e a sociedade chinesa. É também importante mencionar a necessidade de estabelecer parcerias mais adequadas e ter uma presença física, porque manter o contacto com a realidade local é fundamental.

**10- Para entrar no mercado chinês, a empresa adaptou ou não do produto e quais foram as razões?**

A SPI teve de se adaptar ao mercado chinês nos serviços que oferece.

**11- Quais são as vantagens/benefícios obtidos pela internacionalização no mercado chinês?**

Acesso a mercado muito diferente e estabelecimento de ligações com uma nova área geográfica.

**12- Qual é o modo de entrada utilizado pela empresa no mercado chinês?**

Inicialmente um escritório de representação na China e agora através de vários projetos, nomeadamente o ENRICH in China.

**13- Depois da entrada no mercado houve alteração das estratégias/modos?**

Não.

**14- Quais eram os receios da empresa quando decidiu internacionalizar-se, principalmente para o mercado chinês?**

Falta de conhecimento profundo do mercado algo que no início do processo de internacionalização não estava otimizado.

**15- Quais foram as mudanças na empresa depois de se internacionalizar no mercado chinês?**

Criação de um escritório e recrutamento de consultores chineses.

**16- Que estratégias tem para o futuro, relativamente ao processo de internacionalização no mercado chinês?**

Continuar a trabalhar com a China e fazer mais projetos em conjunto com a Comissão Europeia.

**17- A pandemia causou algum impacto no processo de internacionalização, especialmente no mercado chinês? No caso afirmativo, quais foram os impactos?**

Com o aparecimento da pandemia, as viagens para a China não puderam ocorrer dificultando o estabelecimento de relações mais estreitas. Tudo se tornou virtual.

**18- Que sugestões daria às empresas que pretendem iniciar o processo de internacionalização? Sugeriria a estas empresas que escolhessem o mercado chinês para iniciar o seu processo de internacionalização?**

As empresas que têm a intenção de se internacionalizarem para a China têm de ser humildes e fazer várias viagens antes de iniciar o seu processo de internacionalização, a fim de poderem encontrar/estabelecer parceiros fiáveis.

## **Apresentação da empresa**

- 1- Nome da empresa** – Lektou / Rato, Ling, Lei & Cortés - Advogados
- 2- Gênese da empresa** – Serviços jurídicos
- 3- Nº trabalhadores antes internacionalização** – 50
- 4- Nº trabalhadores depois internacionalização** – 50
- 5- Nº CAE/Ramo de atividade** – 69101- atividades jurídicas
- 6- Mercados externos** –Portugal, Espanha, Rússia, Angola, Brasil, etc
- 7- Atividade internacional desenvolvida no mercado português** – Prestação de serviços jurídicos
- 8- Tipos de produtos/serviços que vende** –Serviços jurídicos

### **1- Seria possível descrever, em termos gerais, a história da empresa?**

O escritório foi constituído em 1982 em Macau, é uma das sociedades mais antigas em Macau, especialmente composta por sócios chineses e sócios portugueses. Como o plano de internacionalização foi aberto o escritório na Ilha da Montanha (Hengqin), Zhuhai e fizera o joint-venture com o escritório chinês Zhong Yin Law Firm<sup>3</sup>. Em 2017, Lektou abriu um escritório de representação em Portugal, Lisboa. Esta Joint-Venture, para além de Zhong Yin Law Firm e o escritório Lektou, ainda faz parte um outro escritório de Hong Kong, no fundo é uma ideia de Grande Baía. Com a ideia de constituir uma sociedade que integrada três sociedades no Macau, Hong Kong e China.Em 2021, Lektou obteve autorização para abrir um escritório em Shenzhen.

### **2- Em que ano a empresa iniciou o seu processo de internacionalização, e no ano em que começou a explorar o mercado português?**

2017.

### **3- Para além do mercado português, terá a empresa explorado outros mercados externos? Quais e porquê?**

Portugal, Espanha, Rússia, Angola, Brasil, entre outros.

### **4- Quais foram os motivos para se internacionalizar para o mercado português?**

A principal razão foi que os sócios são portugueses, visto que, o sócio fundador é português. Em 2016, devido a um cliente que é uma empresa de Macau que pretendia fazer uma aquisição da participação social numa empresa portuguesa, devido a esse

---

<sup>3</sup> Zhong Yin Law Firm - É o departamento jurídico do banco de China.

projeto levou ao estabelecimento de uma representação do escritório em Portugal, o que levou à constituição de uma sociedade de advogados em Portugal em 2017.

**6- Que estratégias foram seguidas para abordar o mercado português?**

Como a sociedade em Portugal é pequena não tem fixado muitas estratégias. Uma das estratégias adaptada pelo escritório é participar em câmaras de comércio, associações das empresas para atar ficalidade, como advogados não vendemos coisas, mas sim serviços, por isso, o nosso trabalho vem muitas vezes das relações sociais, ficalidade, as pessoas têm nos conhecer, só depois de conhecer melhor é que vamos trabalhar em conjunto. Não temos uma estratégia, mas nós temos uma política que nós contratamos sempre as pessoas que tem background chinês, falar chinês é um dos requisitos, pois, o mais importante é ter um contexto cultural chinês.

**7- A empresa tinha conhecimentos prévios sobre o mercado português?**

Como os sócios são portugueses e principalmente o socio fundador é português, claramente que possui conhecimentos prévios sobre o mercado português.

**8- Quais foram os critérios utilizados pela empresa na escolha do mercado português?**

Aproveitamos a relação de longa data entre Macau e Portugal, como a Macau antes era a colónia portuguesa. Como a Macau é plataforma de negócios para países da língua oficial portuguesa. Macau percebe-se como uma plataforma/fórum de negócios da língua portuguesa. Até agora ainda têm muitos portugueses continua a viver em Macau, eles também precisam advogados em Portugal para tratar processos de inventário, partilha de herança

**9- O processo de internacionalização foi feito com os seus próprios recursos ou com recursos externos? Recorreu a instituições externas como AICEP ou PORTUGAL 2020? Teve algum apoio público ou privado por parte destas instituições?**

O processo de internacionalização não recorreu aos recursos externos, apenas foi utilizado recursos internos.

**10- Quais foram os obstáculos/dificuldades que a empresa sentiu no início do processo de internacionalização, principalmente no mercado português? Como os superou?**

Uma das dificuldades é marketing porque aqui somos uma equipa pequena e em Portugal a concorrência é grande em comparação com a China. O obstáculo de presença física foi gravado com o surgimento da pandemia, pois antes da pandemia havia muitos eventos e hoje em dia passa tudo online.

**11- Quais são as entraves/dificuldades: legais, políticas, culturais, alfandegárias e como as ultrapassou?**

Não há muito entraves, mas digo legais que há porque em Portugal para construir e registar uma entidade não é fácil, pois é burocrático o processo. Para entrar no mercado português, nós temos uma dificuldade porque aqui tudo é digital e em Macau, por exemplo fazer um pedido ao tribunal tem de entregar em papel, no qual, este aspeto é mais avançado que Macau e tivemos de adaptar, principalmente para os advogados de Macau, apesar de ser advogados qualificados e inscritos na ordem dos advogados em Portugal, quando regressar a Portugal tem de adaptar essa diferença. Como os sócios são Portugueses não sentimos muitos entraves ou dificuldades.

**12- Para entrar no mercado português, a empresa adaptou ou não do produto e quais foram as razões?**

Não adaptou, porque é não muito diferente, podendo que as práticas sejam diferentes. Como a China, mais especificamente a Macau, e o Portugal segue-se o sistema continental CVL, visto que os principais princípios são mesmos. Pode ser que as práticas sejam diferentes.

**13- Quais são as vantagens/benefícios obtidos pela internacionalização no mercado português?**

Vantagens/benefícios não diria, mas acho que é a oportunidade. Como estamos em Portugal e muitas vezes os clientes confiam em nós porque estamos aqui e conseguimos tratar os assuntos em Portugal. Apesar de termos advogados portugueses em Macau, mas não sabem as práticas em Portugal e como temos a presença física aqui, nós temos vantagem, assim, conseguimos obter mais vantagens e oportunidades. Ter presença física e ter aqui as instalações para receber clientes, isso dá confiança e credibilidade, o que permite nós explorar melhor o mercado português. Por outro lado, ter escritório em Portugal permite-nos estar mais perto dos problemas dos nossos clientes e estar em Portugal facilita a resolução dos seus problemas e será resolvido mais rápido, visto que se estiver em Macau é mais duradoura e não é direto.

**14 - Qual é o modo de entrada utilizado pela empresa no mercado português?**

Inicialmente só temos um colega doutor Óscar e o volume de trabalho é reduzido. Com tempo fomos aumentando e desenvolvemos uma equipa, o que levou à necessidade de criação de um escritório, recorrendo ao modo de entrada de Joint-Venture, de modo permitir um crescimento sustentável.

**15 - Quais foram as razões que levaram à escolha deste modo de entrada?**

Porque não temos outra maneira temos de constituir uma sociedade em Portugal. Enquanto os advogados para poder prestar serviços jurídicos em Portugal a única alternativa é constituir uma sociedade de advogados.

**16 - Depois da entrada no mercado houve alteração das estratégias/modos?**

Inicialmente nós fazemos e íamos muitos eventos tentamos aumentar rede de relações aqui em Portugal, mas aqui recentemente por causa de pandemia nós também organizamos muitos eventos online, isso é uma mudança estratégia porque as pessoas não conseguem sair e temos que os abordas só através dos eventos online ou meios eletrônicos é que nós conseguimos manter esse contacto.

**17 - Quais eram os receios da empresa quando decidiu internacionalizar-se, principalmente para o mercado português?**

O único receio é não tiver clientes. Em relação aos advogados ainda maior preocupação porque não tivermos clientes também não conseguimos criar uma equipa.

**18- Quais foram as mudanças na empresa depois de se internacionalizar no mercado português?**

O nosso escritório mudou muito em termos de modelo de gestão, o que eu acho que os sócios depois de entrar em Portugal começaram a estudar ou ver como é que as sociedades de advogados se organizam em Portugal, ou seja, aprende os modelos de gestão da sociedade de advogados. Há 3 anos nós contratamos uma pessoa que só faz gestão da sociedade, ou seja, hoje em dia, temos advogados, mas também temos outra pessoa que faz gestão. O CEO que não é advogado é alguém de gestão financeiro que faz gestão da sociedade que não é só sócio, pois, os sócios normalmente são advogados. Acho que é uma coisa que nós aprendemos em Portugal, o que permitiu-nos organizar melhor a equipa, cada um tem a sua tarefa, o que permite separar o papel do socio e o papel do gerente. Isso não é bem assim, em Macau, pois com Macau é um mercado muito pequeno, tudo é misturado. Hoje em dia o nosso escritório aprendeu o modelo de gestão de sociedade de advogados em Portugal e estamos assim adaptadas as novas mudanças.

**19- Que estratégias tem para o futuro, relativamente ao processo de internacionalização no mercado português?**

Como nós trabalhamos muito com clientes estrangeiros, o que queríamos manter é continuar e fazer mais promoções de atividades da sociedade, ou seja, temos que ir as feiras tentar conhecer mais preceitos noutros mercados, por exemplo, França, Alemanha, não é só em

Portugal, mas sim, desenvolver para Europa e o Estados Unidos. Ainda temos outra opção é desenvolver atividade até à África porque tem dois países (Angola e Moçambique) que falam português e o sistema jurídicos, as leis, as legislações também são semelhantes. O próximo passo não é só focar em Portugal, mas sim, expandir para outros mercados.

**20- Houve algum impacto na estratégia e no desempenho da empresa com a internacionalização? E como influenciou a mesma?**

Com a internacionalização permite nos conhecer a realidade e adaptamos nossa gestão.

**21- A pandemia causou algum impacto no processo de internacionalização, especialmente no mercado português? No caso afirmativo, quais foram os impactos?**

Os eventos passou ser online, o que causa alguma dificuldade, visto que na cultura chinesa gosta de pessoas visitar e gosta de convidar as pessoas para ir almoçar e jantar. Estar presencialmente é mais vantajosa e facilita a construção de relações pessoais, pois, as pessoas estar frente de câmara é difícil conhecer. O que é relativamente muito importante para os advogados visto que a prestação de serviços jurídicos envolve o contacto pessoal com o cliente, potenciais clientes e os parceiros.

**22 - Que sugestões daria às empresas que pretendem iniciar o processo de internacionalização? Sugeriria a estas empresas que escolhessem o mercado português para iniciar o seu processo de internacionalização?**

O mais importante para as empresas que pretendem iniciar o processo de internacionalização no mercado português é fazer o estudo de mercado e não fazem as coisas com muito pressa, primeiro tem que conhecer o mercado para isso acho que bom contactar camara de comercio porque são pessoas que conseguem levar parceiros locais credíveis e mesmo encontrar parceiros ideais e podem aproveitar os contactos que a câmara municipal tem, por exemplo Câmara comercio Hong Kong- Portugal. Em Portugal ainda há muitas oportunidades, mas também depende do setor que pratica.

## **Apresentação da empresa**

- 1- **Nome da empresa** – Tmall Global Alibaba Group
- 2- **Génese da empresa** – Tecnologia
- 3- **Nº trabalhadores depois internacionalização** – Alibaba Group 245000+
- 4- **Nº CAE/Ramo de atividade** – 47910 - Comércio a retalho por correspondência ou via Internet
- 5- **Mercados externos** – EU (Alemanha, UK, Holanda, França, Itália, Espanha, Portugal), USA, Asia (Japão, Coreia, HK, Taiwan, Macau), Austrália, Nova Zelândia
- 6- **Atividade internacional desenvolvida no mercado português** – Ecommerce B2C transfronteiriço
- 7- **Tipos de produtos/serviços que vende** – Tmall Global é uma plataforma de e-commerce que conecta marcas de mais de 90 países e regiões com os consumidores chineses e permite que empresas internacionais, incluindo portuguesas, vendam produtos de diversas categorias aos consumidores chineses. Desde moda, cosmética, saúde e bem-estar a alimentação.

### **1- Seria possível descrever, em termos gerais, a história da empresa?**

O Grupo Alibaba é uma empresa global de tecnologia fundada em 1999, com a missão de facilitar a execução de negócios em qualquer lugar. O grupo é constituído por vários *marketplaces* digitais, que em conjunto formam um ecossistema de serviços, abrangendo comércio eletrónico e retalho, *cloud computing*, pagamentos inteligentes, logística, meios de comunicação e entretenimento.

A Tmall e a Tmall Global, em particular, são duas plataformas de comércio eletrónico B2C com mais de 1000 milhões de consumidores ativos na China, que albergam milhares de marcas internacionais e pequenas empresas de todos os setores – da moda à alimentação, da cosmética aos cuidados de saúde, vestuário infantil, e muito mais.

### **2- Em que ano a empresa iniciou o seu processo de internacionalização, e no ano em que começou a explorar o mercado português?**

A Tmall global nasceu no ano 2014 precisamente para facilitar a entrada de marcas internacionais no mercado chinês através do modelo de negócio transfronteiriço, ou seja, permite que as empresas internacionais possam conectar com os consumidores chineses sem necessidade de registo de marca e producto no mercado chinês, facilitando sua entrada neste mercado

### **3- Para além do mercado português, terá a empresa explorado outros mercados externos? Quais e porquê?**

EU (Alemanha, UK, Holanda, França, Itália, Espanha, Portugal), USA, Ásia (Japão, Coreia, HK, Taiwan, Macau), Austrália, Nova Zelândia.

**4- Qual é o peso do mercado português no volume de negócios da empresa?**

Contamos com mais de 29000 marcas internacionais na Tmall Global, entre elas, cerca de 15 são portuguesas.

**5- Quais foram os motivos para se internacionalizar para o mercado português?**

Portugal possui alguns dos produtos mais requintados do mundo, graças à sua história e legado nas artes e ao forte património evidente em setores como o têxtil, *homecare* e agroalimentar.

**6- Que estratégias foram seguidas para abordar o mercado português?**

Uma equipa própria com conhecimento do mercado e cultura portuguesa, participação em feiras e eventos e o estabelecimento de relações com parceiros estratégicos como a AICEP.

**7- A empresa tinha conhecimentos prévios sobre o mercado português?**

Sim.

**8- Quais foram os critérios utilizados pela empresa na escolha do mercado português?**

Empresas e marca que oferecem productos de qualidade, história e diferenciação.

**9- O processo de internacionalização foi feito com os seus próprios recursos ou com recursos externos? Recorreu a instituições externas como AICEP ou PORTUGAL 2020? Teve algum apoio público ou privado por parte destas instituições?**

Próprios recursos.

**10- Quais foram os obstáculos/dificuldades que a empresa sentiu no início do processo de internacionalização, principalmente no mercado português? Como os superou?**

Falta de recursos humanos no sector de venda digital e B2C.

**11- Quais são as vantagens/benefícios obtidos pela internacionalização no mercado português?**

Acesso direto de marcas portuguesas por parte dos consumidores chineses como Superbock, Cutipol, Benamôr ou Renova.

**12- Qual é o modo de entrada utilizado pela empresa no mercado português?**

Uma equipa própria com conhecimento do mercado e cultura portuguesa, participação em feiras e eventos e o estabelecimento de relações com parceiros estratégicos como a AICEP.

**13- Quais eram os receios da empresa quando decidiu internacionalizar-se, principalmente para o mercado português?**

Se o mercado português está preparado para exportar online, tanto em termos de mentalidade, de recursos financeiros e humanos.

**14- Que estratégias tem para o futuro, relativamente ao processo de internacionalização no mercado português?**

Vemos grande crescimento da demanda de productos de saúde e bem-estar, tanto adultos como crianças até mesmo animais de estimação. O que representa uma grande oportunidade para as empresas portuguesas deste sector.

**15- Houve algum impacto na estratégia e no desempenho da empresa com a internacionalização? E como influenciou a mesma?**

A Tmall Global tem como objetivo ajudar a empresas portuguesas a internacionalizar-se.

**16- A pandemia causou algum impacto no processo de internacionalização, especialmente no mercado português? No caso afirmativo, quais foram os impactos?**

Como consequência da pandemia, as viagens dos consumidores chineses ao estrangeiro viram-se limitadas, aumentando ainda mais o consumo de productos internacionais no canal online. Tmall Global é a plataforma de referência que oferece marcas e productos internacionais, incluindo portugueses.