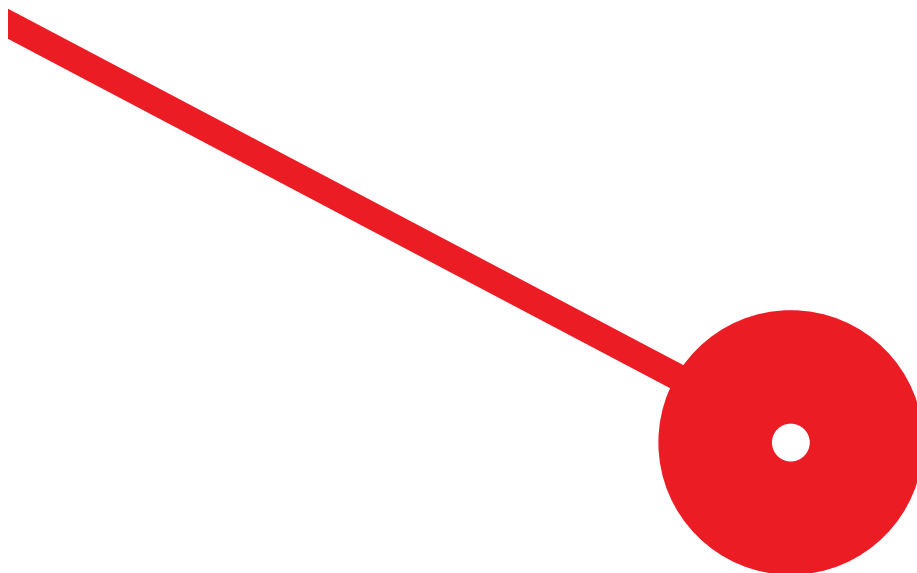




Empresas portuguesas e a sua internacionalização: estudo de caso

Marta Fernandes Sá

10/2023

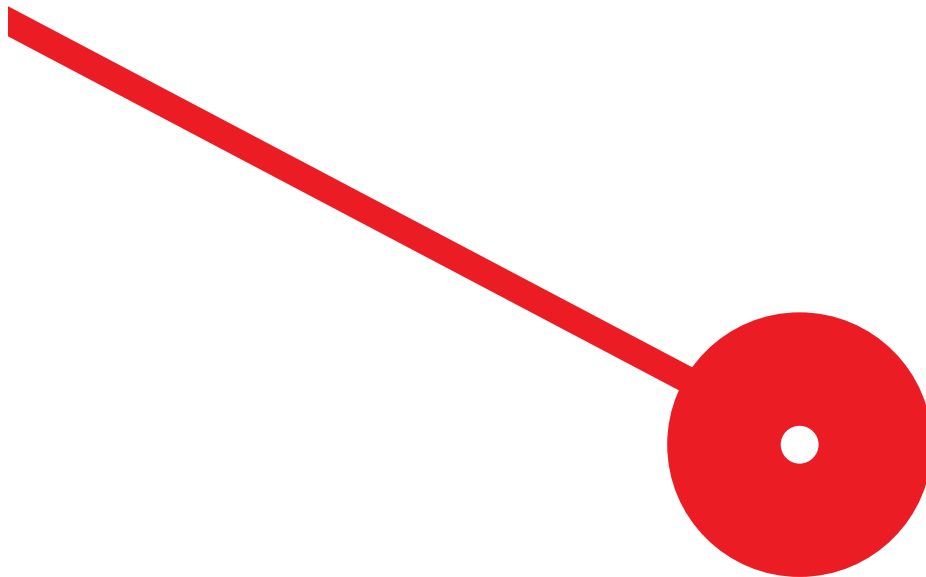




Empresas portuguesas e a sua internacionalização: estudo de caso

Marta Fernandes Sá

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 Raquel Susana da Costa Pereira.



Agradecimentos

Ao longo dos três anos do meu percurso no ISCAP existiram inúmeras pessoas que contribuíram, de uma maneira ou de outra, para que esta fase se realizasse com sucesso.

Quero agradecer em primeiro lugar à minha família, aos meus pais e ao meu namorado por todo o apoio, por toda a compreensão e por toda a ajuda e paciência que tiveram comigo. Mas, em especial, quero agradecer à minha mãe, que se não fosse graças à luta dela e à sua “garra” não tinha chegado tão longe. Mãe só há uma e tenho o maior orgulho de dizer que és a minha mãe e que és a melhor do mundo. Obrigada por tudo!

Quero agradecer às três empresas (Kuatrus, Aleal e Fenabel) que dedicaram um bocadinho do seu tempo para colaborarem comigo e ajudarem-me a concluir esta fase.

Por fim, mas não menos importante, um muito obrigada à Professora Raquel Pereira, por ter aceitado ser minha orientadora, por toda a sua disponibilidade desde o primeiro dia e pela enorme paciência. Muito Obrigada, mesmo!

Resumo:

A situação atual mundial, em contexto de globalização, torna os mercados externos cada vez mais imprescindíveis para a sobrevivência das empresas. As empresas têm de procurar diversas formas para manter/aumentar o seu desempenho e sustentabilidade, uma vez que estão rodeadas de oportunidades e ameaças.

Deste modo, a internacionalização assume um papel importante para a competitividade das empresas, sendo este processo, considerado complexo, caracterizado pelas estratégias operacionais que originarão fluxos financeiros importantes de produtos e de conhecimentos para as empresas.

Em Portugal, a internacionalização das empresas encontra-se numa fase de expansão sendo, esta, fundamental para o desenvolvimento na economia. As pequenas e médias empresas (PME) representam um dos grandes impulsores do progresso económico português daí a necessidade de se estudar o processo de internacionalização de forma a perceber como este processo se realiza, quais os objetivos a atingir, que estratégias para a sobrevivência e crescimento destas empresas.

Seguindo uma abordagem metodológica qualitativa, através de um estudo de caso múltiplo, procurou-se entender o processo de internacionalização de três empresas, pertencentes ao setor do mobiliário, desde as estratégias e modalidades que foram aplicadas pelas mesmas para atingir os níveis onde se encontram na atualidade.

A análise dos casos em estudo permitiu-nos concluir que, relativamente ao modo de entrada adotado pelas empresas, todas optaram pela exportação direta como forma de exportarem os seus produtos e, relativamente às motivações que levaram estas empresas a internacionalizarem, todas apresentam motivações internas em comum, tais como, o crescimento e expansão da empresa.

Palavras chave: Empresas, Estratégias, Estudo de caso, Internacionalização, Teorias, Portugal, Setor do mobiliário.

Abstract:

The current global situation, in a context of globalization, makes foreign markets increasingly essential for the survival of companies. Companies have to look for different ways to maintain/increase their performance and sustainability, as they are surrounded by opportunities and threats.

Thus, internationalization plays an important role in the competitiveness of companies, and this process, considered complex, is characterized by operational strategies that will generate important financial flows of products and knowledge for companies.

In Portugal, the internationalization of companies is in an expansion phase, which is fundamental for the development of the economy. Small and medium-sized enterprises (SMEs) represent one of the main drivers of Portuguese economic progress, hence the need to study the internationalization process in order to understand how this process is carried out, what objectives to achieve, what strategies for survival and growth of these companies.

Following a qualitative methodological approach, through a multiple case study, we sought to understand the internationalization process of three companies, belonging to the furniture sector, from the strategies and modalities that were applied by them to reach the levels where they are in present.

The analysis of the cases under study allowed us to conclude that, regarding the entry mode adopted by the companies, they all opted for direct export as a way of exporting their products and, regarding the motivations that led these companies to internationalize, they all present internal motivations in common, such as the growth and expansion of the company.

Key words: Companies, Strategies, Case Study, Internationalization, Theories, Portugal, Furniture sector.

Índice geral

Capítulo - Introdução	10
Capítulo I – Enquadramento teórico	13
1.1 Conceito de Globalização e de Internacionalização.....	14
1.2 Teorias da Internacionalização.....	16
1.2.1 Abordagem Económica.....	17
1.2.1.1 Ciclo de Vida do Produto.....	17
1.2.1.2 Reação Oligopolística	18
1.2.1.3 Teoria da Internalização.....	18
1.2.1.4 Teoria Eclética ou Paradigma de OLI.....	19
1.2.2 Abordagem Comportamentalista	20
1.2.2.1 Modelo de Uppsala	20
1.2.2.2 Teoria das redes	22
1.3 Motivações para a Internacionalização	24
1.4 Barreiras à Internacionalização	27
1.5 Modos de entrada nos mercados externos.....	29
1.5.1 Exportação	30
1.5.2 Acordos contratuais	31
1.5.2.1 Licenciamento.....	31
1.5.2.2 <i>Franchising</i>	32
1.5.2.3 Projetos chave-na-mão.....	32
1.5.2.4 Contratos de gestão	32
1.5.3 Investimento Direto no Estrangeiro (IDE).....	33
1.5.3.1 <i>Joint Venture</i>	33
1.5.3.2 <i>Greenfield</i>	33
1.5.3.3 Fusões & Aquisições (<i>Brownfield</i>).....	33
1.5.4 Subsidiárias	36

1.5.5	Internet	36
1.6	Notas finais do capítulo	37
Capítulo II – Metodologia		39
2.1.	O estudo de caso na investigação qualitativa	40
2.2.	As questões de Investigação.....	41
2.3.	Recolha de dados - entrevista.....	41
2.4.	Seleção das empresas	44
Capítulo III – Estudo de caso		45
3.1.	Apresentação dos casos de estudo e dos resultados da pesquisa.....	46
3.1.1.	A Kuatrus.....	46
3.1.2.	ALEAL	49
3.1.3.	A Fenabel.....	51
3.2.	Discussão dos resultados	53
3.3.	Respostas às questões de investigação	55
Capítulo IV – Conclusão		58
Referências bibliográficas		61
Apêndices.....		69
Apêndice I – Guião da Entrevista		70
Apêndice II – Respostas às entrevistas		72

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições do conceito de internacionalização	15
Tabela 2 - Paradigma Eclético - Modos de Entrada	20
Tabela 3 - Modelo de redes	23
Tabela 4 - Motivações tradicionais e emergentes.....	25
Tabela 5 - Motivações internas e externas.....	26
Tabela 6 - Motivações proativas e reativas	27
Tabela 7 - Tipos de riscos ao processo de internacionalização	28
Tabela 8 - Vantagens e desvantagens dos dois tipos de exportação.....	31
Tabela 9 - Quadro comparativo das vantagens e desvantagens dos acordos contratuais e IDE	34
Tabela 10 - Vantagens e desvantagens da entrevista.....	42
Tabela 11 - Caracterização das empresas em estudo.....	46

Índice de Ilustrações

Ilustração 1: Modelo Uppsala - etapas sucessivas no processo de internacionalização .	21
Ilustração 2 - Modos de entrada	30

Lista de abreviaturas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

IDE - Investimento Direito Estrangeiro

PI – Processo de Internacionalização

PME – Pequenas e Médias Empresas

UE – União Europeia

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Cada vez mais a globalização e a internacionalização, interligadas com o contínuo avanço das tecnologias, originam mudanças significativas no mercado, tornando-o cada vez mais desafiante e competitivo (Fernandes, 2018). Estas mudanças, levam as PME a investirem no processo de internacionalização, uma vez que o seu mercado doméstico se encontra saturado e de forma a expandirem e a aumentarem o seu negócio têm de abordar novos mercados externos e, por sua vez, com a sua internacionalização também contribuem para o desenvolvimento da economia nacional.

O processo de internacionalização pode ser definido como um processo de expansão da atividade de uma empresa para além do território nacional, quer seja através das suas operações comerciais ou através da realização de investimentos (Carreira, 2015).

A internacionalização fornece às empresas bastantes benefícios, tais como, o acesso a novos clientes, o alcance de custos mais baixos e o aumento da competitividade, a capitalização da atividade principal e a diversificação de riscos, para além disto, também aumenta o conhecimento das empresas relativo à cultura e do mercado em que pretendem atuar (Reis, 2022).

Portugal é um país constituído quase por Pequenas e Médias Empresas (PME). Posto isto, estas são uma força importante que apoiam o desenvolvimento económico e social de Portugal, que desempenham um papel importante no crescimento económico, no comércio externo, na resolução de problemas de emprego e na inovação tecnológica. O desenvolvimento das PME internacionalmente, favorece o aumento da sua competitividade o que ajudará Portugal a abrir ainda mais ao exterior e a promover a integração da economia nacional com a economia global (Freire, 1997).

Neste sentido, esta dissertação de mestrado tem como principal objetivo estudar e analisar o processo de internacionalização de três empresas portuguesas que operam na área do mobiliário.

De maneira à obtenção dos resultados esperados é necessário analisar e estudar as seguintes questões:

- que razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização?
- que estratégias são escolhidas e que razões justificam essa escolha?
- que critérios determinam a escolha dos mercados?

No que toca à estrutura deste trabalho, este encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo é composto pelo enquadramento teórico que tem por base a revisão da literatura existente sobre a temática, onde serão estudadas as principais teorias da internacionalização, as suas motivações, barreias e modos de entrada nos mercados externos.

O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada, onde explicamos os métodos de recolha dos dados utilizados nesta investigação, os recursos utilizados para a sua escolha e as possíveis vantagens e desvantagens de um estudo de caso.

O terceiro capítulo, apresenta os três casos de internalização em estudo e analisa os dados recolhidos através da análise documental e das entrevistas. Em seguida, tentamos responder às questões de investigação com o seu enquadramento nas teorias e na literatura mencionada no capítulo um.

No quarto, e último capítulo, são apresentadas as principais conclusões retiradas deste estudo, bem como as suas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Conceito de Globalização e de Internacionalização

A integração de Portugal na União Europeia (UE) tornou possível às empresas portuguesas acederem a novos/diferentes mercados, tecnologias, aprendizagens e à integração na economia mundial. No entanto, esta possibilidade levou à concorrência global levando a que as empresas portuguesas tenham a necessidade de se ajustarem de forma a tornarem-se num emissor e recetor nas relações internacionais, fazendo com que esta aposta envolva riscos (Almeida, 2017).

Os conceitos da globalização e da internacionalização são várias vezes confundidos. Enquanto, a globalização supõe a convergência das diferentes economias, numa só economia global, com livre circulação de capital, pessoas e bens, já a internacionalização alude à progressiva relevância e necessidade do comércio, relações, tratados e alianças entre nações (Daly, 1999).

McGrew (1992) definiu a globalização como um processo de vínculos e interconexões, que transcendem os Estados-nações e as respetivas sociedades, pelo qual as decisões, as atividades e os acontecimentos ocorridos numa parte do mundo podem afetar indivíduos e sociedades localizadas noutras partes do globo.

Held et al., (1999, p.7) afirmam que “os processos de globalização contemporâneos não têm precedentes, uma vez que governos e sociedades ao redor do globo estão a ter que se ajustar a um mundo onde não existe mais uma clara distinção entre internacional e doméstico e entre negócios internos e externos”.

As empresas de forma a conseguirem responder aos desafios do mundo globalizado e às constantes pressões dos concorrentes apostaram nos mercados externos, ou seja, recorreram à internacionalização.

Segundo Carreira (2015), este fenómeno da internacionalização não é recente, se recuamos algumas centenas de anos, podemos verificar que as trocas entre nações se perdem no tempo. Sendo que, durante o século XVIII e XIX o comércio internacional e o investimento estrangeiro cresceram significativamente. No entanto, as características e a dimensão que este fenómeno atingiu nos últimos anos é que a torna digna de estudo. Segundo Hill (2021), este fenómeno refere-se ao envolvimento de uma empresa em comércio ou investimento internacionais.

A internacionalização de uma empresa é considerada um processo gradual de evolução das empresas em operações de mercado internacional. Consistindo assim, na ampliação das estratégias de produtos, mercados e de integração vertical da empresa para diferentes países, a qual vai resultar numa replicação parcial ou total da sua cadeia operacional. Estas empresas reforçam a sua posição no estrangeiro à medida que vão acumulando experiência e conhecimento sobre o funcionamento do mercado internacional (Vasconcellos, 2013).

De acordo com Mahrous et al. (2018) a internacionalização refere-se ao conjunto de trocas de produtos acabados, semiacabados, serviços, capital, matérias-primas, pessoas e ideias entre dois países.

Para além da definição do conceito de internacionalização mencionada anteriormente, existem inúmeras definições deste conceito com o passar dos anos, tal como pode-se ver na tabela 1.

Tabela 1 - Definições do conceito de internacionalização

Autor(es)	Definição
Johanson e Wiedersheim (1972) e Johanson e Vahlne (1977)	Sequência ordenada de processos pelo que desenvolveram um modelo baseado nos vários estágios a atravessar aquando da inserção de uma empresa em mercados externos.
Wind e Douglas & Perlmutter (1973)	Processo em que determinadas atitudes ou orientações são associadas a estágios sucessivos, presentes na evolução das atividades da empresa em mercados externos.
Welch e Luostarinen (1988)	Aumento da participação da empresa em operações internacionais.
Calof e Beamish (1995)	Processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos) aos ambientes internacionais onde pretende operar.
Meyer (1996)	Processo pelo qual uma empresa torna possível o aumento do nível das suas atividades de valor acrescentado num país diferente do país de origem.
Freire (1997)	Processo estratégico que consiste na extensão das estratégias de produtos-mercados e de integração vertical

	da empresa para outros países, do qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional deixa, assim, de operar apenas nos limites do seu mercado nacional e começa a explorar mercados estrangeiros.
Andersson (2004)	consiste num processo de evolução gradual, com etapas bem definidas, através do qual as organizações acedem a recursos e aprendem a operar nos mercados externos.
Harris e Wheeler (2005) Borini, Ribeiro, Coelho e Proença (2006)	Processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos
Teixeira e Diz (2005)	Processo sequencial composto por um conjunto de 4 fases distintas, internacional, multinacional, global e transnacional, pelas quais a empresa deve passar.
Martín e Lopez (2007)	Processo que implicaria a reformulação da atividade da empresa, através da criação de novas áreas de negócio geograficamente, onde a própria tomada de decisão de internacionalizar representaria uma estratégia empresarial.

Fonte: elaboração própria

O processo de internacionalização decorre do objetivo de estabilização ou aquisição de novas posições no mercado externo, de reforçar as relações com os clientes, de redução dos custos de produção, de acesso e captação de novas competências e apresenta-se como uma realidade de capital à exploração de oportunidades detetadas ou simplesmente por imitação dos movimentos de outras empresas no mercado (Vasconcellos, 2013).

1.2 Teorias da Internacionalização

Não existe uma única teoria que explique a internacionalização realizada pelas empresas e todas elas têm as suas limitações como, por exemplo, resultarem da análise de grandes empresas e de que a realidade económica está em constante evolução (Vasconcellos, 2013).

O processo de internacionalização, segundo Hemais e Hidal (2004), baseia-se em dois tipos de abordagens: a económica e a comportamentalista. A abordagem económica centra-se na internacionalização das atividades e processos, preocupando-se com os

custos de transação estudando a melhor maneira de a empresa realizar as suas atividades. Sendo que nesta abordagem encaixam-se o Ciclo de Vida do Produto, a Reação Oligopolística, a Internalização e o Paradigma Eclético de Dunning.

Por sua vez, a abordagem comportamentalista analisa a internacionalização na perspectiva do mercado, incluindo nesta abordagem o Modelo de Uppsala e a Teoria de networks.

1.2.1 Abordagem Económica

1.2.1.1 Ciclo de Vida do Produto

Segundo Vernon (1966), a inovação tecnológica realizada num determinado país produz uma nova vantagem comparativa que permanece igual até ser difundida internacionalmente. Esta evolução aborda três fases principais de desenvolvimento e localização do produto, tais como: a fase de lançamento, a fase de crescimento e, por fim, a fase de maturidade.

A fase de lançamento é a fase onde surge um novo produto como resposta a um acréscimo do poder de compra no país de origem tende a ser desenvolvido, sendo que, nesta fase o produto sofre alterações constantes quer pela pressão social quer pela produtiva, daí a necessidade de proximidade mercado-produção.

Na segunda fase, que corresponde a fase de crescimento, o produto já tem um “design” eficiente assumindo, assim, um nível de standardização. Aumenta a elasticidade da procura/preço, mas a sua produção pode localizar-se afastada do mercado, normalmente em países em desenvolvimento. De forma a aproveitar as economias de escala a exportação é vantajosa.

Na terceira, e última, fase, a qual corresponde à fase de maturidade, uma vez que a tecnologia já se banalizou fazendo com que o produto já não tem segredos tornando o preço a variável mais importante. Nesta, o investimento vai ser canalizado para países com recursos produtivos abundantes, mesmo se o nível tecnológico não é muito evoluído. Vai aumentar a tendência de deslocalização para países de baixo custo de fatores produtivos à medida que o produto caminha para o declínio.

Esta teoria apresenta, entre outras a vantagem de se basear numa especialização mais flexível e na qual pode existir uma interação entre comércio e investimento. No entanto, como outras teorias, tem vindo a sofrer alterações significativas.

1.2.1.2 Reação Oligopolística

Knickerbocker (1973) refere que esta teoria se resume a uma estratégia de defesa das empresas concorrentes da empresa que tomou a iniciativa, isto é, num setor em que a empresa líder promove um investimento num país estrangeiro, esta leva a que os concorrentes locais sejam forçados a investir no país origem daquela empresa ou no país mais importante para a empresa prevenindo, assim, o desencadeamento de uma guerra de preços.

Esta teoria tem, deste modo, uma visão oligopolista da concorrência internacional que assenta na aplicação de teorias de jogos não cooperativas e que não reconhece outras formas de concorrência para além da imitação (Lorga. 2003).

1.2.1.3 Teoria da Internalização

Esta teoria tem por base o conceito de imperfeições de mercado, isto é, as empresas aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos ao internalizarem ou integrarem as suas operações quando se verifica que o mercado as realiza de forma mais eficiente e dispendiosa (Buckley & Casson, 2003).

Segundo esta teoria, quando a internalização das operações é além-fronteiras, estamos perante um processo de internacionalização do qual resultam as multinacionais. A teoria assenta em dois princípios fundamentais:

“1º A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação destas operações sejam mais elevados do que os que derivam da sua integração organizativa;

2º A empresa cresce internalizando até ao momento em que o diferencial entre os benefícios da internalização seja superior aos custos da mesma” (Nogueira, 2014, p.9).

Rugman (1979) alargou a capacidade explicativa da teoria de forma a incluir a diversificação internacional, referindo que as multinacionais utilizam a internalização para superar as imperfeições dos mercados capitais constituindo, assim, o cerne das teorias multinacionais.

Segundo Dias (2007) esta teoria apresenta algumas limitações, sendo a internacionalização avaliada de forma estática, ignorando aspetos como as formas de

cooperação entre as empresas e a sua aplicação como sendo limitada às empresas multinacionais e ao investimento no exterior.

1.2.1.4 Teoria Eclética ou Paradigma de OLI

A teoria Eclética ou Paradigma de OLI (Ownership – Location – Internalization) é uma teoria centrada nas vantagens que a empresa possui para investir em mercados externos (Dunning, 1980).

Sendo um dos modelos teóricos mais reconhecidos em negócios internacionais, o Paradigma de Dunning (1973, 2000) procura explicar a forma, extensão e padrão do processo de internacionalização através do IDE (Investimento Direito Estrangeiro) dando resposta às questões porquê, onde e como, aquando da decisão de internacionalização (Stoian & Filippaios, 2008).

De acordo com Dunning (2001), a internacionalização de uma atividade económica ocorre quando se certifica que os mercados externos proporcionam três tipos de vantagens:

- 1) Ownership advantages (vantagens de propriedade): competências que as empresas possuem internamente e que as podem distinguir relativamente à concorrência, nomeadamente o controlo de ativos estrangeiros como, por exemplo, a tecnologia, a gestão, a inovação e a marca própria. Representando uma vantagem a qual permite à empresa um maior controlo dos recursos utilizados no mercado externo respondendo, assim, à questão porquê?;
- 2) Location advantages (vantagens de localização): benéficos que a empresa poderá usufruir com a sua instalação no mercado externo respondendo à questão onde?;
- 3) Internalization advantages (vantagens de internalização): benefícios para a empresa ao internalizar as transações como, por exemplo, diminuição dos custos de câmbio, maior controlo da oferta e redução da incerteza respondendo, desta forma, à questão como?.

Resumindo, na ótica de Dunning (1977, 1980), uma empresa só deve recorrer ao IDE se as três condições (vantagens de OLI) forem satisfeitas. No caso de a empresa não satisfazer as três condições, esta, deve optar por outro modo de entrada no mercado, como se exemplifica na tabela 2.

Tabela 2 - Paradigma Eclético - Modos de Entrada

Modos de entrada	Vantagens		
	O	L	I
IDE	✓	✓	✓
Exportação	✓	✗	✗
Licenciamento	✓	✗	✗

Fonte: Adaptado de Sara Mendes (2015)

Este modelo é, habitualmente, utilizado para explicar a internacionalização das empresas multinacionais e não das pequenas e médias empresas, com experiência em mercados internacionais e que possuam não só recursos financeiros, mas também um grande volume de informação acerca desses mercados, uma vez que existe um risco elevado devido ao investimento que envolve (Pantalu & Poon, 2003). A decisão de investir diretamente no estrangeiro deve ser apenas tomada no caso em que as três vantagens coexistirem (Silva et al., 2018).

Segundo Dias (2007), este modelo é uma síntese de estudos anteriores, que inclui conceitos da Teoria das Imperfeições do mercado (vantagem de propriedade), da Teoria do Ciclo de Vida do Produto (vantagem da localização) e da Teoria da Internalização (vantagem da internalização).

1.2.2 Abordagem Comportamentalista

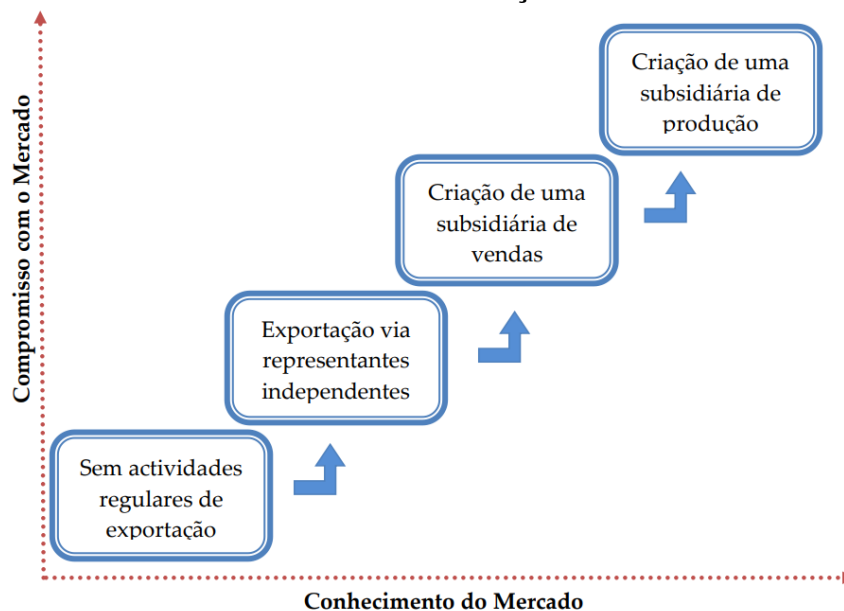
1.2.2.1 Modelo de Uppsala

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) definiram o modelo Uppsala como um mecanismo explicativo das etapas de um processo de internacionalização. Este processo de internacionalização foca-se na aprendizagem e no conhecimento dos mercados externos com base numa abordagem incremental da parte das empresas a qual tenderá a aumentar progressivamente consoante a aquisição de conhecimento acerca desses mesmos mercados. Este modelo teve origem na universidade de Uppsala, o estudo inicial desenvolveu-se em torno de 4 empresas suecas cujas características e processo de expansão para o mercado internacional se assemelhavam, o que conferiu validade ao estudo (Lima, 2021).

Em 1975 foram apresentadas, por Johanson e Wiedersheim, quatro etapas consecutivas para o processo de internacionalização da empresa, tal como é demonstrado na ilustração 1. Sendo estas etapas:

- 1ª Inexistência de atividades regulares de exportação;
- 2ª Exportação através de representantes independentes;
- 3ª Criação de uma subsidiária de vendas;
- 4ª Criação de uma subsidiária de produção.

Ilustração 1: Modelo Uppsala - etapas sucessivas no processo de internacionalização



Fonte: Adaptado de Sara Mendes, 2015

Contudo, este modelo não sugere que estas etapas tenham que ser, obrigatoriamente, seguidas pela empresa. Mas, aquando da obtenção do conhecimento sobre os mercados onde está inserida a empresa, esta consegue perceber melhor quais as suas oportunidades de negócio, aumentando, deste modo, o seu grau de compromisso para com o mercado e, por sua vez, tem maior tendência a investir capital e recursos (Lima, 2021).

Chetty e Campbell-Hunt (2003) referem que se as empresas não tiverem experiências internacionais dificilmente conseguem reunir o conhecimento para a atuação nos mercados externos. A entrada em novos mercados leva as empresas a confrontarem-se com novas realidades, novos clientes, fornecedores, concorrentes e novas estratégias de atuação.

Segundo Forsgren (2002), com a obtenção de um maior conhecimento dos mercados e a possibilidade de utilizá-lo nas seguintes fases de internacionalização, as empresas veem os seus custos/riscos de internacionalização reduzidos, tendo sido este a base do raciocínio para este modelo. Aponta, ainda, este modelo como sendo limitado pela exposição direta a que as empresas estão sujeitas seguindo as várias etapas e pela sua dependência do conhecimento adquirido pelos intervenientes nas fases iniciais do processo de internacionalização.

Este modelo apresenta uma relação com a “distância psíquica”, esta assume uma fundamental importância no modelo e que tem como exemplos, as diferenças educacionais, linguísticas, nas práticas de negócios, as diferenças culturais e o progresso industrial. Geralmente, este modelo, é adotado por empresas de pequena dimensão daí a procurarem a integração em mercados estrangeiros lentamente, o que lhes possibilita a aquisição da experiência de negócios antes de crescerem internacionalmente (Johanson & Vahlne, 1977). Nesta linha de pensamento, uma distância psíquica reduzida significa que o país destino vive numa realidade próxima da do mercado doméstico, ao contrário da distância psíquica elevada, a qual corresponde a realidades completamente diferentes (Sirimarco et al., 2020).

Chetty e Campbell-Hunt (2003) mencionam, ainda, que as empresas podem avançar para o mercado local através de uma representação direta sem necessitarem de passarem pelas diferentes fases de forma incremental.

1.2.2.2 Teoria das redes

Considerada como uma evolução do modelo de Uppsala, a teoria das redes foi desenvolvida por diversos autores e descreve os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas (Johanson & Mattsson, 1988). Esta teoria melhora o desempenho internacional das PME, através de alianças com outras empresas, superando os seus recursos e limitações do conhecimento do mercado.

Neste modelo, o mercado é encarado como um sistema de relações industriais e sociais entre todos os *stakeholders*. De acordo com Johanson e Mattsson (1988), as decisões estratégicas que são usualmente tomadas pelas organizações dependem fortemente das relações entre as diversas partes e qualquer empresa em particular também, podem vir a depender de recursos que são controlados por outras empresas quer nacionais quer internacionais.

Ainda de acordo com esta abordagem, a internacionalização de uma empresa pode ser alcançada através:

- a) Da extensão internacional – criação de relações em redes de países estrangeiros;
- b) Da “penetração” no mercado – desenvolvimento de relações e aumento do comprometimento de recursos nessas redes em que a empresa já tem uma posição;
- c) Da integração internacional – ligando as redes extintas em diferentes países.

De modo a complementar esta teoria, estes autores, cruzaram o grau de internacionalização do mercado com o grau de internacionalização da empresa elaborando, assim, um modelo que identifica quatro tipos de empresa:

Tabela 3 - Modelo de redes

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

Fonte: Adaptado de Vanessa Monteiro (2016, p.24)

- a) *Early Starter* – as relações internacionais das empresas são reduzidas e o seu conhecimento sobre os mercados externos é escasso;
- b) *Late Starter* – as empresas atuam num mercado internacionalizado, mas em desvantagem face aos concorrentes, já que possuem menos conhecimento do mercado tornando, assim, complicado a sua entrada em mercados próximos ou em redes já estabelecidas;
- c) *Lonely International* – empresa é altamente internacionalizada não possuindo, no entanto, de uma estrutura doméstica para fortalecer a sua posição internacional funcionando, deste modo, como uma ponte para as redes já estabelecidas;
- d) *International Among Others* – empresas altamente internacionalizadas e que, por sua vez, atuam em mercados fortemente internacionalizados.

Na perspectiva de Axelsson e Easton (1992), esta teoria assume que a empresa não é um organismo individual, daí que a sua internacionalização deve ser realizada no seio da rede e focada na sua relação com os seus *stakeholders*.

Sharma (1993) acrescenta, ainda, que a rede implica a troca de recursos entre os seus membros, o que levará as empresas a utilizarem a rede para a evolução de relações que lhes permitam ter acesso a produtos, recursos e serviços potenciadores de vantagens competitivas e atenuantes de custos e riscos.

Aquando da entrada de uma empresa no mercado externo, obrigatoriamente, existe uma inserção noutras redes de relacionamento no exterior, com principal foco em relacionamentos comerciais duradouros, que irá influenciar a continuidade do processo de internacionalização. Estas redes tornam-se importantes, já que permitem a superação de barreiras, compensando a falta de recursos e experiência através da cooperação (Picchiali & Teixeira, 2018).

Em suma, esta teoria trata das empresas nos mercados industriais que criam e reforçam relações comerciais de simbiose com outras empresas. Mas, segundo Lorga (2002), as relações em redes internacionais podem ser fracas ou fortes. As relações fortes, implicam a existência de confiança mútua proveniente de uma relação longa com grande empenho de ambas as partes e serviços recíprocos, sendo que com estas relações as empresas adquirem conhecimento tático e recursos com os quais obtém uma melhor identificação das oportunidades e mais racionalidade na decisão da sua exploração. Por outro lado, as relações fracas compreendem pouco empenho das partes e contactos pouco frequentes, a grande vantagem que estas relações apresentam são um melhor acesso a informação e a possibilidade de aderir a novas redes.

1.3 Motivações para a Internacionalização

Num mercado global, as PME precisam de reduzir a sua dependência dos mercados domésticos. O processo de internacionalização tornou-se cada vez mais acessível e imperativo no meio empresarial (Lendrevie et al., 2015). Se uma organização não tem ambição de crescer, aproxima-se da sua extinção, como tal os empresários, cada vez mais, demonstram vontade de aproveitar oportunidades do exterior (Simões & Crespo, 2017).

A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) (2013, p.10) defende que “*As atividades internacionais reforçam o crescimento orgânico, aumentam*

a competitividade e criam condições para a sustentabilidade a longo prazo das empresas”.

Bartlett e Beamish (2010) identificam 5 motivações as quais se dividem em dois grupos: as motivações tradicionais, as quais datam o início dos primeiros processos de internacionalização, e as motivações emergentes, que dizem respeito ao novo ambiente económico das últimas décadas. Estes grupos, ainda, subdividem-se em subgrupos, como podemos ver na tabela 4:

Tabela 4 - Motivações tradicionais e emergentes

Motivações tradicionais	Motivações emergentes
<ul style="list-style-type: none">• Procura de mercado• Procura de recursos• Procura de eficiência	<ul style="list-style-type: none">• Posicionamento competitivo• <i>Scanning Global</i>

Fonte: elaboração própria adaptado de Bartlett e Beamish (2010)

A procura de mercado diz respeito a empresas que investem num determinado país ou região com intenção de fornecer produtos ou serviços. Esta procura pode derivar de um mercado doméstico saturado, da necessidade de um aumento de receitas, do acompanhamento dos principais clientes, do preenchimento de capacidade, entre outros (Hansson & Hedim, 2007).

A procura de recursos ocorre quando do investimento por parte das empresas no estrangeiro que tem como objetivo a obtenção de recursos mais baratos ou de recursos que não existam no mercado doméstico, assim a empresa pode procurar assegurar o fornecimento das mercadorias e a exploração de diferentes fatores de custo como, por exemplo, a mão de obra mais barata (Dunning, 1993).

A prova de eficiência ocorre quando as empresas têm como objetivo de racionalizar as estruturas de investimento estabelecidas com a finalidade de obterem benefícios da gestão comum das mesmas. Aqui como motivos temos: a racionalização das cadeias de abastecimento e distribuição; a promoção de uma divisão de trabalho mais eficiente; e, a especialização de um portefólio de ativos domésticos e externos (Dunning, 1993).

O posicionamento competitivo refere-se a empresas que procuram presença física em mercados líderes onde a concorrência está presente ou presença física em mercados em desenvolvimento e com grande potencial, mas com ausência de concorrentes. Os motivos

podem ser desde a exploração de imperfeições de mercado à necessidade de assegurar margens de lucro (Bartlett & Beamish, 2010).

O *scanning global* acontece quando as empresas têm como objetivo a exploração dos benefícios de operações globais. Neste caso, os motivos prendem-se com a necessidade de aceder a tendências emergentes, a novas tecnologias e às melhores competências a nível mundial (Bartlett & Beamish, 2010).

Na perspetiva de Mwiti et al. (2013) as motivações podem agruparem-se em dois conjuntos: as motivações associadas a fatores internos à empresa e as que estão associadas a fatores externos, tal como evidenciado na tabela 5.

Tabela 5 - Motivações internas e externas

<p>Motivações internas</p>	<p>Decorrem de estímulos internos à organização e funcionamento da empresa como, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A possibilidade de exploração de economias de escala; ➤ A capacidade empreendedora do gestor; ➤ A detenção de produtos; e ➤ Vantagens competitivas.
<p>Motivações externas</p>	<p>Decorrem do ambiente externo à empresa e acabam por resultar em ações reativas a esse mesmo ambiente como maneira de obter resposta às pressões ou ameaças decorrentes dos mercados.</p>

Fonte: Elaboração própria adaptado de Hollensen,(2011); Masun e Fernandez (2008); Mwiti et al. (2013)

Czinkota (2004) identificou possíveis motivações, as quais dividiu em dois grupos: as motivações proativas e as motivações reativas (tabela 6). As primeiras representam incentivos de forma a conquistar uma mudança estratégica na empresa, enquanto as segundas caracterizam-se pelas ações tomadas como reação às alterações do mundo empresarial propícios à necessidade de as empresas modificarem as suas atividades ao longo do tempo.

Tabela 6 - Motivações proativas e reativas

Motivações proativas	Motivações reativas
<ul style="list-style-type: none">• Vantagem de lucros;• Produtos únicos;• Vantagem tecnológica;• Informação exclusiva;• Vontade da equipa de gestão;• Benefícios fiscais; e• Economias de escala.	<ul style="list-style-type: none">• Pressão da concorrência;• Excesso de produção;• Declínio das vendas domésticas;• Excesso de capacidade;• Saturação do mercado doméstico; e• Proximidade a clientes e portos.

Fonte: elaboração própria com base em Czinkota (2004)

Em suma, conclui-se que existem diversas motivações capazes de conduzir as empresas a iniciarem o processo de internacionalização. Se algumas motivações derivam de fatores externos que levam as empresas a adotarem este comportamento, outras motivações são determinadas por uma estratégia definida no seio da empresa. As motivações têm sempre, em perspetiva, a possibilidade de crescimento da empresa, a maximização de lucros e minimização de custos de aquisição de recursos e o aproveitamento de vantagens competitivas. A influência destes fatores, em conjunto com o perfil dos gestores, a dimensão da empresa, bem como as *networks* em que a empresa poderá estar inserida, podem ser os principais impulsionadores da decisão e do reforço do processo de internacionalização (Pereira & Pinto, 2017).

1.4 Barreiras à Internacionalização

Da mesma maneira que as empresas estão sujeitas a motivações para iniciarem o processo de internacionalização estas, também, podem ser reprimidas por barreiras que devem ser considerados sendo, por isso, necessária a ponderação, de forma responsável, do seu peso nas decisões que serão tomadas num quadro internacional. Contudo, a resolução dos obstáculos poderá não depender apenas da empresa e nem todos os identificados serão contornáveis, o que implicará uma alteração das suas estratégias (Freire, 1997).

Soares e Silva (2022) referem que as barreiras à internacionalização podem ser distinguidas entre barreiras internas e barreiras externas. As barreiras internas são internas à empresa, abrangendo as dificuldades de informação, funcionais e de marketing, tais como, a falta de experiência internacional, a escassez de recursos financeiros e humanos qualificados, dificuldades de introdução de novos produtos, entre outras. Por sua vez, as

barreiras externas são as associadas a aspetos institucionais, culturais e económicos, tanto do país de origem como do de acolhimento, a questões procedimentais, a barreiras governamentais e aos riscos financeiros.

Segundo Johanson e Vahlne (2003), após a tomada de decisão de se internacionalizar, a empresa deve perceber que cada mercado, de cada país, apresenta barreiras culturais, económicas e institucionais, as quais poderão impedir a entrada nesses mercados externos. Estes autores, referem que existem dois tipos de experiência:

- 1) Experiência específica – aborda apenas mercados em particular e não pode ser transportada para outros.
- 2) Experiência em operações de mercado – diz respeito à organização e à evolução da experiência na internacionalização, sendo mais facilmente transferida de mercado para mercado.

De acordo com Hollensen (2011) os principais fatores que dificultam o início da internacionalização são:

- a. Conhecimento e financiamento insuficiente;
- b. Falta de conexões com os mercados externos;
- c. Ausência de compromisso;
- d. Inexistência de canais de distribuição nos mercados internacionais;
- e. Ênfase da gestão no desenvolvimento do mercado doméstico; e
- f. Aumento dos custos com produção, de distribuição e financiamento.

Este autor dividiu as barreiras ao processo de internacionalização em três tipos de riscos, evidenciados na tabela 7:

Tabela 7 - Tipos de riscos ao processo de internacionalização

Riscos de mercado	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldades competitivas face à concorrência no mercado externo;• Diferenças culturais e linguísticas;• Dificuldades no acesso aos canais de distribuição mais eficazes;• Diferenças nas especificações dos produtos nos mercados externos;
--------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades na conquista de clientes; e • Complexidade no envio de mercadorias.
Riscos comerciais	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de câmbio; • Meios de pagamento não garantidos; • Atrasos e/ou estragos na expedição/distribuição das mercadorias; e • Dificuldade na obtenção de financiamento.
Riscos políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Restrições dos mercados externos; • Controlo sobre impostos; • Valor da moeda local elevado face à moeda do país destino; e • Diferenças políticas.

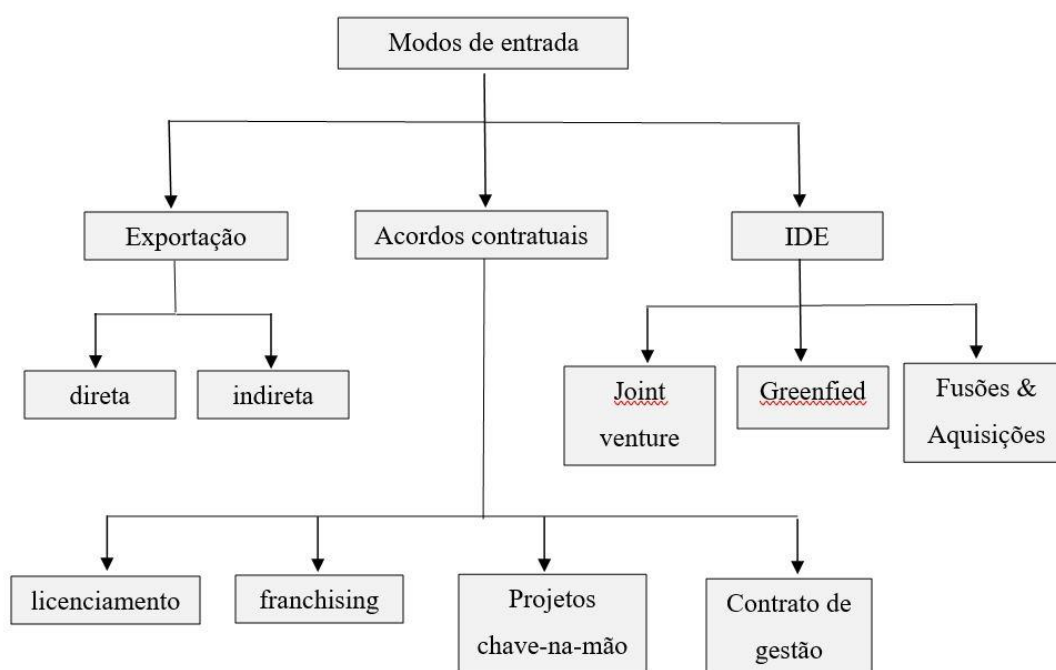
Fonte: Elaboração própria com base em Hollensen (2011)

Em suma, a internacionalização conduz as empresas a arriscarem e as incertezas devem ser bem analisadas antes da tomada da decisão de iniciar o processo. No entanto, sendo encarado como barreira ou motivação, o contexto irá obrigar a empresa a adaptar-se a um novo ambiente, fazendo com que crie as capacidades necessárias para um rápido crescimento (Sapienza et al., 2006).

1.5 Modos de entrada nos mercados externos

A partir do momento em que a empresa decide internacionalizar, compete-lhe a escolha dos modos de entrada e estabelecimento mais adequado à sua realidade. Segundo Bartlett e Beamish (2010) a escolha do melhor modo de entrada é feita pela estratégia de expansão da empresa, a qual vai depender de fatores internos e externos. Deste modo, as empresas dispõem de três mecanismos que podem escolher para entrar nos novos mercados, sendo eles: a exportação, os acordos contratuais e o investimento direto no estrangeiro (IDE), como se pode verificar na ilustração 2.

Ilustração 2 - Modos de entrada



Fonte: Elaboração própria adaptado de Root (1994)

1.5.1 Exportação

Este modo consiste na venda de produtos e/ou serviços para países estrangeiros, sendo considerado uma estratégia simples e muito utilizada pelas organizações devido ao baixo nível de envolvimento, risco e controlo (Mercado et al., 2001).

Segundo Lorga (2003), as formas de exportação mais comuns são a direta e a indireta, as quais proporcionam uma maior aprendizagem e um menor risco para o processo, já que as empresas vão acumulando conhecimento e experiência internacional de forma progressiva. Na exportação direta, a empresa vende diretamente os seus serviços e/ou produtos aos clientes do mercado estrangeiro através da utilização de escritórios comerciais, profissionais da própria organização ou através da contratação de vendedores não utilizando, deste modo, intermediários (Jhuniór et al., 2021). Enquanto na exportação indireta, a empresa utiliza intermediários para venderem os seus produtos e/ou serviços no mercado estrangeiro, fazendo com que não tenha de lidar diretamente com os clientes do mercado externo (Mercado et. al., 2001).

A exportação assume-se como a maneira mais simples de presença no mercado internacional e são preferenciais quando não há benefícios em colocar a produção

fisicamente próxima do mercado, tendo associado um nível de risco pouco significativo, assim como, o envolvimento de recursos humanos e financeiros (Meneses et al., 2018).

Na tabela 8 são enumeradas algumas vantagens e desvantagens dos dois tipos de exportação mencionados no parágrafo anterior.

Tabela 8 - Vantagens e desvantagens dos dois tipos de exportação

	Vantagens	Desvantagens
Exportação direta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior informação sobre o mercado; ✓ Maior controlo sobre os canais de distribuição; ✓ Controlo total ou parcial do plano estratégico de marketing; ✓ Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis; e ✓ Melhores lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maiores dificuldades de penetração inicial; ✓ Maiores custos de estrutura; ✓ Maiores riscos; ✓ Domínio de informação e documentação processual; e ✓ Maior número de recursos.
Exportação indireta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior facilidade de penetração; ✓ Menores custos de representação; ✓ Perceção de risco menor; e ✓ Menor envolvimento de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menor controlo e informação sobre o mercado; e ✓ Ausência de estratégia de entrada.

Fonte: Elaboração própria com base em Simões et al. (2013)

1.5.2 Acordos contratuais

Segundo Root (1994) este modo corresponde a acordos de médio-longo prazo realizados entre empresas de diferentes países com objetivo de transferência de tecnologia, capacidades e conhecimentos entre essas empresas.

1.5.2.1 Licenciamento

O licenciamento é definido como a permissão ou direito formal oferecido a uma empresa ou agente localizado no mercado alvo para usar a propriedade industrial e determinados

conhecimentos da empresa do mercado de origem em troca de um pagamento expresso, normalmente, através de *royalties* (Simões, 1997).

A AICEP (2013, p.114) refere que (...) “o licenciamento é interessante, especialmente para mercados onde existam barreiras às exportações e custos de transportes elevados ou quando a empresa não disponha dos recursos necessários para investir internacionalmente em escala significativa”.

1.5.2.2 Franchising

O franchising consiste num acordo através do qual uma empresa (o franchisador) cede a outra (o francheado) a oportunidade de explorar os seus produtos e/ou serviços, usar a sua marca e aplicar modelos de gestão em troca de benefícios financeiros (Mercado et. al., 2001). Funciona como uma clonagem do negócio inicial, sendo exigido um elevado nível de padronização (Nishida & Yang, 2020).

Esta detém uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais bem definido do que um contrato de licenciamento (Simões, 1997). Os francheados são licenciados para comercializarem ou produzirem produtos e/ou serviços em determinado país, segundo o modelo do franchisador, ou seja, as empresas franchisadoras correm menos riscos político-económicos e obtém mais lucros, já que neste caso o investimento é mínimo.

1.5.2.3 Projetos chave-na-mão

Projeto chave-na-mão, ou projeto *Turnkey*, é um contrato onde uma empresa (contratante) elabora um projeto e encarrega outra empresa (contraente) a sua execução (Field & Keller, 1998). Estes projetos serão, mais tarde, utilizados por outras empresas em países onde a entrada pode ser limitada ou exigir um investimento de capital inicial elevado.

1.5.2.4 Contratos de gestão

Simões et. al. (2013, p.95) refere que os contratos de gestão são um “Acordo pelo qual o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou resultados operacionais”. As empresas que optam por este tipo de contrato são aquelas que não possuem as competências adequadas para gerirem o seu negócio, entregando o controlo operacional a entidades especializadas.

1.5.3 Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)

De acordo com Lorga (2003, p.41) o investimento direto no estrangeiro é um modo de entrada que “*engloba todos os investimentos efetuados com o fim de adquirir um interesse duradouro numa empresa que exerce a sua atividade no território de uma economia diferente da do investidor, com o objetivo deste ter um poder de decisão efetivo na gestão da empresa*”.

Como principais formas de IDE temos: *joint venture*, *greenfield* e fusões & aquisições (*brownfield investment*).

1.5.3.1 Joint Venture

Uma *joint venture* é o resultado de um contrato entre duas ou mais empresas, que se associam com o objetivo de “*desenvolver um projeto que, após a execução do mesmo, se dissolve automaticamente*” (Fernandes, 2011, p.94). Ocorre quando as partes envolvidas concordam em criar uma nova empresa, jurídica e economicamente independente, partilhando os riscos, custos, lucros e controlo sobre o negócio.

Segundo Kotabe e Helsen (2010), a expansão por este meio é a forma mais viável para entrar em mercados emergente, uma vez que pode haver o benefício de partilha de recursos (Choi & Parsa, 2012), de capital próprio e é uma oportunidade para estabelecer parcerias com novas entidades no país de acolhimento (Kotabe & Helsen, 2010).

1.5.3.2 Greenfield

O *greenfield* consiste na criação e gestão de novos ativos fixos da empresa no estrangeiro, envolvendo a criação de novas instalações e subsequentemente a criação de emprego (Calderón et al., 2004).

1.5.3.3 Fusões & Aquisições (Brownfield)

As fusões e aquisições, também conhecidas por *Brownfield*, consistem na transferência de ativos fixos existentes de firmas locais para a empresa (Calderón et al., 2004). Nesta situação, os projetos podem já incluir as licenças ambientais e aprovações necessárias ao seu funcionamento.

Na tabela 9 é apresentado um quadro resumo com as vantagens e as desvantagens dos acordos contratuais e do IDE.

Tabela 9 - Quadro comparativo das vantagens e desvantagens dos acordos contratuais e IDE

	Acordos contratuais				IDE		
	Licenciamento	<i>Franchising</i>	Projetos chave-na-mão	Contrato de gestão	<i>Joint venture</i>	<i>Greenfield</i>	Fusões & aquisições
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão rápida com risco reduzido e investimento de capital baixo; - Investigação e desenvolvimento livre de elevados custos; e - Rendimento extra provenientes de <i>know-how</i> e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez e baixo risco de entrada no mercado; - Introdução de novas capacidades de gestão através do franchisado; e - O franchisador tem a possibilidade de se focar no mercado interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Canal de distribuição exclusivo e potencialmente eficiente; - Elevados lucros e benefícios económicos; e - A empresa contraente pode procurar investidores e financiamento durante o processo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo risco de entrada; - Rapidez de entrada; - Possibilidade de testar e marcar posição em potenciais mercados; e - Possibilidade de continuação do negócio e do empresário identificar oportunidades de negócios sem colocar em risco os recursos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novas aptidões e experiências; - Divisão de recursos, riscos e custos; - Acesso a recursos especializados; - Acesso a novos mercados com menor investimento; e - Grau de controlo considerável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornece flexibilidade máxima para ir ao encontro dos requisitos do novo empreendimento; - Nova unidade reduz manutenções necessárias a curto prazo; e - Oportunidade para melhorar a imagem corporativa da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - A infraestrutura existente pode já se encontrar em vigor, não necessitando de grandes atualizações ou modificações; - O valor do projeto pode ser reduzido em termos de custos; e - A ocupação pode ser mais rápida dependendo da quantidade de alterações.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimentos baixos; - Reduzidas oportunidades de mercados para os intervenientes; e - Falta de supervisão sobre a produção e 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de controlo sobre a rede de distribuição; - Necessidade da criação de uma estrutura de apoio ao franchisado; e 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposição dos segredos dos negócios a adversários; - Falta de controlo do contratante sobre o contraente; e 	<ul style="list-style-type: none"> - Vulnerabilidade a fraudes; - Inexistência de previsão de riscos por contratar um fornecedor externo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Partilha de prejuízos; - Falta de comunicação afetará a coordenação e a organização de projetos o que, no 	<ul style="list-style-type: none"> - Prazos de aprovação podem ser mais extensos; - Alguns locais selecionados para o novo empreendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Herança de problemas da empresa adquirida; - Dificuldades na assimilação de duas culturas organizacionais;

	comercialização de produtos.	- O francheado pode no futuro vir a tornar-se concorrente.	- Possibilidade de os clientes se tornarem concorrentes.	- Limitações da expansão para certas áreas de negócio; e - Exposição pública da informação financeira, falta de privacidade e confidencialidade.	caso de desacordo entre partes, conduzirá à quebra de objetivos e empenhamento de recursos dos parceiros; e - Forte investimento.	poderão não ser os ideais; e - Elevada procura de zonas industriais, pode conduzir a dificuldades na descoberta de locais disponíveis.	- Localização do projeto pode ser prejudicial pois, dependendo da localização, poderá ser necessária a recuperação de edifícios; - Adaptação dos locais aos regulamentos, ou a simples descoberta do local ideal para a operação pode requerer custos extra; e - Custo e tipo de ativos podem não ser os mais apropriados ao projeto, conduzindo a uma necessidade de reestruturação.
--	------------------------------	--	--	---	--	---	---

Fonte: Elaboração própria com base em Simões (1997); Simões et al. (2013); Mendes (2015); Almeida (2017); Monteiro (2016)

1.5.4 Subsidiárias

As subsidiárias são uma extensão da empresa nos mercados internacionais. Bartlett e Ghoshal (1989), definiram quatro funções para as subsidiárias. Estas funções têm por base o nível de recursos e capacidades das mesmas e a importância estratégica do mercado local e podem ser definidas como:

1. Líderes estratégicos – subsidiárias com recursos valiosos, localizadas em países com elevado sucesso;
2. Contribuidor – subsidiárias localizadas em países com menor interesse, mas com importantes recursos internos;
3. Implementador – subsidiárias que apesar de não apresentarem vantagem competitiva substancial, contribuem para a criação de riqueza;
4. Buraco negro – subsidiárias que embora estejam localizadas em países decisivos para a vantagem competitiva não dispõem de recursos que lhes permitam usufruir dessa vantagem.

As subsidiárias podem ainda, independentemente das suas funções, serem:

- a. Comerciais – no caso de apenas se comercializarem produtos;
- b. Produtivas – se apenas ocorrer a produção;
- c. Comerciais e produtivas – se existir a produção e venda dos produtos
- d. Investigação – onde exista um centro de investigação e desenvolvimento.

1.5.5 Internet

O surgimento da internet permitiu a possibilidade de eliminação das limitações geográficas dos negócios, gerando uma maior facilidade de internacionalização proporcionadora de novas oportunidades de acesso aos mercados e de expansão das empresas. Isto resultou num acesso mais rápido, livre e eficaz à informação por parte das empresas, deste modo facilitando a recolha de informações sobre os mercados externos, as suas características e as preferências dos consumidores nesse determinado mercado (Vieira, 2019).

A internet é, portanto, considerada como uma ferramenta valiosa para as empresas, já que lhes proporciona uma presença global mais rápida e uma ligação mais rápida com todos os parceiros de negócios. Agilizando, deste modo, o método de distribuição e marketing

das empresas proporcionando uma fonte diversificada de produtos, quer para consumidores quer para as empresas (Pinto, 2015).

O desenvolvimento do *e-commerce* revela um elevado número de oportunidades para as PMEs expandirem o seu negócio, abrindo portas a novos recursos, alcançando um mercado mais amplo de consumidores, tornando-as mais competitivas e eficientes (Parracho, 2013).

Parracho (2013, p.6) refere que “*Em Portugal são cada vez mais as empresas que optam pela integração ou reforço da internet na sua estratégia negócio, principalmente quando a internacionalização é a solução encontrada para superar as dificuldades que enfrentam no mercado doméstico*”.

As vantagens apresentadas com a utilização do *e-commerce* pelas empresas são: redução de custos, de carácter estratégico e operacional; melhoria na interação com clientes, fornecedores e colaboradores; facilita a imitação das práticas empresarias, levando a uma anulação da vantagem competitiva do concorrente; e, por último, o acesso a informação é bem mais rápido e cada vez mais fidedigno (Parracho, 2013).

Apesar das vantagens que a internet apresenta existem, no entanto, alguns fatores que dificultam a tomada de decisão estratégica sobre o posicionamento das empresas online. A decisão de não venderem os seus produtos diretamente pela internet pode levar clientes a procurarem a concorrência. Por outro lado, se o fizerem, pode vir a provocar problemas com distribuidores e agentes, que podem começar a vender apenas produtos e serviços de fabricantes que não concorram diretamente neste canal (Pinto, 2015). Para além disto, a internet ao ser uma fonte infinita de informação e uma linha de comunicação, faz com que aumente a competitividade entre as empresas e aumente a dificuldade em manter a vantagem competitiva (Parracho, 2013).

1.6 Notas finais do capítulo

Neste capítulo, realizou-se uma revisão da literatura relativa à temática da internacionalização e do seu processo, onde foram abordados as teorias da internacionalização, as motivações e as barreiras para este processo e os modos de entrada nos mercados externos.

Segundo Simões (1997) a internacionalização é um processo de aprendizagem e de reforço progressivo do empenhamento internacional em que ambos se fortalecem.

Devido à falta de experiência internacional e pelas suas dimensões as PME fazem a sua internacionalização de forma incremental (Simões & Castro, 1999).

Dependendo do seu modelo de negócio, produto e a maneira como operam, a abordagem que cada empresa faz aos mercados altera de mercado para mercado. As PMEs podem usar mais do que um modo de entrada no mercado, mas a exportação continua a ser a modalidade mais eleita como primeira abordagem aos mercados (Pinto, 2015).

Na nossa opinião, a aposta na internacionalização por parte das empresas envolve riscos, incerteza, novos comportamentos e mudanças a nível da estrutura, sendo importante que o plano estratégico de internacionalização se desenvolva de forma interativa entre gestores nacionais e regionais da organização. E de maneira que a empresa mantenha uma vantagem competitiva e obtenha sucesso ou insucesso em qualquer mercado, esta tem que possuir ou criar fatores que as diferenciem das concorrentes.

Assim, as exportações e a internacionalização das empresas assumem uma elevada relevância no desempenho económico das mesmas e da economia.

Nos capítulos seguintes, irá ser analisado o processo de internacionalização das três empresas em estudo e os modelos em que estas se inserem irão ser analisados no capítulo III. Mas, primeiramente no capítulo II, iremos descrever a metodologia utilizada.

O presente capítulo tem como objetivo descrever, de forma sucinta, a metodologia utilizada que para este estudo de caso foi a qualitativa. Para a realização deste estudo foram contactadas PME portuguesas que optaram por se internacionalizarem de forma a potenciarem as suas vantagens competitivas e tentar-se-á perceber se as estratégias adotadas resultaram num caminho de sucesso ou de insucesso. Neste caso, a recolha de dados será realizada através de diferentes técnicas, uma vez que com a interligação destas será mais fácil alcançar o objetivo deste estudo.

2.1. O estudo de caso na investigação qualitativa

Segundo Yin (2001) a metodologia consiste num conjunto de procedimentos ordenados e disciplinados utilizados num trabalho científico.

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

- 1) Investigação qualitativa – tem como objetivo a compreensão do problema através de comportamentos, atitudes ou valores;
- 2) Investigação quantitativa – tem como objetivo identificar e apresentar dados, indicadores e tendências observáveis;
- 3) Investigação mista – consiste na recolha de informação tanto numérica como documental, sendo uma combinação dos dois métodos anteriores.

A investigação qualitativa é realizada através da definição e identificação de uma pequena amostra não representativa e, apresenta um processo de investigação flexível e não estruturado, com análise de dados qualitativos. A procura de informação e dados é realizada através da observação, descrição, compreensão e estudo de um fenómeno particular. As técnicas que se destacam em pesquisas qualitativas são: as entrevistas em profundidade, as técnicas projetivas e os estudos de caso (Malhotra, 2001).

O estudo de caso representa uma estratégia de pesquisa que, sendo exploratória, descritiva e explicativa, vai permitir ao investigador encontrar respostas ao “porquê?” ou “como”. É bastante vantajoso para compreender como determinados fenómenos sucedem, pressupõe uma visão detalhada de um contexto e que permite aprender particularidades do mesmo (Baranano, 2004).

De acordo com Yin (2015), os estudos de caso podem ser classificados como simples ou múltiplos, isto é, o estudo pode centra-se em apenas numa única unidade de análise ou

em várias unidades. Sendo que a estratégia de múltiplos casos permite a obtenção de informação mais detalhada sobre um determinado fenómeno no seu contexto real em contrário do estudo de caso com um único caso.

Yin (2001, 2009) alerta para o facto de este método poder apresentar falta de rigor na investigação, poder fornecer pouca base para uma generalização científica e também por o facto de o investigador poder “corromper” o estudo com visões tendenciosas que podem influenciar as conclusões.

Tendo por base que o objetivo deste estudo consiste em analisar e estudar o processo de internacionalização de três PME, recorreu-se a metodologia qualitativa utilizando o estudo de caso e com o apoio da pesquisa documental, foram analisados os dados empíricos resultantes da aplicação da entrevista. De acordo com Bluhm et al. (2011) a investigação qualitativa é fundamental para descobrir processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e entender o desenrolar desses processos ao longo do tempo.

2.2. As questões de Investigação

Nos dias atuais, as transformações empresariais devem-se a um conjunto de fatores, tais como, a difusão de informação como consequência das novas tecnologias, e a inovação e globalização que forçam as empresas a estarem mais habilitadas a novos desafios, razão pela qual a internacionalização ocupa um lugar de destaque no seio das empresas (Mendes, 2015).

O objetivo deste estudo é analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização adotado por três PME portuguesas e perceber de que forma abordam os mercados internacionais. Pretende-se obter resposta às seguintes questões:

- que razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização?
- que estratégias são escolhidas e que razões justificam essa escolha?
- que critérios determinam a escolha dos mercados?

2.3. Recolha de dados - entrevista

A metodologia qualitativa, segundo Sousa e Baptista (2011), assenta em três técnicas de recolha de dados:

- Observação – recolha de dados com a presença do investigador no local;

- Análise documental – análise, estudo e recolha de dados pré-existentes de forma a complementar o conhecimento sobre um tema ou problema; e
- Entrevista – recolha de informação pelo contacto direto entre o entrevistador e outra pessoa que deve ser devidamente selecionada para a obtenção de informações precisas e fiáveis.

Para a realização deste estudo e de forma a atingir os objetivos propostos, a recolha de dados combinou a análise documental e a entrevista. Segundo Bell (1993), as técnicas utilizadas para a investigação são definidas de acordo com os dados a recolher, os quais podem ser de dois tipos: primários ou secundários. Os dados primários são aqueles que foram inicialmente recolhidos para o estudo em questão (por exemplo, entrevistas pessoais). Enquanto os dados secundários, são aqueles que já foram recolhidos, tabelados, analisados e disponibilizados a todos para consulta (por exemplo, jornais, livros, artigos, relatórios empresariais, documentos em servidores de pesquisa online, entre outros) (Mattar, 1997). Para este estudo específico utilizou-se uma combinação de dados primários e secundários.

Considerando que, segundo Serrano (2004), as pesquisas qualitativas se preocupam com a compreensão e a interpretação sobre como os factos e os fenómenos ocorrem, a entrevista é uma das que melhor permite atingir esses objetivos.

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

De acordo com Sousa e Baptista (2011) as entrevistas apresentam vantagens e desvantagens como podemos ver na tabela 10.

Tabela 10 - Vantagens e desvantagens da entrevista

Entrevistas	Vantagens	Desvantagens
	✓ Recolha de informação rica que não se encontram em documentos;	✓ Possibilidade de obtenção de respostas falsas;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recolha de interpretações e testemunhos com um elevado grau de profundidade; ✓ Definição de dimensões relevantes de atitudes e avaliações; e ✓ Flexibilidade para a verificação se os intervenientes percebem o significado das palavras e a sua explicação. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dependência da capacidade que as pessoas possuem para transmitir as suas ideias; ✓ Consome muito tempo; e ✓ As opiniões do investigador e as noções pré-concebidas podem influenciar o resultado da entrevista.
--	--	---

Fonte: elaboração própria com base em Sousa e Baptista (2011)

A entrevista, segundo Brewerton e Millward (2001), é um instrumento de investigação flexível e que pode ser utilizado em todas as fases do processo de pesquisa e, dependendo do tipo de informação procurada e da disponibilidade de recursos, esta pode ser:

- Não estruturada: as questões não são fixas e podem evoluir ao longo da entrevista. São utilizadas perguntas abertas para obter dados detalhados e bem explicados do entrevistado;
- Estruturadas: questões são fixas e pré-preparadas e colocadas aos entrevistados numa ordem fixa, possibilitando uma rápida escolha e análise de dados. Normalmente, este tipo de questões tomam a forma de um questionário presencial;
- Semiestruturada: combinação das vantagens da não estruturada e da estruturada. Assim como, na estruturada é fácil de analisar, quantificar e comparar. No entanto, permitem uma explicação das respostas por parte do entrevistado e um acréscimo de informações mais aprofundadas;
- Etnográfica: tipo de entrevista não estruturada, mas no contexto da área da investigação, na qual o entrevistador em vez de comandar a entrevista sugere a orientação.

Este estudo de caso, tem por base uma entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de dados, tendo sido formulado um guião de entrevista de forma a facilitar o processo de entrevista e possibilitar o desenvolvimento de novas perguntas para obter

informações adicionais, ajudando a obter respostas para dar resposta aos problemas da investigação.

2.4. Seleção das empresas

As empresas foram selecionadas de acordo com os critérios de dimensão e setor de atividade já que, para fazerem parte deste estudo de caso tinham de ser PME¹ e serem do ramo do mobiliário.

A pesquisa das empresas foi realizada no distrito do Porto através da AICEP e do conhecimento pessoal de algumas empresas. As empresas que foram selecionadas foram contactadas por via email e telefonicamente, onde foi explicado o contexto, importância e objetivo do estudo, para confirmar a disponibilidade e interesse das empresas em responderem às questões.

As PME selecionadas para este estudo de caso foram três: a Kuatrus, o Aleal e a Fenabel. Apesar de terem sido contactadas mais empresas apenas estas demonstraram interesse e disponibilidade para participarem no estudo.

¹ De acordo com a Recomendação 2003/361/CE, da Comissão Europeia, os critérios que definem uma PME são: a empresa empregar menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de euros.

Com o objetivo de enquadrar os processos de internacionalização das empresas com o tema teórico anteriormente revisto, este capítulo terá como foco principal o estudo do Processo de Internacionalização (PI) de três empresas: a Kuatrus, o Aleal e a Fenabel. Inicialmente, irá ser realizada uma breve apresentação e caracterização das empresas em estudo, de seguida irão ser analisadas as respostas obtidas, e por último, irá ser apresentada a análise e discussão dos resultados no sentido de responder às questões de investigação.

3.1. Apresentação dos casos de estudo e dos resultados da pesquisa

A tabela 11 contém uma breve apresentação/caracterização das empresas em estudo.

Tabela 11 - Caracterização das empresas em estudo

Caracterização	Empresas		
	Kuatrus	Aleal	Fenabel
Nome	Kuatrus Interiores, Unipessoal Lda	Aleal – Indústria de Mobiliário, Lda	Fenabel, S.A.
Sede	Rua Central de Gandra 240, 4585-116 Gandra	Rua Central de Vandoma 633, Vandoma	Via Rota dos Móveis I, n°624 4585-850 Rebordosa
Ano constituição	2006	1975	1992
Nº trabalhadores antes do PI	8	30	10
Nº trabalhadores após PI	17	60	134
Área de negócio	Mobiliário e artigos de iluminação	Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes	Mobiliário de madeira para outros fins – fabricantes
Atividade internacional desenvolvida	Fabricação de todo o tipo de mobiliário; Comércio, importação e exportação de mobiliário, artigos de iluminação e de decoração	Fabricantes de mobiliário de luxo	Comércio e indústria de mobiliário e operações conexas, importação e exportação.

Fonte: Elaboração própria

3.1.1. A Kuatrus

A Kuatrus é uma empresa familiar no mercado de decoração de interiores, que surgiu depois de mãe e os três filhos tomarem a decisão de retomar um projeto do seu pai, falecido no momento do lançamento deste projeto. Esta prima por um atendimento personalizado e tem como principal objetivo fazer de cada cliente um amigo.

Toda a história da empresa está representada no logótipo, que são quatro círculos interligados e essa ligação forma a estrela central, a qual representa os princípios e a força deste projeto.

É uma empresa reconhecida por um estilo sóbrio e elegante onde os pormenores sobressaem e a qualidade predomina. Acreditam, ainda, que juntos e com uma relação cheia de valores, conseguem elevar a decoração a um nível superior de importância, sendo este refletido diariamente na felicidade dos seus clientes.

Esta empresa cresce e evolui com a certeza do caminho a percorrer que é de acrescentar valor na vida das pessoas, quer seja na felicidade dos clientes como na realização pessoal e profissional dos seus colaboradores.

Desde a sua constituição até a atualidade, esta empresa mantém intactas as intenções e objetivos desta mãe e destes três filhos em dar continuidade à empresa (Kuatrus, 2023)

Estratégias e Modalidades

O primeiro mercado a ser abordado pela Kuatrus foi a Espanha, primeiramente devido a sua proximidade com Portugal. Houve um investimento em feiras na Galiza para uma divulgação local do produto e, desta forma, obterem um contacto direto com o cliente alvo.

E de maneira a abordarem o melhor mercado e, já que, para cada mercado é necessária uma estratégia específica, uma vez que, cada mercado apresenta características próprias, a Kuatrus realiza várias visitas aos pontos de interesse em diversas condições e com variadas abordagens possíveis de forma a obter a maior informação possível.

Como não existiam inicialmente contactos que ajudasse com o processo inicial, então esta empresa optou por abordar mercados que os permitisse contactar de forma direta o cliente alvo.

Ainda, de forma que a sua entrada num mercado tenha menos riscos possíveis, foi realizado um estudo de 2 anos que consistiu na visita a feiras de interesse de forma a identificar esses mesmos riscos e desta forma poderem reduzi-los.

Motivações

As principais motivações da Kuatrus que os levaram a internacionalizar foram a sua diversificação de pontos de angariação de clientes, a sua natural expansão e o seu crescimento.

Crítérios de seleção de mercados

Os critérios de seleção de mercados utilizados por esta entidade são a proximidade aos mercados, a língua e a identificação cultural de cada mercado a ser abordado.

Modos de entrada

A Kuatrus recorre à exportação como modo de entrada nos mercados externos. Cerca de 50% do seu volume total de negócios corresponde a mercados externos, tendo apenas inicializado o processo de internalização em 2011.

Utiliza a sua participação em inúmeras feiras em diferentes países para realizarem uma apresentação dos seus produtos e com isto obterem ainda mais uma abertura de portas de diversos mercados.

Barreiras à Internacionalização

Segundo esta empresa, a maior barreira à internacionalização que enfrentaram foi no mercado angolano, em termos de logística e em questões legais, tais como, a flutuação cambial e a inflação que, nestes mercados, são uma ameaça constantes, já que faz mudar as regras do mercado num curto espaço de tempo (2-3 meses é suficiente para alterar o plano de internacionalização de uma empresa num país como Angola), Tornando, ainda, mais complicado a logística e questões legais das viagens e do transporte de produtos, já que a fábrica se localiza em Portugal.

Mudanças na Organização

Tal como em outras empresas, a opção por internacionalizar também trouxe mudanças a diversos níveis na Kuatrus. Desde o aumento do nível de exigência, um melhoramento do tempo de resposta, contratação de mais equipas de trabalho e um aumento da estrutura. Originando mudanças desde o setor de fabricação aos recursos humanos e até mesmo à administração.

Estratégias futuras

De momento, como estratégias futuras, esta empresa não procura mais expansão, apenas querem dar mais consistência aos mercados em que já se encontram inseridos e pretendem desenvolver métodos para que a qualidade dos seus serviços e produtos seja mais significativa.

3.1.2. ALEAL

A empresa Aleal, iniciou a sua atividade como uma pequena fábrica de produção de mobiliário em 1975 pela força de trabalho e pelo sonho, ainda, do proprietário Zeferino Leal. Assente desde a origem num modelo de negócio familiar, atualmente a empresa já conta com a intervenção das suas filhas, Daniela Leal e Sandra Leal, que fieis a este modelo somam à empresa pela sua formação as mais recentes técnicas de gestão e marketing, de forma a garantir uma sucessão sustentável e uma liderança sólida rumo ao futuro.

Apesar de a empresa ter mudado com o tempo, ainda permanece no coração da empresa um núcleo de fortes valores familiares. O principal da Aleal é a satisfação do cliente, para além disso, guiam-se pelo compromisso com a elegância, a excelência e a qualidade em todas as suas ações.

A Aleal exporta os seus móveis para toda a Europa e para os Estados Unidos. Nos dias de hoje, já é recebida como uma marca prestigiada de mobiliário doméstico exibindo os seus produtos lado a lado com as melhores marcas italianas (Aleal, 2023).

Estratégias e Modalidades

O primeiro mercado e que era o principal mercado externo alvo de interesse da Aleal foi a Rússia. Foi neste mercado que foi realizado um maior investimento por parte da empresa, uma vez que como era o primeiro mercado e não conheciam o processo tiveram algumas despesas suplementares.

A Aleal tem uma estratégia comum a todos os países. Inicia o processo com um estudo sobre o potencial económico e tendências em termos de mobiliário para aquele mercado, de seguida surge a questão da cultura e da língua para adaptarem a comunicação quer oral quer digital. Após a aprovação do mercado, desenvolvem os produtos e procuram representações no país destino e, por fim, divulgam a empresa e produtos em feiras internacionais.

Motivações

A principal e maior motivação de internacionalizar para a Aleal é o crescimento da empresa, tanto interno como externo. Embora o mercado nacional seja bastante desafiante não deixa de “ser uma espécie de aquário” e o maior objetivo de qualquer empresa deverá ser sempre “desbravar o mundo”.

Para a Aleal, o facto de atuarem em vários países faz com que seja possível terem uma “maior saúde a nível de tesouraria” uma vez que não estão tão dependentes e suscetíveis aos impactos económicos e sociais de cada mercado que podem afetar fortemente “os pulmões de qualquer empresa”.

Crítérios de seleção de mercados

O principal critério para a seleção de mercados por parte da Aleal foi a pesquisa de mercados com demandas no segmento que pretendiam atuar, isto é, o segmento do mobiliário de gama média-alta/luxo, aliado ao potencial económico de cada mercado.

Modos de entrada

A Aleal recorre à exportação como modo de entrada nos mercados externos. Cerca de 99% do seu volume total de negócios corresponde a mercados externos.

Desde o início, que a empresa quis-se posicionar e afirmar-se no segmento do mobiliário de gama média-alta/luxo e estando atenta aos requisitos deste mercado a Aleal percebeu que esta poderia ser a sua porta de entrada rumo à sua estratégia de expansão/internacionalização que tanto ambicionava.

Com muito estudo e observação do mercado, a Aleal compreendeu o potencial económico do país para esta gama de artigo e, assim, começou a sua abordagem ao mercado com a criação de produtos orientados às tendências da altura. Deste modo, houve uma necessidade de participação em feiras visitadas por clientes deste mercado de modo a dar a conhecer os produtos.

Barreiras à Internacionalização

A Aleal não teve nenhuma situação em concreto. Apenas que uma das maiores barreiras em alguns países é o tempo de resposta por parte dos mercados, que enquanto há países que são imediatos no *feedback* e nas decisões, existem outros países que requerem mais tempo, paciência e resiliência.

Mudanças na Organização

De acordo com a empresa, a internacionalização é um agente de mudança e que não se pode chegar a “novos mundos por caminhos velhos”. Ainda, porque uma empresa que opte por este processo de expansão nunca mais se “encaixa no seu tamanho original”.

Para a Aleal, o impacto da internacionalização foi inevitavelmente em todas as áreas e a todos os níveis, desde a produção à administração, dos recursos humanos às cadeias de distribuição e subcontratação. Tal como mencionaram “internacionalização e a mudança andam sempre de mãos dadas”.

A busca por novos mercados exige mais acompanhamento comercial, técnico e de produção o que leva a um reforço estrutural da equipa.

Estratégias futuras

Para o futuro, a Aleal quer deixar a sua “pegada” ainda em mais países. Pretendem alargar e enraizar a sua presença no médio oriente e conquistarem a América do Sul, uma vez que estes países correspondem aos critérios de seleção por eles definidos.

3.1.3. A Fenabel

Tudo teve início quando 2 homens, Abel leite e Elias Dias, decidiram iniciar-se no ramo do fabrico de cadeiras e mudar a história das suas famílias. Tinham uma pequena oficina onde se dedicavam à arte de fazer cadeiras de forma quase artesanal.

Após anos de muito trabalho, Mário Leite (pai de Abel Leite, atual proprietário) decidiu melhorar as instalações com vista a aumentar a produção. Tendo em 1992, surgido a marca Fenabel com vista à internacionalização e iniciam-se as relações comerciais com Espanha, surgindo assim o nome da empresa Fenabel, Lda (junção dos nomes dos filhos Fernando e Abel).

Em 1993, o pai (Mário Abel) faleceu e a empresa seguiu rumo na mão dos filhos. Iniciou-se um novo ciclo com novas melhorias nas instalações e equipamentos, levando a empresa a adicionar ao seu nome empresarial a definição da sua existência: *Fenabel – The heart of seating*. O nome foi sugerido por um cliente inglês que identificou a Fenabel como uma empresa que trabalha com paixão, alma e inteira dedicação.

Em suma, a Fenabel não é apenas uma empresa produtora de cadeiras, é o sonho de um homem e o caminho de 3 gerações. A Fenabel são as pessoas e as suas histórias de vida. É uma família: eles, os fornecedores e os clientes, que todos os dias os inspiram a fazer

mais e melhor, demonstrando a confiança que têm na empresa. É uma empresa que pretende continuar a inovar e a acrescentar valor, dia após dia, porque isto é o que a define (Fenabel, 2023)

Estratégias e Modalidades

O primeiro mercado a ser abordado pela Fenabel foi a Espanha, devido aos contactos que foram criando e as parecenças linguísticas com Portugal.

Como principais estratégias utilizam a cativação do cliente através da demonstração do produto e da sua paixão pelo mundo das cadeiras. Tiveram uma preocupação acrescida a nível linguístico e cultural, tentaram perceber quais os costumes e tradições de casa cultura e cliente com que trabalham. Utilizam, deste modo, estratégias diferentes para cada mercado sendo a sua seleção realizada com base na cultura e língua.

Motivações

As principais motivações para a Fenabel para a tomada da decisão de internacionalizar foram, sem sombra de dúvida, a procura dos clientes pelos seus produtos o que os levou a criarem mais capacidade de fabrico o que os levou a obtenção de novos conhecimentos técnicos e humanos.

Crítérios de seleção de mercados

Os principais critérios para a seleção de mercados por parte da Fenabel foram encontrarem um segmento de mercado pouco explorado e tentarem marcar a sua posição no ramo das cadeiras através de um design único e inovador.

Modos de entrada

A Fenabel recorre à exportação como modo de entrada nos mercados externos. Cerca de 90% do seu volume total de negócios corresponde a mercados externos.

Desde o seu início, a Fenabel, sempre se concentrou no fabrico de cadeiras e mesas, sendo que para a seleção do mercado é realizado um estudo de *benchmarking* e após este estudo é realizada a internacionalização para aquele determinado mercado.

Barreiras à Internacionalização

Existem mercados em que é mais difícil de entrar, seja pelas questões burocráticas ou na aprendizagem acerca de como abordar o tema negócios, dependendo da cultura de cada

país, mas, também, um dos principais entraves na abordagem a um novo mercado é conseguir-se a confiança dos potenciais clientes.

Mudanças na Organização

As principais mudanças na organização ocorreram a todos os níveis, desde a contratação de mais pessoal para os recursos humanos a contratação para a fabricação, originando a criação de mais postos de trabalhos. Ainda, houve uma necessidade de adaptação ao mundo digital, e uma necessidade de constante inovação devido ao aumento da concorrência.

Estratégias futuras

A Fenabel pretende continuar com o seu foco na sustentabilidade e no design circular, consolidar a sua presença nos mercados onde operam e tentarem a entrada em mercados emergentes.

3.2. Discussão dos resultados

Após ter sido realizada a apresentação dos três estudos de casos, nesta secção irão ser confrontados os dados do enquadramento teórico (capítulo I) com as informações obtidas dos estudos de casos (capítulo III) e, desta forma, obter-se resposta às questões de investigação.

Tal como mencionado anteriormente (capítulo II), esta investigação baseia-se em estudos de casos múltiplos, o que permite uma comparação entre as três empresas, com a finalidade de obter-se possíveis conclusões das suas diferenças e semelhanças. Importa ressaltar que as conclusões chegadas estão limitadas a estes estudos de casos não podendo ser generalizadas a todas as empresas que se internacionalizam.

Através da análise realizada às três empresas alvo deste estudo detetaram-se semelhanças e algumas divergências relativas ao modo como abordam os mercados. Uma das vantagens de um estudo multicaso, segundo Yin (2009), como referido anteriormente, é esta abordagem permite uma comparação de casos e a verificação de semelhanças ou situações contrastantes.

A análise dos processos de internacionalização de cada empresa, na nossa perspetiva, indica-nos que as teorias que os melhor explicam são: a Teoria das redes (Johanson &

Mattsson, 1988), explicado pelo facto de as empresas darem importância ao estabelecimento de parcerias estratégicas e à sua necessidade de participação em feiras e eventos, e Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), por ser uma teoria que explica como as empresas intensificam gradualmente as suas atividades.

Analisando as empresas Kuatrus, Lda e Fenabel, S.A., o resultado indica que estas se enquadram no modelo de Uppsala, através dos seguintes aspetos defendidos pela teoria: ambas escolheram como primeiro mercado o espanhol, escolha esta devida a fatores como a linguagem, cultura e proximidade geográfica. E de acordo com o enquadramento teórico e, segundo Johanson e Vahlne (1977), estes fatores encaixam-se no conceito de “distância psicológica” proposto no modelo e, ainda, a abordagem aos mercados seguintes foi realizada de forma gradual.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), defendem a existência de quatro etapas sequencias no processo de internacionalização das empresas (ilustração 1), no entanto em nenhuma das empresas analisadas se verificou a evolução para as fases seguintes, uma vez que apesar de estarem cada vez mais comprometidas com os mercados, a exportação sempre foi o seu modo de entrada.

No entanto, a empresa Kuatrus, Lda ainda se enquadra na teoria das redes dos autores Johanson e Mattsson (1988), juntamente com a empresa Aleal, Lda, uma vez que ambas as empresas ainda dão elevada importância ao estabelecimento de parcerias estratégicas e à necessidade de participação em feiras e eventos.

Os estudos de caso analisados apresentam semelhanças a nível do modo de entrada e as motivações. A nível das estratégias adotadas, apresentaram-se diferenças nos tipos de estratégias adotadas por cada empresa, sendo que uma das empresas (Fenabel, S.A.) não especificou as estratégias adotadas justificando a não especificação por motivos de confidencialidade. Uma das diferenças nos estudos de casos, também foi a nível dos critérios de seleção de mercados.

As empresas ao optarem pela exportação como modo de entrada em mercados estrangeiros, podemos relacionar com o modelo de Uppsala por ser uma teoria que explica como as empresas intensificam gradualmente as suas atividades, sendo que estas empresas escolhem com base em fatores tais como a linguagem, a proximidade geográfica e a cultura. Fatores estes que se encaixam no conceito de “distância psicológica” proposto no modelo (Johanson & Vahlne, 1977). No entanto, nenhuma das empresas em estudo

evoluiu para as restantes etapas sequencias do processo de internacionalização, defendidas por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), uma vez que apesar de estarem cada vez mais comprometidas com os mercados, a exportação sempre foi o seu modo de entrada.

Relativamente aos critérios de seleção dos mercados, após a análise dos casos em estudo, que para a empresa Kuatrus, o critério utilizado por esta é a “distância psicológica” proposto no modelo de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (1977). Enquanto a empresa Aleal optou por procurar mercados com demandas no segmento do mobiliário de gama média-alta aliado ao potencial económico de cada país, a Fenabel baseia-se na detenção de produtos com design único e inovador procurando por mercados pouco explorados.

Em suma, relativamente ao modo de entrada adotado pelos estudos de casos todas adotaram a exportação e a nível das motivações a principal em comum nos três casos é o crescimento e desenvolvimento da empresa.

3.3. Respostas às questões de investigação

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

No que se refere às razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização, o estudo realizado das empresas em análise permitiu verificar que existem motivações internas em comum entre elas.

Uma das razões comum entre as empresas é o crescimento das mesmas e a sua expansão que, segundo Czinkota (2004), está associada a fatores internos e a motivações proativas que levam a um aumento do volume de negócios que é a principal razão.

No caso da empresa Kuatrus, as suas motivações, além do crescimento da empresa e a sua expansão mencionada anteriormente, foi a diversificação de pontos de angariação de clientes a qual é considerada como motivação proativa.

No caso do Aleal, o seu processo de internacionalização é influenciado por motivações proativas e resultado de fatores internos, uma vez que a principal motivação apresentada por esta empresa é o seu crescimento. A exploração de um novo mercado permite-lhe a criação de oportunidades o que lhe vai permitir aumentar o seu volume de negócios.

No que diz respeito às razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização da Fenabel, tal como nas restantes empresas, esta apresenta motivações proativas e é influenciada por fatores internos. Um dos motivos para esta empresa, foi a procura dos clientes pelos seus produtos.

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

O modo de entrada utilizado pelas empresas em estudo, como modo de entrada inicial, foi a exportação, onde recorre à exportação direta para exportar os seus produtos, uma vez que a empresa ao vender diretamente os seus serviços e/ou produtos aos clientes do mercado estrangeiro torna-se a forma mais simples e mais económica de entrar em novos mercados (Jhuniar et al., 2021).

A empresa Kuatrus recorre à exportação como modo de entrada nos mercados externos, utilizando a sua participação em feiras em diferentes países para apresentarem os seus produtos com vista a obtenção de uma maior abertura de portas em diversos mercados.

Também a empresa Aleal recorre à exportação como modo de entrada nos mercados externos. Sendo que desde logo, esta quis tomar uma posição no segmento do mobiliário de gama média-alta/luxo e percebeu que estando atenta aos requisitos deste mercado que esta poderia ser a sua porta de entrada rumo à sua estratégia de expansão/internacionalização que tanto ambicionava. Com esta atenção começou a abordar os mercados com a criação de produtos orientados às tendências da altura. Deste modo, começou a participar em feiras visitadas por clientes deste mercado de modo a dar a conhecer os produtos.

Relativamente à empresa Fenabel, e tal como as restantes, também recorre à exportação como modo de entrada nos mercados externos. Desde o seu início que esta se concentrou fabrico de cadeiras e mesas, optando por realizar um estudo de *benchmarking* de modo a analisarem se o segmento de cada mercado é o ideal para que a empresa entre nesse mercado.

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

Cada estudo de caso para a escolha dos mercados, os critérios utilizados variaram de acordo com cada caso específico, apesar de as empresas Aleal e a Fenabel apresentarem critérios semelhantes.

Para a empresa Kuatrus, os critérios de seleção adotados são a proximidade aos mercados, a língua e a identificação cultural de cada mercado, enquadrando-se no conceito de “distância psicológica” proposto no modelo de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (1977).

Na situação da empresa Aleal, o critério utilizado foi a pesquisa de mercados com demandas no segmento de mobiliário de gama média-alta, isto aliado ao potencial económico de cada país.

Na empresa Fenabel, o critério utilizado foi relativamente semelhante ao utilizado pelo Aleal, esta empresa encontrava um mercado onde o segmento do ramo das cadeiras tivesse pouco explorado e tentava marcar a sua posição através de um design único e inovador.

Num mundo em crescente globalização, a concorrência assume um carácter marcadamente internacional, fazendo com que as empresas tenham de adaptar as suas estratégias de modo a maximizarem as suas vantagens e a minimizarem as desvantagens (Macedo, 2010).

As empresas ao serem confrontadas com uma elevada concorrência e com o mercado nacional saturado, optam pela internacionalização como forma de saírem de um mercado doméstico mais limitado e expandirem-se para novos mercados com mais oportunidade de crescimento. De facto, considerando a reduzida dimensão do nosso mercado interno, a internacionalização das empresas portuguesas tem uma elevada importância como meio de fortalecimento da economia, no aumento da concorrência e até na preservação das empresas portuguesas (Simões, 2010).

A relevância em analisar este tema da internacionalização das empresas portuguesas consiste no facto de que as PME apresentam elevada importância na economia portuguesa, mas também, por estas empresas apresentarem mais dificuldades em se internacionalizarem, quer por falta de recursos financeiros ou humanos quer por terem mais riscos envolvidos por serem mais pequenas e familiares.

Esta dissertação teve como objetivo entender, analisar e explicar o processo de internacionalização de três empresas, pertencentes ao setor do mobiliário, sendo as quais a Kuatrus, o Aleal e a Fenabel. A metodologia utilizada foi a qualitativa, através do estudo de caso.

A análise dos casos em estudo permite-nos concluir que relativamente às motivações que levam as empresas a internacionalizarem, estas apresentam motivações internas em comum. O crescimento das empresas e a sua expansão que, por sua vez, levam a um aumento do seu volume de negócios são as principais motivações que as três empresas têm em comum. Outras motivações apresentadas pelas empresas foram uma diversificação dos pontos de angariação de clientes (Kuatrus) e a procura dos seus produtos pelos clientes (Fenabel).

Relativamente ao modo de entrada adotado pelas empresas em novos mercados, todas optaram, como modo de entrada, pela exportação, onde recorrem à exportação direta como forma de exportar os seus produtos, já que ao vender diretamente aos clientes do mercado estrangeiro torna-se na forma mais simples e económica de entrar em novos mercados (Jhunior et al., 2021). As empresas Kuatrus e Aleal de forma a expandirem e a

darem a conhecer os seus produtos a diversos níveis participam em feiras em diferentes países. No entanto, a Fenabel, para além da exportação, opta por realizar um estudo de *benchmarking* de modo a analisarem se o segmento de cada mercado é o ideal para que a empresa entre nesse mercado.

Considerando a metodologia seguida, qualitativa com base num estudo de caso múltiplo, apesar de se considerar como a mais apropriada para atingir os objetivos definidos, a mesma apresenta limitações. Tem de ser ter em consideração o facto de não ser possível generalizar as conclusões obtidas deste estudo, uma vez que estas limitam-se aos casos em estudo. A amostra em estudo é bastante reduzida, sendo apenas constituída por três empresas, pela falta de cooperação e respostas por parte das empresas às quais foi solicitada disponibilidade para a realização de entrevista.

Devido às dificuldades em obtenção de respostas e disponibilidade por parte das empresas e, reconhecendo que a amostra é limitada, de forma a ultrapassar algumas limitações do estudo qualitativo, em futuros trabalhos, seria importante a realização de um estudo quantitativo, utilizando, por exemplo, o inquérito, de maneira a alargar a amostra de empresas em estudo. No entanto, mesmo para este tipo de estudo resultar numa amostra mais ampla, as PME e os seus responsáveis teriam de estar mais abertos relativamente à realização destes estudos de âmbito académicos. Adicionalmente, consideramos que seria interessante alargar o estudo a empresas de diferentes ramos de atividade de modo a averiguar se o setor de atividade tem influência nas estratégias de internacionalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP Portugal Global. (03 de julho de 2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. doi:ISBN: 978-972-737-229-4 Obtido a 02 de janeiro de 2023 em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiapar aPME.pdf>
- Aleal. (2023). Aleal. [ALEAL - Aleal Interiors](#)
- 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
- 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.
- Baranano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Silabo.
- Bartlett, C. & Beamish, P. W. (2010). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross- Border Management*. 6ª Ed. McGraw- Hill Higher Education.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: the transnational solution*. Boston. Harvard Business School Press.
- Bell, J. (1993). *Como realizar um trabalho de investigação (3ª ed.)* Lisboa: Gradiva.
- Bluhm, D., Cook, W., Lee, T., & Mitchell, T. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48, 1866–1891. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x>
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, vol. 5 (3).
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2003). The Future of the Multinational Enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*, 34, 219-222.

- Calderón, C. & Loayza, N. & Servén, L. (2004). *Greenfield Foreign Direct Investment and Mergers and Acquisitions: Feedback and Macroeconomic Effects*. World Bank Policy Research Working Paper 3192, January.
- 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>
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to mediumsized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5/6, pp. 796 – 820.
- 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>
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Ortiz-Buonafina, M. & American Marketing Association. (2004). *The export marketing imperative*. Australia: Thomson.
- Daly, H.E.,(1999). *Globalization versus internationalization- some implications*. *Ecological Economics*, 31(1), pp.31–37
- 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>
- Dunning, J. H. (1973). *Explaining Changing of International Production: in defense of the eclectic theory*. *Oxford Economic Papers*, 11, nº 3, 289-336.
- 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
- Dunning, J. H. (1980). Toward na Eclectic Theory of International Production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 9-31
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley Publishing Company.

- 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.
- Fenabel. (2023). Fenabel. [Início - PT - Fenabel](#)
- Fernandes, E. M. (2011). *E-commerce e Internacionalização empresarial o caso prático da Salsa*. Dissertação de mestrado em marketing e gestão. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/17396>
- Fernandes, J. M. (2018). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Livraria Almedina.
- Field, M. & Keller, L. (1998). *Project Management*. Cengage Learning EMEA.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 257 – 277.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo. 1º Ed.
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for Internationalization Small Companies in Swedish Incubators and Science Parks*. Sweden: Uppsala University.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). Global Transformations: Politics, Economics, and Culture. Em *International Journal* (Vol. 54). <https://doi.org/10.2307/40203424>
- Hemais, C. & Hidal, A. (2004). *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro. Mauad.
- Hill, C. (2021). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times
- Jhuniór, R., Abib, G. & Stocker, F. (2021). *Risk Perception in the Internationalization of Brazilian Companies: An Analysis in Different Entry Modes*. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 12 (1), 106- 131. <https://doi.org/10.15388/omee.2021.12.50>

- 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. 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>
- Johanson, J. e Mattsson, L. (1988). *Internationalization in Industrial Systems. A Network Approach*. Londres: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2003) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Knickerbocker, F. (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Boston, MA, Harvard University Press.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management*. In John Wiley & Sons, Inc. 290–329.
- Kuatus. (2023). Kuatus. [KUATRUS - Mobiliário e Interiores](#)
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2015). *Mercator da língua portuguesa. Teoria e prática do marketing: Casos de Angola, Cabo Verde, Moçambique, Portugal e exemplos de outros países de língua portuguesa*. Alfragide: Publicações Dom Quixote (16ª edição).
- Lima, G. (2021). Clusters industriais e internacionalização de empresas: uma reflexão teórica. *Brazilian Applied Science Review*, 1, 158-173. <https://doi.org/10.34115/basrv5n1-010>
- Lorga, S. (2002), “A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na Vitrocrystal”, Working Paper 02/001, FEG UCP-CRP, ACE, Porto.

- Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Macedo, M. (2010). *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia Universidade do Porto.
<https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/49723/2/MANUEL%20MACEDO.pdf>
- Mahrous, A., Adel, H. & Zeinhom, G. (2018). Effective management of an internationalization strategy: A case study on Egyptian–British universities’ partnerships. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 17 (2), 183-202.
https://doi.org/10.1386/tmsd.17.2.183_1
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (3ªed.). Bookman.
- Martín, L. Á. G. & López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa – Teoría y Aplicaciones*. E. Aranzadi, Navarra: Ed. 4ª Edição.
- Masum, M., & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Mattar, F. (1997). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento* (4ª. Ed.). São Paulo, Atlas, vol.1.
- McGrew (1992). *A global society*. S. Hall, D. Held, T. McGrew (Eds.), *Modernity and its futures*, Polity Press, Cambridge, 1-102.
- 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
- Meneses, R., Silva, C. S., & Pinho, J.C. (2018). *Marketing Internacional Negócios à Escala Global*. Portugal: Actual Editora.
- Mercado, S., Welford, R., & Prescott, K. (2001). *European Business*. Pearson Education.

- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion: ERASM Research Project Internationalization and Competitive Space* (4). Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- 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>
- 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.
- Nishida, M. & Yang, N. (2020). *Threat of Entry and Organizational-Form Choice: The Case of Franchising in Retailing*. American Marketing Association, 57 (5), 810-830. <https://doi.org/10.1177/0022243720942753>
- 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>
- 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>
- Parracho, C. F. (2013). *O comércio eletrónico e a internacionalização das PMEs*. Dissertação de mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.5/6257>
- Picchia, D. & Teixeira, M. J. (2018). *As teorias comportamentais e económicas nas estratégias de internacionalização de empresas*. *Produto&Produção*. 19(3), 23-41.
- 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, 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

- Reis, R. (2022). *Otimização do Processo de Internacionalização para os Emirados Árabes Unidos – Um Caso de Estudo no Setor do Mobiliário*. Dissertação de mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/22375>
- 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. M. (1979), *International Diversification and the Multinational Enterprise*, New York, Lexington Books
- Sapienza, H., Autio, E., George, G., & Zahra, S. (2005). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527465>
- Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. retos e interrogantes – I. Métodos*. Madrid: Ed. La Muralla.
- 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.
- Silva, J. R. (2006). *Economia Portuguesa 20 anos após a adesão*. Coimbra: Almedina.
- Silva, S. C., Meneses, R. & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional – Negócios à Escala Global*. (1st ed.). Actual Editora
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa, Obras em Curso, Lda.
- Simões, N., & Crespo, N. (2017). *A decisão de internacionalização: uma abordagem introdutória*. In Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*. (pp. 161-177). Lisboa: Temas e Debates-Círculo de Leitores.
- Simões, V. C. (1997). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas*. In *Globalização: Documentos de Suporte ao parecer*

"Globalização - Implicações para o Desenvolvimento Sustentável" (pp. 24-49). Lisboa: Conselho Económico Social

Simões, V. & Castro, A. (1999), *A internacionalização das empresas portuguesas: Uma perspectiva genérica*. Lisboa: GEPE - Ministério da Economia.

Sirimarco, P., Silva, J. F. & Rocha, A. (2020). Relacionamento na Internacionalização de Empresas Franqueadoras Brasileiras. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19 (3), 46-66. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i3.17022>

Soares, F. & Silva, J. (2022). Perceptions about internationalization barriers in the creative economy: a multiple-case study with brazilian smes. *Review of International Business*, 17 (2), 243-263. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i2.676>

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

Stoian, C. & Filippaios, F. (2008). Dunning's Eclectic Paradigm: A holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI: Evidence from Greek investments. *International Business Review*, 17 n° 3, 349-367.

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>

Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190-207.

Vieira, M. (2019). *O e-commerce e a internacionalização: o caso da empresa têxtil Y*. Dissertação de mestrado. Braga: Escola de Economia e Gestão. <https://hdl.handle.net/1822/64554>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4 th ed.). London: Thousand Oaks: Sage publications

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice I – Guião da Entrevista

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- **Nome:**
- **Localização da sede:**
- **Ano constituição:**
- **Nº trabalhadores total:**
- **Nº trabalhadores antes e depois da internacionalização:**
- **Área de negócio:**
- **Atividade internacional desenvolvida:**

QUESTÕES

1. Pode, por favor, em traços gerais, descrever a história da empresa.
2. Em que ano é que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização?
3. Atualmente, qual o peso dos mercados externos no volume de negócios da empresa?
4. Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê? De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou? Que conhecimentos prévios a empresa detinha deste mercado? Já existiam contactos?
5. Quais foram as principais motivações para a decisão de internacionalizar (a exploração de competências/vantagens e capacidade de fabrico, a diversificação de riscos, o reforço das redes e dos clientes, o ciclo de vida do produto, o acesso a “inputs”, a redução dos custos de produção, resposta aos concorrentes ou o acesso a novos conhecimentos)?
6. Que informações foram recolhidas? Existiu preocupação em dominar línguas e culturas dos países de destino? Ou foi realizada pesquisa nesses campos?
7. Quais foram os principais critérios usados na escolha dos mercados?
8. Que estratégias foram seguidas para abordar os mercados? Foram seguidas diferentes estratégias para diferentes mercados? Que estratégias foram adotadas para cada um?
9. No seu ponto de vista, as características de mercado podem influenciar as estratégias de internacionalização? Como?
10. As estratégias e os métodos usados são os mesmos para todos os mercados? Porquê?

11. Em que mercados externos opera?
12. Qual o país onde foi feito o maior investimento? Porquê?
13. A empresa detinha conhecimentos prévios desses mercados?
14. Considera que as redes de contactos, as chamadas Networks, foram importantes para este processo ou não se insere em nenhuma rede destas?
15. Quanto à dificuldades/barreiras, qual ou quais foram os mercados em que a empresa sofreu maiores entraves?
16. Quais foram esses entraves e como os ultrapassaram?
17. Há outros mercados em que a empresa teve experiências de internacionalização? Quais? Foi assumido um processo de “desinternacionalização”? Porquê? Que razões determinaram a saída desses mercados?
18. Quais foram os seus maiores receios aquando da decisão de se internacionalizar? Quais poderiam ter sido as consequências para a empresa caso a Internacionalização tivesse fracassado?
19. A Internacionalização trouxe mudanças para a empresa? Quais e a que níveis/áreas?
20. A internacionalização exigiu a contratação de RH?
21. Que estratégias têm para o futuro? Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?
22. Que sugestões daria às empresas que pretendem, atualmente, iniciar o seu processo de internacionalização?
23. Com a pandemia, o processo de internacionalização teve de ser desenvolvido através das plataformas digitais. Como é que esta situação afetou a empresa a este nível e que maneira/plataformas usaram para dar a volta e desenvolver ainda mais este processo?

Apêndice II – Respostas às entrevistas

Kuatrus Interiores, Unipessoal Lda

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- **Nome:** Kuatrus Interiores, Unipessoal Lda
- **Localização da sede:** Rua Central de Gandra 240, 4585-116 Gandra
- **Ano constituição:** 2006
- **Nº trabalhadores total:** 17
- **Nº trabalhadores antes da internacionalização:** 8
- **Nº trabalhadores depois da internacionalização:** 17
- **Área de negócio:** Mobiliário e artigos de iluminação
- **Atividade internacional desenvolvida:** Fabricação de todo o tipo de mobiliário; Comércio, importação e exportação de mobiliário, artigos de iluminação e de decoração.

QUESTÕES

1. Pode, por favor, em traços gerais, descrever a história da empresa.

A empresa Kuatrus é uma empresa familiar, que surgiu depois de mãe e filhos tomarem a decisão de retomar um projeto do seu pai, falecido no momento do lançamento do projeto. Até aos dias de hoje mantém intactas as intenções e objetivos em dar continuidade à empresa.

2. Em que ano é que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização?

O processo de internacionalização iniciou em 2011.

3. Atualmente, qual o peso dos mercados externos no volume de negócios da empresa?

Neste momento 50% do volume de negócios corresponde a mercados externos.

4. Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê? De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou? Que conhecimentos prévios a empresa detinha deste mercado? Já existiam contactos?

O primeiro mercado foi a Espanha, acima de tudo pela proximidade. Investimos em feiras na Galiza, para divulgação local de todo o nosso produto e, desta forma, obtermos um contacto direto com o nosso cliente.

Não tínhamos, na altura nenhum contacto que nos pudesse ajudar no processo inicial, por isso, a nossa escolha para abordar o mercado foi a que nos permitisse contactar de forma direta o cliente alvo. Existem outras formas para abordar o mercado, mas são

mais custosas, nomeadamente através de campanhas publicitárias ou de abertura de espaços físicos no país vizinho, opções que não usamos.

5. Quais foram as principais motivações para a decisão de internacionalizar (a exploração de competências/vantagens e capacidade de fabrico, a diversificação de riscos, o reforço das redes e dos clientes, o ciclo de vida do produto, o acesso a “inputs”, a redução dos custos de produção, resposta aos concorrentes ou o acesso a novos conhecimentos)?

As razões principais que nos levaram a internacionalizar foi a diversificação e pontos de angariação de clientes e a natural expansão e crescimento.

Este primeiro mercado, permitiu-nos usar todo o desenvolvimento para o nosso país, pois é um povo que se identifica com a nossa forma de viver.

6. Que informações foram recolhidas? Existiu preocupação em dominar línguas e culturas dos países de destino? Ou foi realizada pesquisa nesses campos?

A língua era uma segurança, sem dúvida, mas o maior estudo que fizemos passou por visitar nos 2 anos anteriores essas mesmas feiras de forma a identificar riscos e desta maneira poder reduzi-los.

7. Quais foram os principais critérios usados na escolha dos mercados?

A proximidade, a língua e a identificação cultural

8. Que estratégias foram seguidas para abordar os mercados? Foram seguidas diferentes estratégias para diferentes mercados? Que estratégias foram adotadas para cada um?

Foram realizadas várias visitas aos pontos de interesse em várias condições e com várias abordagens de maneira a poder recolher a maior informação possível.

9. No seu ponto de vista, as características de mercado podem influenciar as estratégias de internacionalização? Como?

Podem, sem dúvida. Temos de procurar saber se o mercado para onde vamos é capaz de absorver os nossos produtos/serviços. Se não estudarmos bem este fator a estratégia pode ser alterada a qualquer momento.

10. As estratégias e os métodos usados são os mesmos para todos os mercados? Porquê?

Não, para múltiplas características de mercado, obrigatoriamente as estratégias devem ser diferentes.

11. Em que mercados externos opera?

Espanha, França, Suíça, Angola, Luxemburgo, Inglaterra e Dubai

12. Qual o país onde foi feito o maior investimento? Porquê?

Angola, pois a possibilidade de retorno é proporcional ao investimento.

13. A empresa detinha conhecimentos prévios desses mercados?

Não existiam conhecimentos prévios.

14. Considera que as redes de contactos, as chamadas Networks, foram importantes para este processo ou não se insere em nenhuma rede destas?

São sem dúvida um fator importante, muitas vezes as redes de contacto são as que no imediato nos abrem portas para que possamos fazer uma entrada mais consistente e segura.

15. Quanto à dificuldades/barreiras, qual ou quais foram os mercados em que a empresa sofreu maiores entraves?

Mercado Angolano

16. Quais foram esses entraves e como os ultrapassaram?

Logística e questões legais, pois para além de mudarem de mercado para mercado, em Angola mudam regularmente por questões internas e nada expectáveis, tais como, a flutuação cambial e a inflação, que nestes mercados são uma ameaça constantes, pois faz mudar as regras do mercado num curto espaço de tempo (2-3 meses é suficiente para alterar o plano de internacionalização de uma empresa num país como Angola). Foram e são ainda hoje estes os problemas identificados.

17. Há outros mercados em que a empresa teve experiências de internacionalização? Quais? Foi assumido um processo de “desinternacionalização”? Porquê? Que razões determinaram a saída desses mercados?

Até ao momento não saímos de nenhum mercado onde estamos.

18. Quais foram os seus maiores receios aquando da decisão de se internacionalizar? Quais poderiam ter sido as consequências para a empresa caso a Internacionalização tivesse fracassado?

A relação investimento/escala/retorno.

Sendo uma empresa familiar, não queremos que seja uma má decisão, pois tendo uma estrutura pequena, ela pode facilmente não aguentar uma má decisão e naturalmente fracassar.

19. A Internacionalização trouxe mudanças para a empresa? Quais e a que níveis/áreas?

Sem dúvida. A capacidade de resposta teve de melhorar, o nível de exigência aumentou, mais equipas de trabalho e mais estrutura. Tendo ocorridos mudanças desde a área de fabrico à área de recursos humanos.

20. A internacionalização exigiu a contratação de RH?

Sim houve contratação.

21. Que estratégias têm para o futuro? Pretendem alargar a presença a mais países?

Quais? Porquê?

Para outros países, de momento não procuramos expansão, queremos dar consistência aos mercados em que estamos inseridos e pretendemos desenvolver métodos para que a qualidade seja mais significativa.

22. Que sugestões daria às empresas que pretendem, atualmente, iniciar o seu processo de internacionalização?

Definir muito bem onde pretendem chegar e que objetivos querem atingir. Isso vai ajudar a manter o foco e desta forma vai garantir uma maior taxa de sucesso.

23. Com a pandemia, o processo de internacionalização teve de ser desenvolvido através das plataformas digitais. Como é que está situação afetou a empresa a este nível e que maneira/plataformas usaram para dar a volta e desenvolver ainda mais este processo?

A pandemia não alterou significativamente o nosso processo, simplesmente tivemos de comunicar mais por plataformas digitais.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- **Nome:** Aleal – Indústria de Mobiliário, Lda
- **Localização da sede:** Rua Central de Vandoma 633
- **Ano constituição:** 1975
- **Nº trabalhadores total:** 60
- **Nº trabalhadores antes da internacionalização:** 30
- **Nº trabalhadores depois da internacionalização:** 60
- **Área de negócio:** Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
- **Atividade internacional desenvolvida:** Fabricantes de mobiliário de luxo

QUESTÕES

1. Pode, por favor, em traços gerais, descrever a história da empresa.

A empresa Aleal, iniciou atividade como uma pequena fábrica de produção de mobiliário em 1975 pela força de trabalho e pelo sonho do ainda proprietário Zeferino Leal. Assente desde a origem num modelo de negócio familiar, atualmente a empresa conta já com a intervenção das suas filhas Daniela Leal e Sandra Leal, que fieis a este modelo somam à empresa pela sua formação as mais recentes técnicas de gestão e marketing, por forma a garantir uma sucessão sustentável e uma liderança sólida rumo ao futuro.

2. Em que ano é que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização?

O processo de internacionalização iniciou por volta do ano 2000.

3. Atualmente, qual o peso dos mercados externos no volume de negócios da empresa?

Neste momento, os mercados externos têm um peso de 99% no volume total de negócios da empresa.

4. Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê? De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou? Que conhecimentos prévios a empresa detinha deste mercado? Já existiam contactos?

O principal mercado externo alvo de interesse da Aleal foi a Rússia, daí este ter sido o primeiro a ser explorado.

Desde cedo a empresa quis posicionar-se e afirmar-se no segmento do mobiliário de gama média-alta/luxo e atenta aos requisitos deste mercado entendeu que esta poderia ser a sua porta de entrada rumo à sua estratégia de expansão/internacionalização que tanto almejava.

Inicialmente os contactos eram nulos mas com muito estudo e observação foi possível compreender o potencial económico do país para esta gama de artigos e assim começou a abordagem ao mercado com a criação de produtos orientados às tendências da altura.

Face a isto houve a necessidade de participação em feiras visitadas por clientes deste mercado para começar a dar a conhecer esses mesmos produtos.

5. Quais foram as principais motivações para a decisão de internacionalizar (a exploração de competências/vantagens e capacidade de fabrico, a diversificação de riscos, o reforço das redes e dos clientes, o ciclo de vida do produto, o acesso a “inputs”, a redução dos custos de produção, resposta aos concorrentes ou o acesso a novos conhecimentos)?

A principal e maior motivação da internacionalização entendemos que é obviamente o crescimento da empresa, seja interno como externo. Apesar do mercado nacional ser altamente desafiante não deixa de ser uma espécie de aquário, e o objetivo maior de qualquer empresa deverá ser sempre desbravar o mundo. Assim, é desde os descobrimentos. Esta é a nossa herança genética.

Além de que quanto mais internacionalizada uma empresa for mais contribui para o seu próprio país, quer pelo pagamento de impostos, quer pela criação de postos de trabalho e pelo aumento da qualidade de vida de todos os intervenientes.

Além de que ao atuarmos em vários países é possível uma maior saúde a nível de tesouraria já que não ficamos tão dependentes e suscetíveis aos impactos económicos e sociais de cada mercado que podem fortemente afetar os pulmões de qualquer empresa.

Quer isto dizer que ao estar um pouco em “todo o lado” há sempre uma possibilidade real de escoar mercadorias e assim manter saudável toda a estrutura.

6. Que informações foram recolhidas? Existiu preocupação em dominar línguas e culturas dos países de destino? Ou foi realizada pesquisa nesses campos?

A comunicação é sem dúvida o maior e principal veículo para o sucesso de qualquer organização, seja comunicação interna ou externa.

Ao atuar ao nível dos mercados externos é essencial o domínio da língua e mais importante ainda da cultura própria de cada país, respeitando as particularidades de cada um adaptando os nossos modelos de venda e distribuição aos mesmos.

Com isto concluímos que não existe internacionalização sem este estudo prévio e constante.

7. Quais foram os principais critérios usados na escolha dos mercados?

Indo de encontro um pouco ao que foi dito acima, o principal critério foi a pesquisa de mercados com demandas no segmento em que queremos atuar, aliado obviamente ao potencial económico de cada um deles.

8. Que estratégias foram seguidas para abordar os mercados? Foram seguidas diferentes estratégias para diferentes mercados? Que estratégias foram adotadas para cada um?

A estratégia acaba por ser comum a todos os países.

Inicia com estudo sobre potencial económico e tendências em termos de mobiliário.

Posteriormente surge a questão de língua e da cultura para adaptarmos a comunicação quer oral quer digital

Depois desenvolvimento de produtos e procura de representações no país de destino e finalmente divulgação da empresa e produtos em feiras internacionais.

9. No seu ponto de vista, as características de mercado podem influenciar as estratégias de internacionalização? Como?

Com toda a certeza que sim. A palavra-chave na internacionalização é adaptabilidade.

É imperativo conhecer e adaptar-nos à filosofia e vivências do país onde queremos trabalhar.

10. As estratégias e os métodos usados são os mesmos para todos os mercados? Porquê?

Não podem de forma alguma ser os mesmos. Por tudo o que foi dito acima. Cada país/região tem uma mecânica social e cultural muito característica.

11. Em que mercados externos opera?

Atualmente, USA, Rússia, Ucrânia, Angola, UK, França, Alemanha, Suíça, Espanha, Bélgica, Áustria, Croácia, Chipre, Holanda, Senegal, Nigéria, China, Índia, Qatar, Dubai, Azerbaijão, Cazaquistão. Roménia, entre outros.

12. Qual o país onde foi feito o maior investimento? Porquê?

O maior investimento foi sem dúvida na Rússia. Por se tratar do primeiro país alvo de interesse por parte da Aleal. O desconhecimento dos processos leva sempre a algumas despesas suplementares que pela experiência deixam de acontecer.

Contudo neste momento uma vez que estamos já um pouco por todo o mundo, o foco tem atuado mais sobre a feira de Milão que é a maior montra de mobiliário do mundo. Desta forma, vamos chegando a diversos países ao mesmo tempo.

13. A empresa detinha conhecimentos prévios desses mercados?

Nunca existe conhecimento prévio. Podem existir noções, ideias, estimativas, opiniões, mas conhecimento só surge do estudo aprofundado.

14. Considera que as redes de contactos, as chamadas Networks, foram importantes para este processo ou não se insere em nenhuma rede destas?

Se voltarmos no tempo, no ano 2000 quando iniciamos o processo de internacionalização, o conceito de Networks quase não existia como o conhecemos hoje.

Atualmente, sim, sem dúvida que têm um peso muito grande no sucesso de qualquer atividade dentro e fora de uma empresa.

15. Quanto à dificuldades/barreiras, qual ou quais foram os mercados em que a empresa sofreu maiores entraves?

Nenhum país em concreto teve uma situação muito relevante a apontar.

16. Quais foram esses entraves e como os ultrapassaram?

Digamos que o maior entrave em alguns países é o tempo de resposta. Enquanto há países que são muito imediatos no *feedback* e nas decisões, existem outros que exigem mais tempo, mais paciência, mais resiliência. Sendo uma vigilância mais próxima da nossa parte a forma de ultrapassar esse entrave.

17. Há outros mercados em que a empresa teve experiências de internacionalização? Quais? Foi assumido um processo de “desinternacionalização”? Porquê? Que razões determinaram a saída desses mercados?

Felizmente nunca nos aconteceu uma situação de “desinternacionalização”. Todos os mercados mencionados e em que apostamos seguem ativos. Acreditamos que por estabelecer uma relação de confiança e familiaridade com os clientes e a par disso mantendo em mente que a adaptabilidade é um processo que não pode ser estanque, ou seja, nunca podemos dar nada como feito. Há sempre mais e melhor e a fazer.

18. Quais foram os seus maiores receios aquando da decisão de se internacionalizar? Quais poderiam ter sido as consequências para a empresa caso a Internacionalização tivesse fracassado?

Existiram e existem sempre dois receios permanentes.

Primeiro a perda financeira do investimento aplicado no processo e a par disso a possibilidade de um crescimento descontrolado para o qual a nossa capacidade de produção não esteja ajustada.

Sem um plano estratégico devidamente implementado bem como novos recursos para acompanhar e gerir um crescimento sustentado, uma derrapagem nos aspetos acima referidos poderia significar elevadas perdas monetárias e descredibilização da imagem da empresa.

19. A Internacionalização trouxe mudanças para a empresa? Quais e a que níveis/áreas?

A internacionalização é por si só um agente de mudança. Não podemos chegar a mundos novos por caminhos velhos. Até porque uma empresa que se expande nunca mais se encaixa no seu tamanho original.

Internacionalização e mudança andam sempre de mãos dadas e o seu impacto é inevitavelmente em todas as áreas e a todos os níveis, desde o setor da produção à administração. Desde os recursos humanos às cadeias de distribuição e subcontratação.

20. A internacionalização exigiu a contratação de RH?

Claro que sim. Novos mercados exigem mais acompanhamento comercial técnico e de produção e isso resulta obviamente no reforço estrutural da equipa.

21. Que estratégias têm para o futuro? Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?

Para o futuro queremos deixar a nossa “pegada” ainda em mais países. Alargar e enraizar a nossa presença no médio oriente e conquistar a América do Sul. Sendo que estes países correspondem aos nossos critérios acima mencionados.

22. Que sugestões daria às empresas que pretendem, atualmente, iniciar o seu processo de internacionalização?

A nossa sugestão é que se foquem em países específicos. Atirar para todo o lado numa fase inicial é um desperdício de energia e de investimento.

É preciso inicialmente perceber que mercados estão mais abertos aos nossos produtos. E para isso nada melhor que participar em feiras e a partir daí delinear estratégias.

23. Com a pandemia, o processo de internacionalização teve de ser desenvolvido através das plataformas digitais. Como é que está situação afetou a empresa a este nível e que maneira/plataformas usaram para dar a volta e desenvolver ainda mais este processo?

O mundo digital era já o principal agente do processo de internacionalização mesmo antes da pandemia. Portanto a empresa durante este período simplesmente reforçou a sua presença nestas plataformas e canais. Sendo que somos uma empresa de produção dependemos de encomendas efetivas, ou seja, das lojas dos nossos clientes abertas, com clientes reais a entrar e a encomendar. Com lojas fechadas e clientes em casa as vendas foram afetadas obviamente, mas como estamos espelhados por todo o mundo e o crescimento pandémico evoluiu de forma gradual a nível do mapa mundo conseguimos de certa forma atenuar as perdas abruptas como se estivéssemos dependentes de um só país ou continente.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- **Nome:** Fenabel, S.A.
- **Localização da sede:** Via Rota dos Móveis I, nº624 4585-850 Rebordosa
- **Ano constituição:** 1992
- **Nº trabalhadores total:** 134
- **Nº trabalhadores antes da internacionalização:** 10
- **Nº trabalhadores depois da internacionalização:** 134
- **Área de negócio:** Mobiliário de madeira para outros fins - fabricantes
- **Atividade internacional desenvolvida:** Comércio e indústria de mobiliário e operações conexas, importação e exportação.

QUESTÕES

1. Pode, por favor, em traços gerais, descrever a história da empresa.

Tudo começou quando 2 homens decidiram iniciar-se no ramo do fabrico de cadeiras e mudar a história das suas famílias. Eles eram vizinhos e concorrentes, Abel Leite e Elias Dias tinham uma pequena oficina, onde se dedicavam à arte de fazer cadeiras de forma quase artesanal. Os modelos que saíam das suas mãos eram ricos em talhas e curvas e, na altura, só acessíveis às classes mais abastadas das grandes cidades. As cadeiras eram transportadas por mulheres designadas por “carreiras”, que as levavam à cabeça até ao “despachante”.

Após anos de trabalho árduo e dedicação ao seu ofício, Mário Leite, pai do atual proprietário, decidiu melhorar as instalações com vista a aumentar a sua produção.

Em 1992, Mário Leite (pai) cria a marca Fenabel com vista à internacionalização e iniciam-se as relações comerciais com Espanha. O nome da até então Mário Leite, Lda. passa a ser Fenabel, Lda., que surge da junção dos nomes dos filhos Fernando e Abel (Mário Abel, atual proprietário). Em 1993, após muitos anos de amor ao seu labor, Mário Leite (pai) não resiste a um ataque cardíaco e a Fenabel segue o seu rumo na mão dos filhos.

Desta forma, inicia-se um novo ciclo com novas melhorias nas instalações e equipamentos e a Fenabel adiciona ao seu nome empresarial a definição da sua existência: *Fenabel – The heart of Seating*. Este nome foi sugerido por um cliente inglês que identificou a Fenabel como uma empresa que trabalha com paixão, alma e inteira dedicação.

Para concluir esta breve narrativa, a Fenabel não é apenas uma empresa produtora de cadeiras, é o sonho de um homem, é o caminho de 3 gerações. A Fenabel são as pessoas e as suas histórias de vida. Somos uma família: nós, os nossos fornecedores/parceiros e os nossos clientes, que todos os dias nos inspiram a fazer mais e melhor, demonstrando a confiança que têm em nós. Construimos uma nova unidade produtiva, com 12.000 m², equipada com as melhores máquinas, melhorando assim a nossa capacidade produtiva e

a qualidade das nossas cadeiras e mesas. Continuaremos a inovar e a acrescentar valor, dia após dia, porque é isto que define a Fenabel.

2. Em que ano é que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização?

A internacionalização iniciou em 1992.

3. Atualmente, qual o peso dos mercados externos no volume de negócios da empresa?

O peso dos mercados externos no volume de negócios é 90%.

4. Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê? De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou? Que conhecimentos prévios a empresa detinha deste mercado? Já existiam contactos?

O primeiro mercado, foi claramente o Nacional, visto ser o que melhor conhecíamos e tínhamos contacto. Após este mercado, seguimos para Espanha, devido aos contactos que fomos criando e as parecenças linguísticas. Daí crescemos para França, resto da europa e mundo.

As nossas estratégias, foram cativar o cliente através da demonstração do produto e da paixão pelo mundo das cadeiras.

5. Quais foram as principais motivações para a decisão de internacionalizar (a exploração de competências/vantagens e capacidade de fabrico, a diversificação de riscos, o reforço das redes e dos clientes, o ciclo de vida do produto, o acesso a “inputs”, a redução dos custos de produção, resposta aos concorrentes ou o acesso a novos conhecimentos)?

As nossas principais motivações foram, sem sombra de dúvidas, a procura do cliente pelos nossos produtos, o que nos levou a criar mais capacidade para fabricar, tudo isto, levou-nos ao acesso a novos conhecimentos técnicos e humanos.

6. Que informações foram recolhidas? Existiu preocupação em dominar línguas e culturas dos países de destino? Ou foi realizada pesquisa nesses campos?

Sim, existiu uma preocupação acrescida a nível linguístico e cultural, o que nos ajudou bastante a crescermos da forma como crescemos até hoje. Tentamos perceber quais os costumes e tradições de cada cultura e cliente com que trabalhamos, desde o início da internacionalização.

7. Quais foram os principais critérios usados na escolha dos mercados?

Encontrar um segmento de mercado pouco explorado e tentar marcar posição no ramo das cadeiras, através do design único e inovador.

8. Que estratégias foram seguidas para abordar os mercados? Foram seguidas diferentes estratégias para diferentes mercados? Que estratégias foram adotadas para cada um?

Na definição da estratégia separamos o mundo digital do mundo real.

Nesse sentido, cada um deles apresenta diferentes canais que nos fazem chegar aos *stakeholders* que visionamos. Podemos revelar que a estratégia para cada mercado é diferente, mas não podemos detalhá-la por motivos de confidencialidade.

9. No seu ponto de vista, as características de mercado podem influenciar as estratégias de internacionalização? Como?

Sim, sem dúvida. Pois cada mercado é único. Abordar um cliente asiático é totalmente diferente de abordar um cliente europeu ou americano. Há que haver um estudo e conhecimento de interculturalidade e multiculturalidade.

10. As estratégias e os métodos usados são os mesmos para todos os mercados? Porquê?

Como respondido na pergunta 8, sendo a estratégia diferente os métodos assim o seguem.

11. Em que mercados externos opera?

USA, UK, Austrália, Nova Zelândia, Marrocos, Chile, Canadá, Kuwait, entre muitos outros.

12. Qual o país onde foi feito o maior investimento? Porquê?

O país com maior investimento a longo prazo foi e é a França. Isto porque a nível de mobiliário, tem um histórico com Portugal e uma vez conquistado o cliente, a sua fidelização é praticamente garantida.

13. A empresa detinha conhecimentos prévios desses mercados?

Antes de abordarmos qualquer mercado é feito um estudo de *benchmarking*.

14. Considera que as redes de contactos, as chamadas Networks, foram importantes para este processo ou não se insere em nenhuma rede destas?

As redes de contacto são e serão um dos fatores decisivos para o sucesso no mundo empresarial.

15. Quanto à dificuldades/barreiras, qual ou quais foram os mercados em que a empresa sofreu maiores entraves?

Há mercados em que é mais difícil entrar, seja pela burocracia necessária ou pela forma como o negócio é encarado nessa cultura. Lamento, mas neste caso, não posso mencionar quais os mercados.

O principal entrave na abordagem a um novo mercado é conseguir a confiança dos potenciais clientes.

16. Quais foram esses entraves e como os ultrapassaram?

Os principais entraves encontram-se relacionados com as questões burocráticas e aprendizagem acerca de como abordar tema: negócios, dependendo da cultura de cada país.

O segredo é persistência, paciência e perseverança.

17. Há outros mercados em que a empresa teve experiências de internacionalização? Quais? Foi assumido um processo de “desinternacionalização”? Porquê? Que razões determinaram a saída desses mercados?

Somente acontece quando existem conflitos entre nações que acabam por afetar todo o mundo.

18. Quais foram os seus maiores receios aquando da decisão de se internacionalizar? Quais poderiam ter sido as consequências para a empresa caso a Internacionalização tivesse fracassado?

O principal receio é o medo do incerto. Fracasso é muito forte, caso falhássemos à primeira, continuaríamos a tentar até sermos bem-sucedidos.

A consequência seria continuar a operar no mercado nacional até conseguirmos internacionalizar. Desistir da internacionalização nunca seria uma opção. Além disso, o mercado português continua a ser um dos nossos melhores mercados, o que prova que na realidade não haveriam consequências significativas, apenas o facto do crescimento em volume de negócios poder ser mais lento.

19. A Internacionalização trouxe mudanças para a empresa? Quais e a que níveis/áreas?

Sim, a criação de mais postos de trabalho, a adaptação ao mundo digital, aumento da concorrência e, por conseguinte, a necessidade de constante inovação.

20. A internacionalização exigiu a contratação de RH?

Sim, devido ao constante crescimento da equipa.

21. Que estratégias têm para o futuro? Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?

Pretendemos continuar o nosso foco na sustentabilidade e design circular, consolidar a presença nos mercados onde operamos e tentar a entrada em mercados emergentes.

22. Que sugestões daria às empresas que pretendem, atualmente, iniciar o seu processo de internacionalização?

O primeiro passo é avaliar a realidade interna da organização, perceber se existem recursos necessários (humanos e financeiros) e se o *timing* para essa aventura de crescimento é o mais acertado.

23. Com a pandemia, o processo de internacionalização teve de ser desenvolvido através das plataformas digitais. Como é que está situação afetou a empresa a este nível e que maneira/plataformas usaram para dar a volta e desenvolver ainda mais este processo?

O mundo digital já era um dos nossos pontos fortes, assim sendo, a pandemia não nos afetou da forma desastrosa que achávamos que eventualmente poderia afetar. Relativamente a plataformas específicas não poderemos divulgar devido à confidencialidade que o negócio exige.