

Estratégias e motivações para a certificação de sistemas de qualidade: A relação com o processo de internacionalização
Luís Fernandes

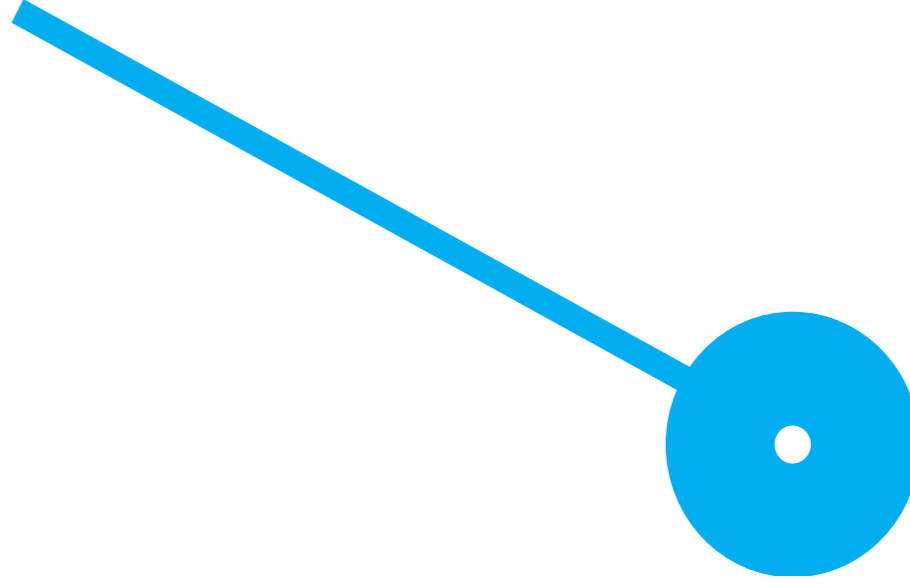
08/2018

Luís Fernandes. Estratégias e motivações para a certificação de sistemas de qualidade: A relação com o processo de internacionalização

Estratégias e motivações para a certificação de sistemas de qualidade: A relação com o processo de internacionalização

Luís Fernandes

08/2018



Agradecimentos

Para a conclusão do mestrado, gostava de agradecer a colaboração de algumas pessoas.

Começo por expressar o meu profundo agradecimento ao Professor Doutor Vítor Braga, pela sua orientação, pela disponibilidade e preocupação. Obrigado pela confiança que desde o início depositou em mim, o seu apoio foi determinante para a elaboração deste estudo.

Quero agradecer também a todos os gestores que responderam aos questionários, que para além de fornecerem as suas opiniões, deram todo o apoio ao desenvolvimento deste trabalho.

Um agradecimento muito especial à minha família, por todos os ensinamentos, pelo apoio e por sempre acreditarem em mim, pelo incentivo em todos os projetos que me proponho realizar.

Por fim, quero agradecer à minha namorada, Filipa pela compreensão, paciência, amizade e apoio diário. Contigo dividi todas as inquietações, angústias, sucessos, vividos em cada fase desta tese. Obrigado pelo apoio, pela confiança, por me fazeres querer ser sempre melhor.

Espero que esta etapa, que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que, constantemente, me oferecem. A eles, dedico todo este trabalho.

Resumo

As discussões sobre as normas de qualidade e de estratégias de internacionalização, têm vindo assumir uma relevância entre os académicos e os gestores. A sustentabilidade das organizações no contexto atual, cada vez mais competitivo, é de extrema importância. Portanto, obter informação credível e atual, é importante, para a criação de objetivos nas organizações e de sobreviver num contexto de concorrência. Esta dissertação procura analisar uma possível relação entre a certificação dos sistemas de gestão da qualidade e a internacionalização das empresas. O estudo é relevante, porque sugere uma relação entre dois processos em diferentes etapas no seu desenvolvimento. Assim, os gestores e académicos podem encontrar, neste trabalho, as motivações de internacionalização ou da certificação de qualidade, assim como tomar consciência das barreiras e estratégias que outras organizações tiveram durante o seu processo. Esta dissertação está organizada em dois estudos. O primeiro artigo, de âmbito conceptual, analisa a literatura sobre motivações, estratégias e barreiras, tanto no que diz respeito aos processos de certificação da qualidade como da internacionalização empresarial. Foi possível elaborar um quadro conceptual em que relaciona motivações e barreiras dos dois processos. A pertinência deste estudo é justificada com o estado muito incipiente da literatura sobre esta relação. Contudo, foi necessário validar a revisão de literatura com um estudo empírico, para defender uma possível relação entre os dois processos. O segundo artigo, de base empírica, apresenta um estudo qualitativo que explora uma relação entre a internacionalização da organização e a certificação pela qualidade, com evidências empíricas recolhidas através de entrevistas a nove empresas na indústria do mobiliário, na região do Vale e Sousa e do grande Porto. Os dados foram recolhidos através de contactos por correio eletrónico e por telefone. As empresas foram selecionadas e reunidas em três grupos de interesse, em diferentes estados de desenvolvimento dos processos de internacionalização e certificação da qualidade. O artigo mostra as barreiras, motivações e estratégias adotadas pelos gestores associadas a ambos os processos. Os resultados deste estudo permitiram aferir existência de uma relação entre a internacionalização da organização e a certificação da qualidade, mostrando que o aumento da eficiência e da quota de mercado, melhoria no desempenho e inovação e a procura de uma vantagem competitiva, são motivações comuns dos dois processos. Contudo, a existência de barreiras comuns também é verificada, como falta de capacidade de lidar com novas rotinas, trabalhadores pouco qualificados, custos elevados, esforço na documentação. É de salientar, que um maior nível de internacionalização leva a maiores benefícios com a adoção de uma norma de qualidade. Portanto, existem benefícios associados à implementação de sistema de qualidade no processo de internacionalização. As limitações deste estudo estão associadas ao número de respostas possível que decorrem da estratégia de investigação definida. Contudo, a opção pela investigação qualitativa é justificada pela natureza exploratória do tópico e pela necessidade de informação detalhada sobre motivações e barreiras (cujos resultados quantitativos seriam de âmbito mais limitado). A dissertação contribui com um agrupamento das perspetivas dos vários autores relativamente à temática. A investigação é pertinente devido à carência de estudos sobre a temática da certificação por uma norma da qualidade e da internacionalização. Pretende-se também acrescentar informação à comunidade

científica e contribuir para as empresas portuguesas no seu processo de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização, certificação, motivação e barreiras, normas ISO

Abstract

The discussion on quality standards and internationalization strategies, has been receiving attention from both academics and managers. The sustainability of organizations, in the context of increasingly competitive environments, is extremely important. Therefore, the search for credible and current information is critical, as much as defining organizational objectives.

This dissertation seeks to analyse a possible relationship between the certification of quality management systems and the internationalization of firms. The study is relevant because it suggests a relation between two processes, using firms at different development stages. Thus, managers and academics can find, in this work, the motivations of internationalization or quality certification, as well as being aware of the barriers and strategies that other organizations have had during their processes.

This dissertation is organized in two studies. The first article, of conceptual scope, analyses the literature on motivations, strategies and barriers, both with regard to quality certification processes and business internationalization. It was possible to elaborate a conceptual framework in which it relates motives and barriers of the two processes. The relevance of this study is justified by the very incipient stage of the literature on this relationship. However, it was necessary to validate the study empirically, in order to propose a possible relationship between the two processes. The second empirical study presents research qualitative that explores a relationship between the organizational internationalization and certification for quality, with empirical evidence gathered through interviews with nine companies in the furniture industry in the Vale e Sousa region and greater Porto. Data was collected through email and telephone contacts. The firms were selected and clustered in three groups, in different stages of development of the processes of internationalization and quality certification. The study shows the barriers, motivations and strategies adopted by the managers associated to both processes. The results allowed verifying the possible existence of a relationship between the internationalization of the organization and quality certification, analysing that increasing efficiency and market share, improving performance and innovation and seeking a competitive advantage are common to the two processes. However, the existence of common barriers is also verified, such as lack of ability to deal with new routines, low-skilled workers, high costs, and documentation effort. It should be noted that a higher levels of internationalization lead to greater benefits with the adoption of a quality standard. Therefore, there are benefits associated with the implementation of a quality system in the internationalization process. The limitations of this study are associated to the number of possible responses that follow the defined research strategy. However, the choice for qualitative research is justified by the exploratory nature of the topic and by the need for detailed information on motivations and barriers (for which quantitative results would be more limited). The dissertation contributes with a grouping of the perspectives of the various authors regarding the theme. Research is pertinent due to the lack of studies on the subject of certification by a standard of quality and internationalization. It is also intended to add information to the scientific community and contribute to Portuguese companies in their internationalization process.

Keywords: International entry, quality certification, motivation and barriers, ISO Norms

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	V
1. Introdução	1
1.1 Apresentação do tema.....	1
1.2 Justificação do estudo.....	1
1.3 Definição de objetivos.....	2
1.4 Estrutura da dissertação.....	2
2. Quadro teórico investigação.	3
3. Artigo 1	7
4. Artigo 2.....	26
5. Conclusão	50
5.1 Considerações finais.....	50
5.2 Limitações e investigações futuras.....	51
6. Anexos	54
6.1 Inquérito dirigidos a empresas do sector do mobiliário.....	54

Índice de tabelas

Tabela 1: Quadro teórico de investigação.	6
--	---

1. Introdução

1.1 Apresentação do tema

A certificação, nos últimos anos, tem-se tornado um desafio organizacional, em que facilita a eliminação de algumas das barreiras e proporcionar uma maior credibilidade da empresa a potenciais clientes, tornando-se assim uma empresa mais competitiva e resistente às oscilações dos mercados, tanto internacionais como nacionais.

Numa primeira abordagem, é importante verificar o que leva as organizações a iniciarem o seu processo de certificação e/ou a internacionalização da empresa. As motivações mais comuns, são o aproveitamento de uma vantagem competitiva, melhoria dos processos organizacionais e a procura da fidelização de novos clientes (Corbett, Luca, & Pan, 2003); (Salgado *et al.*, 2015). A seguir, também é importante analisar as barreiras que surgem ao longo de todo o processo de certificação e/ou a internacionalização da empresa, para identificar problemas processuais e apresentá-los nesta dissertação. As principais dificuldades das empresas são o pouco apoio financeiro, excesso de burocracia e falta de conhecimentos por parte dos colaboradores ou da gestão de topo (Sampaio 2008); (Gassmann & Han, 2004); (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2015) e (Salimova & Makolov 2016).

Os processos de certificação e a internacionalização nem sempre são bem-sucedidos, porque surgem obstáculos que limitam as capacidades da organização (Uner, et al., 2011) e (Magda & Nabulsib, 2012). Mas com persistência, recolha de informação confiável e o uso das ferramentas adequadas, pode levar desenvolver a empresa e tornar-se bem-sucedida na realização dos seus objetivos.

A empresa deve consciencializar-se da necessidade de usar recursos e tempo, necessários para a concretização dos objetivos. Um pensamento focado e determinado do gestor é uma forma de levar o seu plano estratégico a avante.

1.2 Justificação do estudo

Esta investigação baseia-se num estudo sobre uma relação causal entre a gestão da qualidade e a internacionalização empresarial. O tema tem como objetivo evidenciar as perspetivas que os gestores e académicos têm sobre o processo de certificação e internacionalização. O estudo, analisa e identifica fatores dificultadores e motivacionais importantes para verificar uma potencial relação entre a certificação e internacionalização organizacional. Outro motivo para este estudo, prende-se com a informação incipiente relativamente ao estudo da relação entre a certificação e internacionalização da organização em revistas científicas internacionais. Apenas dois artigos recolhidos da base de dados *Scopus*, apresentam alguma informação para mostrar uma relação entre os dois processos. Os doutores Morgan e Katsikeas indicam que uma decisão de exportação é de carácter estratégico e representa o resultado da perceção de várias influências, Morgan & Katsikeas, (1997).

O Doutor Conde e restantes associados, avaliam se as empresas com maior taxa de implementação da certificação ISO e um alto grau de internacionalização, podem ter

um melhor desempenho, em comparação com empresas com uma menor aplicação da ISO e um menor grau de internacionalização, (Conde et al., 2013).

Este estudo é relevante uma vez que tem como propósito acrescentar conhecimento e auxiliar o gestor no seu processo de certificação ou internacionalização, através de agrupamento de informação recolhida dos vários autores e das experiências das empresas entrevistadas.

1.3 Definição de objetivos

O objetivo geral do estudo, visa entender relação causal entre a certificação pela qualidade e a internacionalização da organização. Assim, os objetivos específicos da dissertação são:

- Explorar as motivações dos gestores para a concretização do objetivo da certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;
- Analisar as barreiras para a concretização da certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;
- Perceber as estratégias para a certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;
- Perceber quais os critérios que determinam a indicação das motivações e barreiras;
- Verificar, uma possível relação entre a certificação pela qualidade e a internacionalização da organização.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação divide-se em dois artigos, como primeiro passo, foi realizada uma revisão bibliográfica de modo a verificar as perspetivas dos vários autores relativamente à temática e identificar eventuais lacunas na literatura. No primeiro artigo são expostas as motivações e barreiras na certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização. Também analisa uma possível relação entre a certificação da qualidade e os processos de internacionalização. O segundo artigo, é uma extensão do primeiro, com uma validação empírica. O artigo inicia com uma apresentação de algumas conclusões do primeiro artigo e uma nova revisão bibliográfica de preparação para a investigação, realizado junto das empresas do setor do mobiliário. Neste artigo também se descreve a metodologia de investigação, o modelo de tratamento dos dados e as hipóteses de estudo. Com a investigação consumada, são apresentadas as conclusões do estudo, onde se identificam as motivações, barreiras e objetivos dos gestores e a forma como se relaciona com processo de certificação e internacionalização. Por último, são apresentadas as conclusões gerais da dissertação, limitações do estudo e sugestões para uma investigação futura.

2. Quadro teórico investigação.

Para a construção do quadro teórico foi necessário realizar uma revisão bibliográfica para verificar as perspectivas dos vários autores relativamente à temática e identificar informação válida para a construção do estudo. A pesquisa dos artigos, foi efetuada em bibliotecas online, como a *B-ON* e em revistas ou jornais científicos. Os principais critérios usados para a seleção dos artigos são: internacionalização da empresa; certificação pela qualidade; motivação, barreiras e estratégias para a certificação e internacionalização e normas ISO. A seguinte tabela indica as questões do guião bem como a questão de investigação e o objetivo do estudo, as referências bibliográficas que as suportam e os resultados apresentados pela literatura, referentes a cada questão.

Questão do guião	Questão da investigação	Referência bibliográfica	Resposta dada na literatura
A empresa possui um departamento de gestão da qualidade, se sim, as pessoas desempenham diferentes cargos na organização?	Perceber as estratégias para a certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização.	Raoudha et al.,2013; Mariotti, et al., (2014).	“A empresa não possui os conhecimentos ou especialistas necessárias.”; “A empresa dispõe de DGQ de modo a dar melhor resposta às normas ISO”
Acha que o processo de implementação da norma longo?	Analisar as barreiras para a concretização da certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;	(Magda & Nabulsib, 2012).	“O processo de certificação é demorado”.
Já foram pressionados por clientes ou potenciais compradores, para tomar uma posição prol da certificação, se sim, de que forma?	Explorar as motivações dos gestores para a concretização do objetivo da certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;	(Karipidis et al., 2009; Ferguson, 1996; McAdam,1999); (Corbett, Luca, & Pan, 2003); (Withers, Ebrahimpourbv & Hikmetb, 1997).	“Redução de verificações e inspeções realizadas pelos clientes”; “Pressão dos clientes”, “Aumento da quota de mercado”.

<p>Considera que para se internacionalizar é obrigado a certificar-se? Ou acha que é apenas um ponto facilitador?</p>	<p>Explorar as motivações dos gestores para a concretização do objetivo da certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;</p>	<p>(Sampedro, Feliu & Sanchez, 2013; Nair & Prajogob, 2009; Morgan & Katsikeas, 1997).</p>	<p>“Certificação ISO tem um efeito positivo e direto na internacionalização”; “Empresas que pretendam internacionalizar-se, devem submeter processos de qualidade na organização, assim o produto seja certificado e aceite pela comunidade internacional.”; “Processo de internacionalização, pode ser mais facilitado com a introdução na organização do referencial normativo ISO 9001.”</p>
<p>Foi necessário pedir auxílio a uma entidade externa, para ajudar na implementação da norma, se não, possui colaboradores qualificados para o efeito?</p>	<p>Perceber as estratégias para a certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização:</p>	<p>(Raoudha, et al.,2013; Mariotti, et al., 2014; Aggelogiannopoulos et al., 2007).</p>	<p>“Custos elevados das empresas de acreditação”; “Falta de compreensão da norma pelos empregados da organização”.</p>
<p>Considera os custos da certificação elevados? Existência de um esforço na documentação e a resistência à mudança por parte dos funcionários, são problemas graves e de difícil eficiência? Considera que estes são os maiores problemas?</p>	<p>Analisar as barreiras para a concretização da certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;</p>	<p>(Magda & Nabulsib, 2012; Raoudha, et al.,2013; Mariotti, et al., 2014; Karipidis et al., 2009).</p>	<p>“Certificação com um custo elevado”; “Grande quantidade de documentação”; “Grande resistência dos trabalhadores”.</p>
<p>Até onde os administradores estão comprometidos com a certificação da norma?</p>	<p>Perceber quais os critérios que determinam a indicação das motivações e barreiras;</p>	<p>(Karipidis et al., 2009; Ferguson, 1996; McAdam,1999; Corbett, Luca, & Pan, 2003; Buttle, 1997).</p>	<p>“Redução de custos operacionais”; “Melhoria da produtividade e benefícios comerciais”; “Melhoria</p>

			da imagem da empresa”; “Manutenção e/ou aumento da quota de mercado”.
Considera que todos os colaboradores da empresa se encontram satisfeitos com as alterações nas rotinas que a norma trouxe?	Perceber quais os critérios que determinam a indicação das motivações e barreiras;	(Karipidis et al., 2009).	“Grande resistência dos trabalhadores da empresa em relação à mudança nas suas rotinas”.
Considera oportuno obter a certificação adotando normas mais exigentes?	Perceber quais os critérios que determinam a indicação das motivações e barreiras:	(Mateus & Associados,2010).	“Certificação dos produtos permite que os clientes ou potenciais compradores tenham uma garantia da conformidade do produto”; “Com certificação, o produto tem um importante argumento de competitividade”.
Considera que a internacionalização e/ou a certificação podem ser fontes de reputação, perante as os seus grupos de interesse? De que forma?	Explorar as motivações dos gestores para a concretização do objetivo da certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;	(Zeng et al., 2012; (Buttle, 1997; Mezher 1999; Ebrahimpour, Withers & Hikmet, 1997)	“Melhorar a reputação no mercado interno”; “Aumento da quota de mercado”; “Vantagem competitiva em relação aos concorrentes”.
Considera que a certificação facilita a entrada em mercados internacionais? De que forma?	Explorar as motivações dos gestores para a concretização do objetivo da certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;	(Morgan & Katsikeas, 1997).	“Processo de internacionalização, pode ser mais facilitado com a introdução na organização do referencial normativo ISO 9001”.

De que forma a certificação facilita a permanência da empresa em mercados internacionais?	Explorar as motivações dos gestores para a concretização do objetivo da certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;	(Karipidis et al., 2009; Ferguson, 1996; McAdam, 1999; Corbett, Luca, & Pan, 2003).	“Probabilidade de permanência no negócio”; “Fidelização de clientes”.
Mencione fatores pertinentes sobre motivações para a internacionalização da empresa e motivações certificação por uma norma de qualidade?	Explorar as motivações dos gestores para a concretização do objetivo da certificação por uma norma da qualidade e para a internacionalização da organização;	(Corbett, Luca, & Pan, 2003; Zeng et al., 2012; Buttle, 1997; Sousa, 2015; Corbett, Luca, & Pan, 2003; Mezher, 1999; Ebrahimpour, Withers & Hikmet, 1997).	“Aproveito dos incentivos do governo”; “Vantagem competitiva em relação aos concorrentes”; “Procura de clientes”; “Melhoria da qualidade de produtos e serviços, processos organizacionais”, “Aumento da quota de mercado”.
Considera que existe uma relação entre a certificação por uma norma da qualidade e a internacionalização da empresa?	Verificar, ainda que de forma indireta, uma relação causal entre a certificação pela qualidade e a internacionalização da organização.	(Mezher e Ramadan, 1999)	Em certos países existem normas e procedimentos para testar a qualidade dos produtos ou serviços importados.

Tabela 1: Quadro teórico de investigação.

3. Artigo 1

Estratégias e motivações para a certificação de sistemas de qualidade: A relação com o processo de internacionalização

Luís Fernandes¹, Vitor Braga²,

¹ ESTGF/ CIICESI, Felgueiras, 8140027@estgf.ipp.pt

² ESTGF, Felgueiras, vbraga@estgf.ipp.pt

Resumo. Este artigo procura explorar a relação causal entre a certificação dos sistemas de gestão da qualidade e a internacionalização das empresas. A literatura de suporte a este tema inclui dimensões como motivação, estratégia e barreiras, tanto no que diz respeito aos processos de certificação da qualidade como da internacionalização empresarial.

Sendo, este artigo de carácter conceptual, baseou-se na literatura existente para explorar uma relação entre a certificação e internacionalização, cuja literatura tem, até ao momento, negligenciado.

O quadro conceptual que daqui resulta relaciona as estratégias, motivações e barreiras aos processos de certificação de sistemas de gestão da qualidade e internacionalização.

Os resultados permitiram elaborar um diagrama e um quadro teórico onde se evidenciam as motivações e barreiras.

Verifica-se que a literatura aponta para uma relação potencial entre processos de certificação de sistemas de gestão da qualidade e internacionalização. Contudo, verifica-se uma necessidade de validar empiricamente esta relação, o que se sugere como oportunidades de investigação futura.

Este estudo é de carácter conceptual e, portanto, espera-se que possa ser aplicado a casos reais, validado por evidência científica. Esta validação permitirá um avanço na teoria, por explorar uma relação que cuja literatura ainda explorou de forma muito incipiente.

Palavras-chave: Motivação, Estratégias, Barreiras, Internacionalização, Certificação.

1. Introdução

A certificação tornou-se um meio para as empresas atingirem maior competitividade almejando um patamar de qualidade aceite por outras empresas e consumidores cada vez mais atentos às especificações dos produtos (Aba, 2013). Deste modo, segundo Auriol e Schilizzi (2015), a certificação é a forma para que um produto não seja recusado ou boicotado pelo consumidor com base na má qualidade. Pode ser definida como um processo pelo qual um nível de qualidade pode ser dado a conhecer através de uma amostra ou uma rotulagem a identificar a sua certificação. Na perspetiva de Cortina, Mayer, Renault & Barafort (2014), a certificação mostra que um produto,

durante o processo de transformação, obedece a um conjunto de procedimentos que vão de encontro às expectativas do consumidor. É um processo de transformação da empresa para um patamar de constante desenvolvimento e melhoria organizacional.

Quando existe diferenças culturais ou sociais e características industriais ou económicas distintas, entre países, a certificação da qualidade, é uma norma unanime e aplicada em todo o mundo, que pode atribuir uma maior confiança entre o vendedor e o comprador, facilitando assim o negócio. A confiança é um dos principais atributos que um processo de qualidade pode ter, contudo o seu principal foco, é no desenvolvimento e melhoria de processos organizacionais, como a redução de desperdícios, aumento da satisfação do cliente, um melhor desempenho do negócio, uma liderança mais eficaz e uma tomada de decisões baseada em evidências, (Salgado *et al.*, 2015). De acordo com Allur (2014), para uma internalização sustentada, sugere-se que a implementação e certificação da qualidade não seja considerada de curta prazo, mas sim como uma ferramenta de melhoria contínua, a longo prazo.

As organizações que tenham como motivação a certificação da norma de qualidade, devem inicialmente definir uma equipa de trabalho, elaborar um plano eficaz, envolver todos os colaboradores, divulgando os benefícios dos novos procedimentos e com informação empírica e detalhada, implementar os requisitos da norma e por último a executar auditorias, para verificar a conformidade dos requisitos (Gassmann & Han, 2004); (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2015). Na perspetiva de Furtado (2013), a certificação é um procedimento pelo qual uma terceira parte atesta que um produto, processo ou serviço está conforme os requisitos específicos. As suas exigências representam o consenso internacional, no que respeita ao mínimo de boas práticas de gestão a seguir por organizações em qualquer setor da economia (Fonseca & Lima, 2015). A certificação dos produtos permite que clientes ou potenciais compradores tenham uma garantia da conformidade do produto, assim com certificação, o produto tem uma mais valia, em um mercado cada vez mais feroz (e.g., Cordeiro, 2004; Ratnasingam & Ioras, 2014; Oliveira, Santos & Costa, 2014).

A certificação revela-se uma importante ferramenta para a introdução de produtos em mercados globais (Mateus & Associados, 2010). A salientar que, quanto maior o nível de internalização, melhores são os benefícios com a adoção do sistema de qualidade, (Allur, 2014). Quando o mercado interno se encontra saturado e com poucas alternativas de crescimento, isso pode gerar pressão sobre as empresas. Assim, a internacionalização torna-se numa motivação para os gestores (Pukall & Calabrò, 2013). A procura de eficiência, leva a organização a usar ferramentas para um melhoramento dos processos organizacionais. Empresas motivadas para a internacionalização, devem ter em conta a potenciais barreiras que possam ocorrer e devem entender que os clientes são mais conscientes dos requisitos e qualidade do produto. Assim o uso de ferramentas capazes de superar os desafios é importante para o contexto da organização. Uma decisão mal tomada pode simbolizar a perda de clientes ou o declínio da dominância, no mercado interno. Para isso, adotar estratégias capazes de minimizar o risco em todos os processos empresariais, é importante para sustentabilidade da empresa Karipidis *et al.*, (2009); Ferguson, (1996); McAdam (1999); Corbett, Luca, & Pan, (2003).

Para uma internacionalização sustentada, as organizações devem desenvolver serviços atraentes e altamente inovadores, com um pensamento baseado no risco e nos recursos disponíveis, para obter uma vantagem competitiva. Recursos humanos

qualificados, capital financeiro e procedimentos organizacionais eficientes permite a criação de serviços e produtos inovadores (Bello *et al.* 2016). Mas se a lógica dominante da empresa é rígida, pode implicar uma resistência significativa a manobras estratégicas, tais como exportação Morgan & Katsikeas, (1997). No entanto, se a lógica dominante for flexível, permite estabelecer normas internas para serem desafiadas, proporcionando uma visão esclarecida de novas iniciativas estratégicas Psomas e Antony (2015). A certificação pela qualidade, traduz uma maior confiança da organização, com uma melhoria da qualidade de produtos e padronização de procedimentos Oliveira *et al.* (2014).

Verifica-se que as normas ajudam a organização a desafiar-se a si mesma para a concretização de objetivos. Conde, Sampredo, Feliu e Sanchez (2013), realizaram um estudo a empresas agroalimentares espanholas, em que o objetivo principal era determinar a ligação de controlo de gestão, certificações ISO, internacionalização e desempenho, onde verificaram que um recurso como a certificação ISO tem um efeito positivo e direto na internacionalização e, além disso, que esta tem um efeito positivo sobre o desempenho organizacional. Num estudo sobre a evolução recente da indústria portuguesa, consideram que a qualidade de um produto é percebida pelo conjunto das suas características que correspondem às expectativas ou aspirações de um cliente ou um potencial comprador Augusto Mateus & Associados, (2010). Para assegurar a conformidade do produto ou serviço são criados procedimentos ou normas que, na sua certificação, possuem as características que asseguram a sua qualidade, como defendem Parra-Lopez *et al.* (2016). O processo de certificação pode decorrer sobre sistemas de produção ou empresas, de um determinado produto ou serviço. O processo de certificação da qualidade é garantido pela própria empresa e da empresa certificadora, que permite atingir um certo padrão de qualidade, o que poderá facilitar o acesso a mercados onde as empresas não estão presentes (Ismyrlis, Moschidis, & Tsiotras, 2014). Com a investigação verificou-se também um aumento do número de certificados emitidos, o que fornece uma visão da credibilidade que as normas de qualidade têm nas organizações, ao longo dos últimos anos.

A investigação sobre esta tema constituiu a motivação deste estudo, cujo objetivo é o de fornecer um quadro conceptual sobre a relação entre os processos de certificação e de internacionalização. Com este estudo procurou-se formar um quadro teórico capaz de suportar estudos empíricos sobre esta relação.

De forma a dar seguimento a esse objetivo, iremos analisar as motivações e barreiras associadas a ambos os processos (internacionalização e certificação da qualidade), de forma a perceber em que aspetos estes dois processos se sobrepõe e avaliar o potencial de uma relação efetiva entre a certificação da qualidade e a internacionalização. A metodologia usada para a recolha da informação, é através de bibliotecas *online*, como a *B-ON* e em revistas ou jornais científicos.

2. Motivações

2.1. No âmbito da certificação pela qualidade

Autores como Ebrahimpour, Withers e Hikmet (1997); Mezher (1999); Corbett, Luca, e Pan (2003); Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013); Neyestani e Juanzon (2017); Nunhes, Barbosa e Oliveira (2017); Castillo-Peces *et al* (2017); Lushi *et al* (2017), apontam como principais motivações para a certificação da qualidade: a melhoria da qualidade de produtos e serviços; processos organizacionais; e fatores externos (relacionadas com o marketing, diminuição de custos, o aumento da quota de mercado e/ou a possibilidade de continuar no mercado e incentivos externos que podem ser de diversas origens como a regulação e políticas públicas, instituições financeiras e clientes). Outro tipo de perspectiva a considerar são os benefícios internos que podem ser: a motivação para conhecimento científico, motivação dos próprios gestores, aumento da probabilidade de permanência no negócio, redução de custos operacionais, retenção de executivos, redução de verificações e inspeções realizadas pelos clientes, o controlo de risco, melhoria da produtividade e benefícios comerciais (e.g., Ferguson, 1996; McAdam, 1999; Karipidis et al., 2009; Pukall & Calabrò, 2013; Djekic, 2016; Fonseca & Domingues, 2016). Em um estudo realizado na Austrália, por Nair e Prajogob (2009) sobre as motivações para a certificação da ISO 9000 indica que as empresas precisam ter cuidado na escolha da métrica do desempenho que consideram para avaliar a eficácia das normas ISO 9000. O artigo indica que não encontra um suporte para o impacto direto das normas ISO 9000 sobre o desempenho do negócio, medido em termos de vendas, participação no mercado e lucros. Em vez disso, descobriu uma melhoria na qualidade do produto, redução custos, melhoria no desempenho e na inovação.

As motivações das empresas prendem por um conjunto de motivações que tanto podem ser internas como externas. Assim em certos estudos indicam como principais motivações para a certificação: a vantagem competitiva, a melhoria da imagem da empresa, fidelização de clientes, marketing e a pressão dos clientes (Corbett, Luca, & Pan, 2003). Um estudo realizado na Arábia Saudita a vários sectores de atividade, apresenta como razões para a empresa obter a certificação: o aumento da consistência de operações, e da melhoria da qualidade do serviço e no produto (Mezher & Ramadan, 1999). Buttle (1997) também refere motivações semelhantes num estudo realizado a empresas de vários sectores no Reino Unido, em que os principais motivos foram a procura de clientes, o aumento da consistência das operações, a manutenção e/ou aumento da quota de mercado e a melhoria na qualidade do serviço. Um estudo realizado a empresas certificadas nos E.U.A. verificou que os principais motivos para as empresas se certificarem é o aumento da quota de mercado, conhecimento das preocupações dos clientes e melhoria na eficiência dos processos (Withers, Ebrahimpourbv & Hikmetb, 1997).

2.2. No âmbito da internacionalização

É necessário perceber as motivações que levam as empresas a internacionalizar-se. Assim, segundo um estudo realizado a empresas chinesas de vários sectores de atividade, analisam que a exploração de mercados ultramarinos, aproveitam de incentivos do governo, melhoramento da reputação doméstica e criação de marcas globais são importantes razões para a internacionalização das empresas (Zeng *et al.*, 2012). Em um artigo publicado na *Glob Advantage*, os autores Ferreira, Serra e Reis (2011) analisam quatro tipos de motivações estratégicas para a internacionalização: a procura por recursos no estrangeiro (que podem ser empresas que pretendam aceder a um recurso específico como um recurso natural ou mão-de-obra mais barata), procura de novos mercados no estrangeiro, procura de eficiência e procura de recursos estratégicos nos mercados externos (que podem ser de diferentes tipos passíveis de serem genericamente caracterizados como: competências em inovação, capacidades organizacionais, capacidade de penetração nos mercados, capacidade de acesso a canais de distribuição e competências na compreensão dos gostos e preferências dos consumidores) (Ferreira, Serra & Reis, 2011; Alon *et al.*, 2013). Alguns autores, apontam a saturação do mercado interno, o acompanhamento de clientes, o ciclo de vida do produto ou a emergência de novos mercados, proximidade geográfica dos mercados destino, rede de contactos, a procura por países emergentes, a consideração da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa), *know-how* do mercado local, as relações de confiança, a adaptabilidade, a capacidade financeira da empresa e a capacidade de inovação como motivações para a internacionalização (*e.g.*, Chiva, Ghauri & Alegre, 2014; Sousa, 2015; Kraus *et al.*, 2016). O acesso a mercados onde o país tenha acordos com livre comércio como a comercialização de produtos dentro da União Europeia é um outro incentivo (*e.g.*, Pogrebnyakov & Maitland, 2011). A identificação de barreiras pode levar ao aproveitamento de oportunidades de negócio e agir de forma pró-ativa. É importante que as empresas sejam continuamente proactivas, mesmo que nessas oportunidades encontrem barreiras (Uner *et al.*, 2011). Medir o risco, analisar vantagens, pontos fortes ou fracos é um importante fator para a gestão da sustentabilidade da empresa, assim importante eliminar ou reduzir o impacto das barreiras para a internacionalização. As empresas devem ter a consciencialização que podem ter custos potenciais, dificuldades na negociação e carência cultural dos gestores, isso pode traduzir em decisões erradas.

2.3. Relação entre a certificação da qualidade e a internacionalização empresarial

Com a revisão bibliográfica é possível analisar as perspetivas dos autores relativamente à certificação pela qualidade e à internacionalização empresarial. As motivações mais citadas nas duas temáticas são o aproveitamento de uma vantagem competitiva, melhoria dos processos organizacionais e aumento da quota de mercado. O seguinte quadro analisa uma relação entre motivações para certificação da qualidade e os processos de internacionalização, também resume informação relativamente a motivações sobre a certificação pela qualidade e a internacionalização empresarial, na qual não exista uma relação direta.

Motivações para a certificação da qualidade	Motivações para a internacionalização	Autor
•Melhoria nos processos organizacionais.	•Procura de eficiência.	Withers, Ebrahimpourbv & Hikmetb (1997); Buttle, (1997); Corbett, Luca, & Pan (2003); Nair & Prajogob (2009); Ferreira, Serra, & Reis (2011); Nunhes, Barbosa, & Oliveira (2017).
•Aumento da quota de mercado.	•Exploração de mercados ultramarinos. Procura de novos mercados.	Withers, Ebrahimpourbv & Hikmetb (1997); Buttle (1997); Corbett, Luca, & Pan (2003); Nair & Prajogob (2009); Ferreira, Serra, & Reis (2011); Zeng <i>et al.</i> (2012);
•Incentivos externos como a regulação e políticas públicas e instituições financeiras.	•Incentivos do governo.	Corbett, Luca, & Pan (2003); Nair & Prajogob (2009); Zeng <i>et al</i> (2012).
•Melhoria no desempenho e na inovação.	•Competências em inovação. Capacidade de inovação com motivações para a internacionalização.	Mezher & Ramadan (1999); Nair & Prajogob (2009); Ferreira, Serra, & Reis (2011); Alon et al. (2013); Maekawa, Carvalho & Oliveira (2013); Chiva, Ghauri & Alegre (2014); Sousa (2015).
•Vantagem competitiva da empresa.	•Melhorar a reputação doméstica.	Nair & Prajogob (2009); Corbett, Luca, & Pan (2003); Zeng et al. (2012).
•Procura de novos clientes.	•Saturação do Mercado interno.	Buttle (1997); Sousa (2015).
•Conhecimento das preocupações dos clientes.	•Compreensão dos gostos e interesses dos consumidores	(Withers, Ebrahimpourbv & Hikmetb, 1997); (Ferreira, Serra, & Reis, 2011); Sousa (2015).
•Melhoria na qualidade dos produtos e ou serviços. Fidelização de clientes.		(Buttle, 1997); Mezher (1999); (Mezher & Ramadan, 1999); Corbett, Luca, & Pan, 2003; Nair & Prajogob (2009); Nunhes, Barbosa, & Oliveira, O. (2017).
•Marketing e diminuição de custos.		Ferguson, (1996); McAdam, (1999); Corbett, Luca, & Pan, 2003; Nair & Prajogob (2009); (Karipidis et al. 2009);

		Neyestani & Juanzon, (2017).
•Continuação no mercado.		Ferguson, 1996; McAdam, 1999). (Corbett, Luca, & Pan, 2003); Nair & Prajogob (2009); (Karipidis et al. 2009).
•Conhecimento científico, motivação dos gestores, redução de verificações, controlo dos riscos, melhoria na produtividade e benefícios comerciais.		Ferguson, (1996); (Karipidis et al. 2009; McAdam, 1999); Fonseca (2016); Djekic, (2016)
	•Criar marcas globais. Acesso a mercados de livre comercio. Capacidade de penetração e procura de recursos nos mercados.	(Ferreira, Serra, & Reis, 2011); (Pogrebnyakov & Maitland, 2011); (Zeng et al. 2012).
	•Acompanhamento de clientes. Saber fazer do mercado local e emergência de novos mercados.	Sousa (2015).
	•Relações de confiança, capacidade financeira, rede de contactos, proximidade geográfica e acesso a canais de distribuição.	(Ferreira, Serra, & Reis, 2011); (Pogrebnyakov & Maitland, 2011); Sousa (2015); Kraus, et al. (2016).

Tabela 1: Relação das motivações da certificação da qualidade e da internacionalização.

3. Barreiras

3.1. No âmbito da certificação pela qualidade

É necessário, também, compreender o que dificulta as empresas para a certificação. Deste modo Karipidis et al. (2009) indicam que existe uma grande resistência dos trabalhadores em relação à mudança nas suas rotinas, sendo difícil convencer os gestores e funcionários dos benefícios da certificação, como indica Salimova e Makolov, (2016). A necessidade de as organizações mudarem os seus sistemas antigos para atenderem os requisitos e pensamento organizacional, bem como a cultura organizacional foi um dos principais problemas (Magda & Nabulsib, 2012). A falta de trabalhadores qualificados ou a falta de compreensão da norma pelos empregados da organização é outra das barreiras que dificulta a implementação desses sistemas (*e.g.*, Aggelogiannopoulos *et al.* 2007; Nunhes, Barbosa, & Oliveira, 2017). O custo elevado e demorado processo de certificação, é uma das principais causas para o desinteresse dos gestores. O esforço significativo na documentação, dificuldades com os padrões nas operações, programas de formação para funcionários, aspetos culturais e humanos, tais como resistência à mudança, uma má comunicação entre os parceiros e falta de motivação pessoal também dificulta à sua implementação (Magda & Nabulsib, 2012). Raoudha et al. (2013) e Mariotti *et al.* (2014) verificaram várias barreiras para a implementação da norma, salientando que a grande quantidade de documentação, pouco apoio e orientação sobre como implementar, os custos elevados das empresas de creditação, pouco apoio financeiro,

funcionários céticos sobre os novos processos, benefícios associados não são garantidos e sem conhecimentos ou especialistas necessárias para a implementação da norma, são barreiras que podem adjudicar as empresas para não certificar-se. Na perspectiva dos autores Sampaio (2008) e Salimova e Makolov (2016), salientam também que falta de envolvimento da gestão de topo, custos de manutenção e restrição de recursos humanos, financeiros e materiais são problemas de difícil solução.

3.2. No âmbito da internacionalização

É importante salientar que as empresas podem sentir dificuldades na internacionalização, como por exemplo: insuficiência de incentivos financeiros e a ausência de políticas externas harmonizadas (Bilkey & Tesar, 1977; Wagner, 2012). A falta de informação sobre mercados estrangeiros constitui um grande obstáculo para empresas não-exportadores (Uner et al. 2011). Gassmann e Han, (2004); Kubíčková e Toulová (2013) e Toulouva, Votoupalova e Kubickova (2015), acrescentam ainda a falta de capacidade para atuar no mercado externo, dificuldades financeiras, e dificuldades na negociação com o país pretendido. Outras dificuldades podem ser a falta de conhecimento sobre mercados externos, reduzido know-how dos recursos humanos, inadequação do preço/qualidade dos produtos, perspectiva de baixo custo, elevado nível de risco e constrangimentos legais (Bilkey & Tesar, 1977; Paul, Parthasarathy, e Gupta, 2017). Barreiras de marketing, ambientais, governamentais e informativos do país pretendido, são outros obstáculos que as empresas de hoje se deparam no seu processo de internacionalização (Uner, et al. 2011). Algumas barreiras podem ser endógenas, tais como a falta de conhecimentos da equipa de gestão ou de recursos humanos, e outras exógenas como: necessidade de investimentos avultados no mercado alvo, legislação ou a política monetária (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2015). A procura de recursos para empresa, um mercado externo competitivo e de difícil acesso e de canais de distribuição também são entraves à internacionalização (Gable, et al. 1995). Numa investigação na China foram referenciadas barreiras para a internacionalização tais como: a complexidade na gestão de recursos humanos, a burocracia, a incerteza em mudanças legais e baixa confiança na proteção dos direitos de propriedade intelectual (Gassmann & Han, 2004). O que leva a compreender que o gestor deve ter em atenção pormenores, para que a entrada no mercado externo seja feita de forma segura e eficiente, caso contrário pode levar a saída prematura desses mercados. As barreiras idiomáticas e diferenças culturais, podem também ser um impedimento na presença das empresas em mercados externos. Portanto, as empresas necessitam de se adaptar ao nível estratégico, estrutural ou de recursos para os novos ambientes internacionais Sousa, (2015); Pietrasieński & Ślusarczyk, (2015). A falta de experiência, pouca sensibilidade aos pormenores e carência cultura dos gestores, geralmente se traduz em ineficiência administrativa, decisões erradas e liderança inadequada (Nair & Stafford, 1998). Segundo o entendimento de Baum, Schwens, & Kabst, (2013); Niñerola & Sanchez-Rebull, (2015) para que a empresa consiga uma implementação eficaz no mercado externo, bem como a venda dos seus produtos e ou serviços, necessita de ultrapassar bastantes dificuldades, como o sistema normativo e burocrático do país, a

cultura e idioma, a concorrência, risco de imitação e de recursos humanos não qualificados, as barreiras são problemas que a empresa tem de se deparar, Baum, Schwens, & Kabst, (2013); (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2015).

3.3. Relação entre a certificação da qualidade e a internacionalização empresarial

Depois da revisão bibliográfica sobre as barreiras relativamente à certificação pela qualidade e à internacionalização empresarial é possível analisar as perspectivas dos vários autores. As barreiras mais citadas dos dois temas são os custos elevados, falta de informação e trabalhadores pouco qualificados.

O seguinte quadro analisa uma relação entre as barreiras para certificação da qualidade e os processos de internacionalização, também resume informação relativamente a barreiras sobre a certificação pela qualidade e a internacionalização empresarial, na qual não exista uma relação direta.

No seguinte quadro resume as principais barreiras que se assemelham entre certificação pela qualidade e a internacionalização empresarial.

Barreiras para a certificação da qualidade	Barreiras para a internacionalização	Autor
•Alterações de sistemas antigos para atenderem aos requisitos.	•Falta de capacidade para atuar no mercado externo e necessidade de adaptar a empresa para novos ambientes.	Gassmann & Han, (2004); (Magda & Nabulsib, 2012); (Sousa, 2015).
•Falta conhecimentos e trabalhadores pouco qualificados	•Gestão e recursos humanos pouco qualificados, falta de experiência e reduzido <i>know-how</i> .	(Bilkey & Tesar, 1977); (Nair & Stafford, 1998); (Aggelogiannopoulos et al., 2007); Sampaio (2008); Raoudha, et al., (2013); Mariotti, et al., (2014); (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2015).
•Falta de compreensão da norma e pouco apoio e orientação sobre como implementar.	•Falta de informação e conhecimentos sobre os mercados.	(Bilkey & Tesar, 1977). (Aggelogiannopoulos et al., 2007); (Uner, et al., 2011); Raoudha, et al.,2013; Mariotti, et al., (2014); Nunhes, Barbosa, & Oliveira, (2017).
•Custos elevados das empresas de acreditação e custos de manutenção da norma.	•Necessidade de investimentos avultados no mercado alvo.	Sampaio (2008); Sampaio (2008); (Magda & Nabulsib, 2012); Raoudha, et al., (2013); (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2015); Pietrasieński & Ślusarczyk, (2015).
•Esforço na documentação.	•Excesso burocracia	Gassmann & Han, (2004); (Magda & Nabulsib, 2012).

•Pouco apoio financeiro.	•Insuficiência de incentivos financeiros ou apenas dificuldades financeiras.	(Bilkey & Tesar, 1977); Sampaio (2008); Gassmann & Han, (2004); (Wagner, 2012); Raoudha, et al., (2013).
•Falta de envolvimento da gestão de topo.	•Pouca sensibilidade e carência cultural dos gestores pode traduzir a decisões erradas e liderança inadequada.	(Nair & Stafford, 1998). Sampaio (2008); Salimova & Makolov, (2016);
•Resistência por parte dos trabalhadores, dificuldade com padrões nas operações, programas de formação para funcionários e falta de motivação por parte dos funcionários.		Karipidis et al. (2009); (Magda & Nabulsib, 2012); Raoudha, et al., (2013); Salimova & Makolov, (2016)
•Demorado processo de certificação, má comunicação entre parceiros, benefícios associados não são garantidos e restrições de recursos materiais.		Sampaio (2008); (Magda & Nabulsib, 2012); Raoudha, et al., (2013);
	•Auxência de políticas harmonizadoras, dificuldades na negociação, mercado competitivo e difícil acesso a canais de distribuição e risco de imitação.	(Bilkey & Tesar, 1977); (Gable, et al., 1995); Gassmann & Han, (2004); Baum, Schwens, & Kabst, (2013); Kubičková & Toulová (2013); (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2015).
	•Inadequado preço/qualidade dos produtos, barreiras de marketing ambientais, governamentais e informativos, barreiras sobre a legislação e política motetaria e incerteza sobre mudanças legais.	(Bilkey & Tesar, 1977); Gassmann & Han, (2004); (Uner, et al., 2011); Niñerola & Sanchez-Rebull, 2015); (Paul, Parthasarathy, & Gupta, (2017).
	•Perspetiva de baixo custo e elevado nível de risco, complexidade na gestão de recursos humanos, pouca confiança na proteção dos direitos de propriedade intelectual e barreiras idiomáticas ou culturais.	(Bilkey & Tesar, 1977); Gassmann & Han, (2004); (Sousa, 2015).

Tabela 2: Relação das barreiras da certificação da qualidade e a internacionalização.

4. A relação entre a certificação da qualidade e os processos de internacionalização

O seguinte esquema ilustra os principais problemas e motivações que um gestor que tenha como objetivos empresariais a internacionalização ou a certificação pela qualidade. Ao compreender as motivações e barreiras de cada temática, verificado na

revisão bibliográfica, que existe uma relação forte entre as duas variáveis. É de salientar que este diagrama tem como objetivo clarificar de forma direta a relação dos temas referenciados.



Diagrama 1: Relação entre a certificação da qualidade e a internacionalização

Tendo em consideração a discussão anterior sugere-se que, de forma global, as empresas usam normas ISO com o objetivo de impulsionar a organização e melhorar

processos internos. Pressões institucionais criadas pelos clientes, compradores, concorrentes e políticas industriais também impulsionam a empresa para a certificação. As normas ISO são associadas ao desempenho operacional, por sua vez, está associado significativamente com o desempenho do negócio.

Assim as empresas que pretendam internacionalizar-se, devem submeter processos de qualidade na organização, de modo que o seu produto seja certificado e aceite pela comunidade internacional. É de salientar que existe pouca informação sobre a relação entre as normas da ISO e as empresas que pretendam internacionalizar-se. O objetivo principal do estudo é a verificação da existência ou não de uma relação entre a internacionalização e a certificação pelas normas ISO, com isso é importante verificar e analisar as motivações e barreiras que os autores indicam sobre esses temas. Desta forma com este estudo é possível retirar conclusões de duas motivações diferentes e verificar se elas detêm alguma relação entre elas. É demonstrado também que algumas das barreiras encontradas na internacionalização podem ser ultrapassadas pela certificação e que, em alguns casos, a certificação possa ser uma exigência da internacionalização (mesmo que isto não esteja explicitamente escrito na literatura, precisamos de encontrar suporte que nos leve a poder propor esta relação).

7. Conclusões

Em jeito de conclusão, pode-se verificar que existe uma relação entre a certificação da qualidade e a internacionalização empresarial, onde algumas motivações e barreiras se sobrepõem. A internacionalização é possível com a criação de objetivos organizacionais em que merecem uma consideração cuidadosa, assim é possível preparar a empresa para uma concorrência mais vasta e feroz. Note-se que a maioria dos países da união europeia têm formas e procedimentos para testar a qualidade dos produtos ou serviços importados, Talukdar, Sudhir & Ainslie (2002). Com a internacionalização é possível obter acordos sobre os critérios de qualidade, e também pode fornecer orientações sobre as boas práticas para atingir uma maior qualidade de produtos e serviços, Andersen, Ahmad & Chan (2014); Wei, Clegg & Ma (2015). O acompanhamento de clientes, criação de uma rede de contactos, relação de confiança com clientes e capacidade financeira da empresa, podem facilitar a internacionalização da organização. Assim, as organizações devem abordar dimensões externas e internas do seu sistema de gestão da qualidade, para obter a satisfação das partes interessadas, estar de acordo com as regras internacionais e ter um desempenho organizacional superior, (Fonseca, 2015).

Ao verificar o que os autores indicam, que há indícios de uma relação entre as motivações de empresas que pretendem internacionalizar e pretendem se certificar pela qualidade. Torna-se evidente, que os sistemas de qualidade, são dinâmicos e adaptam-se ao contexto da organização, assim é possível obter benefícios, como o acesso aos mercados e um aumento da produtividade, (Ratnasingam & Ioras, 2014). Organizações que contêm características de inovação, capacidade tecnológica, padrões internacionais de qualidade, funcionários qualificados, planos de gestão e produtividade, são qualidades muito fortes para uma certificação mais rápida e bem-sucedido. A investigação permite analisar que, quando as organizações sentem que as

normas de qualidade são uma importante ferramenta de melhoria dos seus processos organizacionais, tencionam desenvolver ainda mais os seus sistemas.

É de salientar um aumento das certificações pelo referencial normativo ISO 9001, em Portugal, como uma ascensão de 1000 empresas de 2013 para 2014 (ISO, 2015). A nível dos principais países Europeus, também existe um acréscimo na procura pela certificação como ponto de vista estratégico (Europa, 2017). Em simultâneo a procura pela entrada em mercados internacionais também tem sido crescente (INE, 2015). Segundo Augusto Mateus & Associados (2010); Manders, Vries e Blind (2016), a aposta na inovação, diferenciação, na competitividade do valor e na reorganização das políticas das empresas é uma resposta sustentada aos desafios globais. Uma oferta diferenciadora, com produtos de elevado valor acrescentado, aumenta as margens de lucro e permite fazer face à concorrência de empresas emergentes em que a sua política assenta no baixo custo dos produtos, Buckley & Hashai (2014); Bello et al. (2016). Na ótica de Caiazza, & Volpe, (2014), a estratégia de apoio ao processo de internacionalização, deve basear-se na inovação, na melhoria da qualidade e na certificação da norma de qualidade, para aperfeiçoar os processos organizacionais.

As organizações usam o sistema de qualidade para atender as expectativas dos clientes e diminuir as reclamações. Os principais benefícios da certificação traduziram-se em uma maior confiança na qualidade das empresas, melhoria da definição e padronização dos procedimentos de trabalho e melhoria da imagem da empresa. Alguns académicos afirmam ainda que em certas amostras a implementação de programas de qualidade levou a maiores lucros e uma melhora nos procedimentos organizacionais, Oliveira; Santos & Costa (2014).

Os autores Morgan & Katsikeas, (1997); Roy, & Boiral & Paillé (2013); Wagner (2015), verificam que as normas da ISO são associadas positivamente ao desempenho operacional, que por sua vez, está associado positivamente com o desempenho do negócio, com isso o processo de internacionalização, pode ser mais facilitado com a introdução na organização do referencial normativo ISO 9001. Evidências sobre aspetos externos da organização, as normas de qualidade têm um impacto positivo sobre os produtos, desempenho financeiro, gestão de recursos humanos, processos organizacionais e competitividade. As normas também podem permitir expansão do mercado, aumento das vendas e um aumento a satisfação do cliente. O que indica, que o processo de certificação da qualidade, tanto podem facilitar a permanência em mercados globais, como a entrada, (Salimova & Makolov, 2016).

Pode-se verificar também, a existência uma relação entre as barreiras para a internacionalização e a certificação pela qualidade, uma vez que os dois processos necessitam de excessiva documentação, fundos de investimento e recursos humanos qualificados. Contudo é importante salientar, que as empresas com menor dimensão sentem mais dificuldade, que organizações maiores (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017). Com a nova norma da ISO 9001:2015, uma menor ênfase na documentação, uma melhor consideração do contexto organizacional e das partes interessadas (relevantes), o pensamento baseado em risco e na gestão do conhecimento, permite uma melhor abordagem, com os procedimentos de qualidade (Fonseca, 2015; ISO, 2015).

Portanto este estudo, ajuda os gestores a perceber as funcionalidades realistas das normas da ISO em especial da ISO 9001, bem como os benefícios que esta pode trazer para a internacionalização da organização. Um estudo sobre a indústria têxtil

em Portugal, indica que os processos de qualidade desempenham um importante argumento, para atender às expectativas dos clientes e evitar erros (Oliveira; Santos & Costa, 2014). Assim, na perspectiva de Fonseca e Lima, (2015) a implementação de programas de qualidade leva a uma maior rentabilidade do negócio e uma melhoria da qualidade dos processos de produção.

Apesar dos indícios sobre a relação entre estes dois processos, este estudo contribuiu, apenas, com uma análise da literatura, sem que tenha sido alvo de validação empírica. Adicionalmente, apesar de se perceber uma potencial relação bidirecional, importa saber o que motiva o quê: A certificação da qualidade impulsiona a internacionalização? Ou, são os processos de internacionalização que requerem certificação da qualidade? Por último, investigação futura poderá, ainda, analisar entre as motivações proactivas e reativas em ambos os processos. Neste estudo essa diferenciação não se constituiu como um aspeto principal na análise, mas importa, ainda distinguir, empiricamente, as motivações que decorrem da vontade estratégica das empresas daquelas que surgem como resposta ao contexto económico e/ou empresarial ou da resposta ao comportamento estratégico dos concorrentes.

Referências

- A sua europa. (2017). *Requisitos aplicáveis aos produtos: Marcação CE*. Retrieved november 8, 2017, from http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index_pt.htm
- Aba, E. (2013). *Impact Of Iso 9001 Certification On United States Firms' Financial Performance*. Doctoral dissertation, Indiana State University. Retrieved from <http://scholars.indstate.edu/xmlui/handle/10484/82404>
- Aggelogiannopoulos, D., Drosinos, E. H., & Athanasopoulos, P. (2007). Implementation of a quality system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study. *Food Control*, 18(9), 1077-1085. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2006.07.010>
- Allur, L., Heras-Saizarbitoria, I. & Casadesús, M. (2014). *Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey*. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 872-885. Doi 10.1108/IMDS-01-2014-0013
- Alon, I., Yeheskel, O., Lerner, M. & Zhang, W. (2013). The Internationalization of Chinese Entrepreneurial Firms. *Thunderbird International Business Review*, 55(5), 495–512. Doi: 10.1002/tie.21566
- Andersen, P., Ahmad, S. & Chan, W. (2014). *Revisiting the theories of internationalization and foreign Market entry mode: a critical review*. *International Journal of Business and Commerce*, 4(1), 37-86. Retrieved from <http://www.ijbcnet.com/4-1/IJBC-14-4103.pdf>
- Auriol, E., & Schilizzi, S. (2015). Quality signaling through certification in developing countries. *Journal of Development Economics*, 116, 105-121. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2015.03.007>
- Baum, M., Schwens, C. & Kabst, R. (2013). *International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization*. *International Small Business Journal* 31(5), 536-562 . Doi: 10.1177/0266242611428343
- Bello, D., Radulovich, L., Javalgi, R., Scherer, R. & Taylor, J. (2016). *Performance of professional service firms from emerging markets: Role of innovative services and firm*

- capabilities*. Journal of World Business, 51, 413–424. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.004>
- Bilkey, W., Tesar, G. (1977). “The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms”. European Journal of Marketing, 19 (2), pp. 93-98
- Buckley, P. & Hashaib, N. (2014). *The role of technological catch up and domestic market growth in the genesis of emerging country based multinationals*. Research Policy, 43(2), 423–437. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.11.004>
- Buttle, F. (1997). ISO 9000: marketing motivations and benefits. International Journal of Quality & Reliability Management, 14 (9), pp. 936-947
- Caiazza, R. & Volpe, T (2014). *Agro-Food Firms’ Competitiveness: Made in Italy in the World*. International Review of Management and Business Research, 3(3), 1790-1796. Retrieved from <http://www.irmbjournal.com/papers/1413521712.pdf>
- Castillo-Peces, C., Mercado-Idoeta, C., Prado-Roman, M. & Castillo-Feito, C. (2017). *The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards*. European Research on Management and Business Economics. DOI: 10.1016/j.iedeen.2017.02.002
- Chiva, R., Ghauri, P. & Alegre, J. (2014). *Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model*. British Journal of Management, 25, 687-705. Doi: 10.1111/1467-8551.12026
- Conde, J., Sampedro, E., Feliu, V. & Sanchez, M. (2013). Management control systems and ISO certification as resources to enhance internationalization and their effect on organizational performance. Agribusiness, Vol. 29 (3), pp. 392-405
- Corbett, C., Luca, A., & Pan, J. (2003). Global perspectives on global standards. ISO Management Systems
- Cordeiro, J. (2004). *Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?* Revista FAE, 7(1), 19-33. Retrieved from <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/431>
- Cortina S., Mayer N., Renault A. & Barafort B. (2014). *Towards a Process Assessment Model for Management System Standards*. Towards a Process Assessment Model for Management System Standards. In: Mitasiunas A., Rout T., O’Connor R.V., Dorling A. (eds) Software Process Improvement and Capability Determination. SPICE 2014. Communications in Computer and Information Science, 477. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-13036-1_4
- Djekic, I., Rajkovic, A., Tomic, N., Tomic, N. & Radovanovic, R. (2014). *Environmental management effects in certified Serbian food companies*. Journal of Cleaner Production, 76, 196-199. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.04.062>
- Ferguson, W. (1996). Impact of the ISO 9000 Series Standards on Industrial Marketing. Industrial marketing management, Vol. 25, pp. 305-310
- Ferreira, M., Serra, F., & Reis, N. (2011). *Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos*. Working paper n° 75/2011, GlobADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy, pp. 4-23
- Fonseca, L. & Domingues, J. (2017). *Iso 9001:2015 Edition- Management, Quality And Value*. International Journal for Quality Research, 11(1), 149–158. Doi: 10.18421/IJQR11.01-09
- Fonseca, L. (2015). *From quality gurus and tqm to iso 9001:2015: a review of several quality paths*. International Journal for Quality Research 9 (1), 167-180. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/273698022>
- Fonseca, L.M., & Lima, V.M., (2015). *Impact of Supplier Management Strategies on the Organizational Performance of ISO 9001 Certified Organizations*. Quality Innovation Prosperity, 19(2), 32-54. DOI: 510.12776/QIP.V19I2.592

- Furtado, A. (2003). Impacte da Certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. Portuguese Journal of Management Studies, 8 (2), 173-203
- Gable, M., Topol, M., Mathis, S. & Fisher, M. (1995). Entry barriers in retailing. Journal of Retailing and Consumer Services Vol. 2 (4), pp. 211-221
- Gassmann, O. & Han, Z. (2004). Motivations and barriers of foreign R&D activities in China. R&D Management Vol. 34 (4). Pp. 423-437.
- INE. (2015). Empresas exportadoras de bens (€) por Tipo de bem, produto por atividade (CPA 2008) e Atividade económica (CAE Rev. 3); Annual. Portal do INE. Retrieved January 22, 2016, from www.ine.pt
- Ismyrlis, V., Moschidis, O. & Tsiotras, G. (2014). *Critical success factors examined in ISO 9001:2008-certified Greek companies using multidimensional statistics*. International Journal of Quality & Reliability Management., 32(29,) 114-131. Doi: 10.1108/IJQRM-07-2013-0117
- ISO. Certification. Consultado em 29 de novembro de 2015. Disponível em <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>
- ISO.(s.d). ISO Survey. Retrieved november 3, 2017, from <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Kammoun, R. & Aouni, B. (2013). ISO 9000 adoption in Tunisia: experiences of certified companies. Total Quality Management. Vol. 24 (3), pp. 259-274
- Karipidis, P., Athanassiadis, K., Aggelopoulos, S., & Giompliakis, E. (2009). Factors affecting the adoption of quality assurance systems in small food enterprises. Food Control, 20, pp. 93-98.
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2016). *Drivers of Internationalization Success: A Conjoint Choice Experiment on German SME Managers*. Review of Managerial Science, 11(3), 691-717 . Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0201-4>
- Kubičková, L. & Toulouva, M. (2013). *Risk Factors In The Internationalization Process Of Smes*. Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 61(7), 2385-2392. Retrieved from <https://doi.org/10.11118/actaun201361072385>
- Lushi, I., Mane, A., Kapaj, I., Keco, R. (2016). *A literature Review on ISO 9001 Standards*. European Journal of Business, Economics and Accountancy Vol. 4, No. 2, 2016
- Maekawa, R., Carvalho, M. & Oliveira, K. (2013). *Study on ISO 9001 certification in Brazil: mapping the motivations, benefits, and difficulties*. Gestão de Produção, 20(4), 763-779.
- Magda, H. & Nabulsib, F. (2012). The Effectiveness of ISO 9000 in an Emerging Market as a Business Process Management Tool: the case of the UAE. Procedia Economics and Finance. Vol.3, pp. 158 – 165
- Manders, B. , Vries, H. & Blind, K. (2016). *ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework*. Technovation, 48–49, 41-55. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.004>
- Mariotti, F., Kadasah, N. & Abdulghaffar, N. (2014). Motivations and barriers affecting the implementation of ISO 14001 in Saudi Arabia: an empirical investigation. Total Quality Management. Vol. 25 (12), pp. 1352–1364
- Mateus, A. & Associados. (2010). Indústria Portuguesa: Situação Atual e Evolução Recente. Relatório Final. Confederação Empresarial de Portugal
- Mcadam, R. (1999). Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. Total Quality Management. Vol, 10 (2), pp. 229-241
- Mezher, T., & Ramadan, H. (1999). The costs and benefits of getting the ISO 9000 certification in the manufacturing sector in Saudi Arabia. Quality Assurance, 6, pp. 107-122
- Morgan, R. & Katsikeas, C. (1997). Export Stimuli: export intension compared with export activity. International Business Review. Vol. 6 (5), pp. 477-499

- Nair, A. & Prajogob, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*, 47 (16). Pp.4545–4568
- Nair, A. & Stafford, E. (1998). Strategic Alliances in China: Negotiating the Barriers. *Long Range Planning*, Vol. 31 (1) pp. 139-146.
- Neyestani B., & Juanzon, J. B. P. (2017). "Impact of ISO 9001 Standard on the Quality Costs of Construction Projects in the Philippines." Proceedings of 2017 Manila International Conference on "Trends in Engineering and Technology" (MTET-17), Jan, 60-65. Manila, Philippines. Retrieved from <http://doi.org/10.17758/URUAE.AE0117504>
- Niñerola, A. & Sanchez-Rebull, M. (2016). La empresa española en China: Formas y barreras de entrada. *Intangible Capital*, 12 (1), pp. 223-245
- Nunhes, T., Barbosa, L. & Oliveira, O. (2017). *Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems*. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 3225-3235. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.147>
- Oliveira, S., Santos, G. & Costa, B. (2014). *The importance of quality in the consolidation of textile firms in the Minho region in northern Portugal*. *International journal of engineering and industrial management*, 6, 87-106. Retrived from <http://hdl.handle.net/11067/2168>
- Parra-Lopez, C., Hinojosa-Rodríguez, A., Carmona-Torres, C. & Sayadi, S. (2016). *ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain*. *Food Control*, 62, 23-31. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2015.09.038>
- Paul, J., Parthasarathy, S. & Gupta, P (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Pietrasieński P., & Ślusarczyk B. (2015). *Internationalization Of Small And Medium Enterprises – Empirical Research Review On Barriers To Entry Into Foreign Markets*. *Polish Journal of Management Studies*, 11(1), 113-123.
- Pogrebnyakov, N. & Maitland, C. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*. Vol., 17, pp. 68–82
- Psomas, E. & Antony, J. (2015). *The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies*. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2089-2099. Doi: 10.1080/00207543.2014.965353
- Pukall, T. & Calabrò, A. (2013). *The Internationalization of Family Firms*. *Family Business Review*, 27(2) 103– 125. Doi: 10.1177/0894486513491423
- Ratnasingam, J. & Ioras, F. (2014). *Status and challenges of ISO 9001 quality system adoption among wooden furniture manufacturers in Malaysia and Vietnam*. *International Wood Products Journal*, 5, 186-191. Doi 10.1179/2042645314Y.0000000063
- Ricardo Chiva, Pervez Ghauri and Joaquín Alegre (2014). *Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model*. *British Journal of Management*, 25, 687–705. DOI: 10.1111/1467-8551.12026
- Roy, M., Boiral, O. & Paillé, P.(2013). *Pursuing quality and environmental performance: Initiatives and supporting processes*. *Business Process Management Journal*, 19(1), 30-53. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/14637151311294859>
- Salgado, E., Beijo, L., Sampaio, P., Mello, C., Saraiva, P. (2015). *ISO 9001 certification in the American Continent: a statistical analysis and modelling*. *International Journal of Production Research*. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2015.1109719>
- Salimova1, T., Makolov, V. (2016). *Unused Potential of Quality Management Systems of the Russian Companies: an Empirical Study*. *European Research Studies*, XIX (3), 150-166. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/311387992>

- Sampaio, P. (2008). Estudo do fenómeno ISSO 9000: origens, motivações, consequências e perspectivas. Tese de Doutoramento. Escola de Engenharia. Universidade do Minho. Consultado em 18 de dezembro de 2015. Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8840/1/Tese_PhD_Set2008.pdf
- Sousa, T. (2015). As estratégias de internacionalização de empresas Portuguesas: os casos de multinacionais e PMEs. Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
- Talukdar, D. Sudhir, K. & Ainslie, A. (2002). *Investigating New Product Diffusion Across Products and Countries*. Marketing Science, 21(1), 97–114. Retrieved from <https://doi.org/10.1287/mksc.21.1.97.161>
- Toulova, M; Votoupalova, M; & Kubickova, L, (2015). *Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets*. International Journal of Management Cases,17 (1), 4-19. Retrieved from http://www.ijmc.org/ijmc/Vol_17.1_files/17.1.pdf#page=4
- Uner, M., Kocak, A., Cavusgil, E. & Cavusgil, S. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. International Business Review. Vol. 22. Pp. 800–813.
- Wagner, J. (2012). *Credit constraints and exports: Evidence for German manufacturing enterprises*. University of Lüneburg Working Paper Series in Economics,251, 294-302. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00036846.2013.839866>
- Wagner, M. (2015). *A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits*. Journal of World Business, 50(2), 379–388. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.005>
- Wei, T. Clegg, J. & Ma, L. (2015). *The conscious and unconscious facilitating role of the Chinese government in shaping the internationalization of Chinese MNCs*. International Business Review, 24(2), 331-343. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.008>
- Withers, B., Ebrahimpourbv, M., Hikmetb, N. (1997). An exploration of the impact of TQM and JIT on ISO 9000 registered companies. International Journal of production economics. Vol. 53, pp. 209-2016
- Zeng, R., Zeng, S., Xie, X., Tam, C., & Wan, T. (2012). What motivates firms from emerging economies to go internationalization? Technological and Economic Development of Economy, 18 (2), .280-298

4. Artigo 2

Quality Certification and Participation in International Markets: Evidence from the Furniture Industry

Luís Fernandes¹, Vitor Braga²,

¹ ESTGF/ CIICESI, Felgueiras, 8140027@estgf.ipp.pt

² ESTGF, Felgueiras, vbraga@estgf.ipp.pt

Abstract. The discussion on both the impact of quality standards and internationalization strategies, has been assuming relevance amongst academics and managers. The sustainability of organizations is of the utmost importance. Our research explores a possible relationship between these two processes: certification by a quality standard and internationalization of firms, with empirical evidence gathered through interviews with nine Portuguese firms in the furniture industry in the Vale e Sousa region and greater Porto. The selection of firms was based on three groups of interest in different stages of development of the processes of internationalization and quality certification. The article shows the barriers, motivations and strategies adopted by the managers associated to both processes. Data analysis suggests the existence of a, although indirect, relationship between quality certification and internationalization, with 1/3 of respondents identifying a direct and the remaining an indirect relationship. The results also prove that increasing efficiency and market share, improving performance and innovation and seeking a competitive advantage are common motivations of the two processes. The existence of common barriers is also verified, such as the lack of ability to deal with new routines, low-skilled workers, high costs, and additional documentation processes. The limitations of the study are associated with the number of responses obtained. However, the choice for qualitative research is justified by the exploratory nature of the topic and by the need for detailed information on motivations and barriers.

Keywords: International entry, quality certification, business processes, motivation and barriers, ISO Norms.

1. Introduction

1.1 Presentation of the theme

There is an interest in understanding what leads organizations to start their certification process and / or the internationalization. The most common motivations are: to explore an existing competitive advantage, improvement of the organizational processes and the search for the loyalty of new clients. It is also important to analyze the barriers associated to the certification process and / or the internationalization of firms. The main difficulties of the firms are: the lack of financial support, excessive bureaucracy and lack of knowledge on the part of employees or top management.

Certification processes and internationalization are not always successful, because obstacles arise that limit the capabilities of the organization. In this sense, the research process analyzes the objectives of the firms and the processes associated with quality certification and entry into international markets. There is a significant number of studies that address the motivations business internationalisation. In addition, the literature also refers to motivations for quality certification. Thus, there are several reasons that overlap in both processes, for example:

Common motivations in both processes	
Searching for efficiency or searching for new markets.	(Buttle, 1997; Withers, Ebrahimpourbv & Hikmetb, 1997; Corbett, Luca, & Pan, 2003; Nair & Prajogob, 2009; Ferreira, Serra, & Reis, 2011);
Gaining advantage of governmental subsidies.	(Corbett, Luca, & Pan, 2003; Nair & Prajogob, 2009; Zeng et al., 2012);
Gaining innovation skills of to explore innovation.	(Mezher & Ramadan, 1999; Nair & Prajogob, 2009; Ferreira, Serra, & Reis, 2011; Sousa, 2015).
Increasing the reputation in the domestic market.	(Corbett, Luca, & Pan, 2003; Nair & Prajogob, 2009; Zeng et al., 2012);
Facing constraints in the domestic market	(Buttle, 1997; Sousa, 2015);
Understanding the tastes and preferences of international consume.	(Withers, Ebrahimpourbv & Hikmetb, 1997; Ferreira, Serra, & Reis, 2011; Sousa, 2015);
In addition to these motives, firms enter international markets:	
To create international brands; the access to free trade areas or to search for resources in international markets.	(Ferreira, Serra, & Reis, 2011; Pogrebnyakov & Maitland, 2011; Zeng et al, 2012);
To exploit the know how of the local market or the emergence of new markets.	(Sousa, 2015);
To develop trust relationships, to gain financial capacity, networks of contacts and accessing to distribution channels.	Pogrebnyakov & Maitland, 2011; Ferreira, Serra, & Reis, 2011; Sousa, 2015);
The literature also refers to the motivations of quality certification:	
To improve the quality of their products or services.	(Buttle, 1997; Corbett, Luca, & Pan, 2003; Mezher, 1999; Mezher & Ramadan, 1999; Nair & Prajogob, 2009).

For marketing and cost reduction costs or to be able to maintain their market position.	(Ferguson, 1996; McAdam, 1999; Corbett, Luca, & Pan, 2003; Nair & Prajogob, 2009; Karipidis et al, 2009);
To gain scientific knowledge, to motivate the managers, to control the risks and to improve the productivity and gaining commercial benefits.	(Ferguson, 1996; McAdam, 1999; Karipidis et al, 2009).

1.2 Justification of the study

This research is based on a study of a causal relationship between quality management and business internationalization, aiming to highlight the perspectives that managers and academics have about both processes. An initial literature review to verify the perspectives of the various authors on the subject demonstrated that, although both subjects were individually explored, the literature did not fully explore the relationship between the two. Such gap in the literature, mainly in what regards empirical evidence, our study has also sought to search for data that support or add to the perceptions about the topic. Thus, our research is pertinent to the extent that studies on the relationship between certification by a quality standard and internationalization processes are lacking. The interviews were administrated to managers of the furniture industry, in order to eliminate differences that are particular to a certain context and because the Portuguese furniture industry is in a state to relatively development with many firms that have, already, started both the internationalisation and the quality certification processes.

1.3 Objectives

The objective of this study is to understand a causal relationship between quality certification and the internationalization processes. Thus, the specific objectives of the paper are:

- To explore the managers' motivations to gain quality certification;
- To analyse the barriers inherent to certification by a quality standard and to the internationalization of the firm;
- To understand the strategies used for certification by a quality standard and for the internationalization of the organization;
- To explore a causal, although potentially indirect, relationship between quality certification and internationalization of the organization.

1.4 Structure of the Paper

This investigation begins with a bibliographical review, to identify and demonstrate the existing gap in the literature that justifies the topic. After such literature review, a

semi-structured interview was administered to firms' managers in the furniture industry. The interview script was, to some extent, of exploratory nature, in order to collect information not found in the literature. The methodology used is of a qualitative nature, applied to three different groups of firms.

Subsequently the paper describes the research methodology, the data analysis methods. The following section presents the results and relates them to the literature review, where the managers' motivations, barriers, objectives and strategies related to the process of certification and internationalization are discussed. Finally, the general conclusions, limitations of the study and suggestions for future research are presented.

2. Literature Review

2.1. Motivations and barriers for quality certification

Firms are increasingly exposed to international competition. Customers or potential buyers are increasingly aware of the quality of the product, but also of the whole production process (Al-Najjar & Jawad, 2011). An uninformed decision may lead to the loss of customers, heavy losses or the bankruptcy of the firm. Therefore, it is important to adopt strategies that minimize risks in all business processes, to understand customer requirements and to define a quality policy that is known throughout the organization, to ensure that all objectives are understood and applied (Al-Najjar & Jawad, 2011). The organization must also adopt strategies able to expand the business and to guarantee its sustainability (ISO, 2015). Al-Najjar and Jawad (2011) carried out a study in which they aimed to identify the various barriers and obstacles that difficult the implementation of ISO 9001. They concluded that 83% of the interviewees perceive the standard as only aimed at reducing competition.

ISO 9001 is a quality management system that is often required by customers or markets in certain countries. However, it does not guarantee that the firm is better or more efficient than the competition. The top management lack of motivation or interest to implement a quality system implies that any objective, strategy or improvement undermines its effectiveness (Yeung, Chan & Lee, 2003). Likewise, Sroufe & Curkovic (2008) mention that the lack of internal enthusiasm can hinder the impact of the quality system. Firms, in order to succeed with the quality system, must determine what is most important so that it can focus and create objectives that will raise the firm to a level that allows its development. This requires determining the stakeholders that are relevant to the quality management system and the requirements of these stakeholders (ISO, 2015). If the system is well applied and the whole organization is committed to the standard, it is expected to significantly improve the firms' performance and to increase its competitiveness (Alic, 2014; Magd & Ahmed, 2007). Otherwise, the effects of the system are low and the costs high (Fuentes et al., 2003).

Customers or potential buyers have increasingly demanding requirements in relation to products and services, so it is not necessary to meet their expectations (ISO, 2015). Quality is a context-related concept in a certain space and time, as each customer has

a different perception of quality. (Lambert & Ouedraogo, 2008). Therefore, if firms want to meet their customers' expectations they need to understand its requirements in order to reduce non-conformities, focusing on continuous improvement (Van der Spiegel et al., 2005). Therefore, the organization's motivation for the implementation of the quality system, often, comes from external sources (Yeung, Chan & Lee, 2003), with the aim of being rewarded (Fuentes et al, 2003). This means that many firms implement ISO standards due to customer and competitor pressures or they use certification as mere marketing tool (Jang & Lin, 2008; Martinez-Costa et al., 2008, Alic, 2014; Van der Wiele & Brown , 2002). Firms with external motivations only, use certification systems at the administrative level without optimizing the effectiveness of the quality management system (Martinez-Costa et al., 2008). Thus, in the long term, the organization tends to abandon the quality system (Jang & Lin, 2008). It is important that the firms are motivated by both internal motivations and pressures from the external environment as significant parameters that influence the effectiveness of the quality management system (Martinez-Costa et al., 2008).

The implementation of a quality system is the formal proof of the achievement of a standard, but for the firm to achieve effectiveness an extra effort and funding is required in order to manage the whole process (Alic, 2014). Issues related to the integration of processes in the day-to-day business, without it being seen as a burden, as well as an obstacle to inertia and as a resistance to change are problems to consider when implementing quality systems (Heras-Saizarbitoria, 2011). Often, the system is not understood by employees, who resist to change work procedures (Yeung, Chan, & Lee, 2003). In the implementation process, firms face other problems, such as the fact that it is a time-consuming process, with larger costs and extensive documentation, which can discourage top management in the implementation of the standard (McGuire & Dilts, 2008). These difficulties are of greater importance, especially for small and medium-sized enterprises (Martinez-Costa et al., 2008). A study by Al-Najjar and Jawad (2011) highlighted some barriers to the implementation of the quality system, namely: lack of top management commitment, employee resistance, difficulties in conducting internal audits, lack of advisory boards, requirements of the standard that are not realistic in the context of the organization, financial resources, lack of qualified human resources and low knowledge about quality programs. These same authors also point out that the greatest barrier to the success of the quality system is the lack of commitment of the top management, which is, according to the authors associated to the low level of schooling, the high turnover of employees or the low dedication of the employees. The second biggest barrier is employee resistance. This can be caused by the lack of information about the requirements of the standard and the expectation that changing routines will not result in advantages in their productivity. Despite the reduction of requirements during the revision of the standard in the year 2000, there are still bureaucratic difficulties faced by firms (Heras-Saizarbitoria, 2011). The following table summarizes the main motivations and barriers for quality certification.

Motivations for quality certification.	
Improve the quality of products and services and minimize risk.	(Al-Najjar & Jawad, 2011);
Improvement of organizational	(Magd & Ahmed, 2007; Alic, 2014; Van der

processes.	Spiegel et al., 2015)
Concern about customer needs.	(Lamber & Ouedraogo, 2008; Van der Spiegel et al., 2015)
Pressure from customers and competitors.	(Jang & Lin, 2008; Martinez-Costa et al., 2008; Van der Wiele e Brown, 2002; Alic, 2014);
Pressure from customers and competitors.	
Lack of motivation on top management	(Yeung, Chan & Lee, 2003; Al-Najjar & Jawad, 2011);
Lack of understanding of the standard	(Sroufe & Curkovic, 2008)
High costs, time consuming and bureaucratic	(Jang & Lin, 2008; Al-Najjar & Jawad, 2011; Heras-Saizarbitoria, 2011; Alic, 2014);
Resistance to change in routines	(Yeung, Chan & Lee, 2003; Al-Najjar & Jawad, 2011).

2.2. Motivations, forms and Barriers to International Entry

Another aspect of this study is the business internationalization. In many cases the internal market is stagnant and with very low growth rates (Zapletalová, 2015). Internationalization is, often, a requirement for the business sustainability, due to the interaction between external influences and internal influences (Katsikeas et al., 2000). In addition, in the presence of innovation, technological capacity, international quality standards, qualified employees, management plans, productivity and government incentives, the internationalization process is expected to be sustained and successful (Bianchi & Garcia, 2007; Zhang et al., 2016; Liberman et al., 2010; Wickramasekera & Bianchi, 2013). The analysis of the differences between the country of origin and the host country, the dominance and organizational effects resulting from pressures for integration in international markets may result in opportunities or constraints for the firms' organisational structures (Tüselmann et al., 2008).

Government incentives are important to take the first step towards internationalization (Torres et al., 2016). Firms, internally, may be prepared for internationalization, but the external factors are critical to the success of the process. Some authors argue that business performance is determined by the access to external market information, relating to the competitors' strategies. This suggests that the entrepreneurial orientation, technological leadership and differentiation strategies may be one of the factors of international success. This performance is influenced by the quality of information that can help the firm to innovate more than the competition and to, effectively, respond to the needs of the market. The frequency with which a firm uses an information source reflects the importance of the source, but does not mean that the firm is accessing to sufficient and adequate information. However, measures focused on export competence, i.e., focused on "know-how" and international marketing knowledge, may yield convincing results and organizational learning (Julien & Ramangalahy, 2003; Cohen & Levinthal, 1990). In this perspective

innovation is an open process that is based on the use of intentional inputs and outputs of knowledge to accelerate internal innovation processes and the entry in international markets (Julien & Ramangalahy, 2003). Information may arise from customers, suppliers, competitors, service or business related firms, institutions (educational institutions, research and laboratories and public or private research institutes) (Braga et al., 2017) or other external sources such as conferences, trade fairs, scientific journals, trade publications and professional and industrial associations. The configuration of specific knowledge drives the selection of strategies and formulates paths of sustainable growth (Shearmur et al., 2015).

Other forms of internationalization are also analysed in the literature review. A study carried out with Spanish firms identifies the processes for entering the Chinese market - firms should create a representative organization in the country for the initial process that will only carry out supporting activities, to attract potential customers and conduct market studies (Niñerola & Rebull, 2016). Franchising is another form of internationalization, with a remarkable membership rate. Over the years, they have found widespread acceptance as a risk-free and fast means to obtain foreign currency while minimizing financial expenses. The franchisor owns economies of scale and the necessary know-how to minimize commercial risk, while the franchisee provides entrepreneurship and the local market knowledge required to assess cultural and operational risks (Choo et al., 2006). Brand recognition promotes international growth (Perrigot et al., 2013). The superior performance of exports is achieved through the exploitation of a competitive advantage in international markets (Piercy et al., 1998). There are, also, barriers associated to internationalization processes, which, sometimes, hinder entry to the markets. Regulatory and bureaucratic are the main barriers to entry foreign markets. Cultural and idiomatic barriers, imitation risk, low-skilled human resources and informal barriers are also obstacles, especially in the initial stages of internationalization (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2016). When entering a new market, the top management must consider the differences in management styles, communication and productivity of the partner (Perrigot et al., 2013). In a study of firms in the wine sector, the main constraints to internationalization were: lack of financial resources, limited quantities of stock for market expansion, lack of knowledge, management experience and price competitiveness in international markets. This study also addressed other constraints such as the high cost of traveling and participating in trade fairs and the lack of government support, pointing out that some firms are considering withdrawing from markets for the same reasons (Wickramasekera & Bianchi, 2013). The following table summarizes the main motivations and barriers for internationalization.

Motivations for business internationalization	
Internal market is saturated.	(Zapletalová, 2015);
Concern about the sustainability of the firm.	(Katsikeas et al., 2000; Bianchi & Garcia, 2007; Liberman et al., 2010; Wickramasekera & Bianchi, 2013; Zhang et al., 2016);
Government incentives.	(Torres et al., 2016);
Access to information sources.	(Cohen & Levinthal, 1990; Julien & Ramangalahy, 2003);
Barriers to business internationalization	

Lack of information from the target market.	(Perrigot et al., 2013; Wickramasekera & Bianchi, 2013; Niñerola & Sanchez-Rebull, 2016);
Regulatory and bureaucratic barriers.	(Wickramasekera & Bianchi, 2013; Niñerola & Sanchez-Rebull, 2016);
Lack of financial and human resources.	(Wickramasekera & Bianchi, 2013).

3. Methodology

In order to answer the question of the study, i.e. if certification by a quality standard supports the internationalization of firms, nine interviews were conducted with firms in the furniture industry. In a second stage, a telephone contact was made to deepen underdeveloped issues in the initial interview.

Regarding the selection of the individuals, nine firms were chosen for the three groups: The first group includes firms that have received quality certification and that are present in international markets. The second group refers to firms certified by quality standards and that are in the process of internationalization. The third group includes firms operating in international markets, but that are in the process of gaining quality certification. The selection of firms has also taken into account the different stages of development, processes of internationalization and quality certification. According to the database of the Portuguese Institute of Accreditation (2015), updated in November 26, 2015, 73 firms were listed as certified by ISO 9001 with activity code 23 (Manufacture of furniture or other manufacturing industries). From this population, 6 firms were selected to be included in the 2 interest groups, i.e. a group with certification and internationalization processes and another group with firms certified and willing to enter international markets. Such selection was also based on the managers' willingness to be part research. The third group included firms that appear in the database of the region's business association, which included the internationalized firms that are in the process of gaining quality certification.

The script was a result of the analysis of the literature, in order to gain insights that, so far, by the scientific community has paid little attention. The information was gathered through a qualitative methodology with open questions.

The interview is of an exploratory nature, in order to collect information not fully explored in the literature. The strategy of using qualitative methodology is to obtain richer and more detailed information about each particular case. The guide provides information on motivations and barriers, as well as on the perception of firms' managers on the relationship between quality certification and internationalization processes.

The interview script is composed of a short introductory text, with relevant information about the research, as well as instructions for completing the script. A letter of presentation was prepared by the researcher and the institution in order to make the research credible.

For the content analysis, data were studied through the use of software and interviews, were transcribed and coded. After the data were collected, Atlas IT software was used to draw conclusions about the motivations, strategies and barriers that firms display on both processes. Whenever possible, the data were analysed and compared with the literature review, addressing the different perspectives of the various authors. In this sense, the study aims to contribute to knowledge about the relationship between internationalization and quality certification, with a view to improving the capabilities of firms in the furniture industry and if possible contribute to the increase the number of certified firms. We believe that our results are also valid to other manufacturing industries that face the same motivations and barriers in the processes of quality certification and internationalisation.

The credibility of the firms (and of the data provided by them) was ensured through the contribution of the Portuguese Accreditation Institute and the local business association. Another important aspect, for the case of certified firms, is that, whenever possible, the answers were validated by the quality department and the top managers in the case of non-certified firms. Regarding the firms studied, the anonymity and confidentiality of the information was guaranteed.

4. Results

4.1 Quality Management

Given the aim of this research, the existence of a quality management department was critical for collecting the data. Therefore, we explored the existence of a specific department for quality management and if particular employees were specifically allocated to this department or if they performed other activities within the organization (Figure 1).

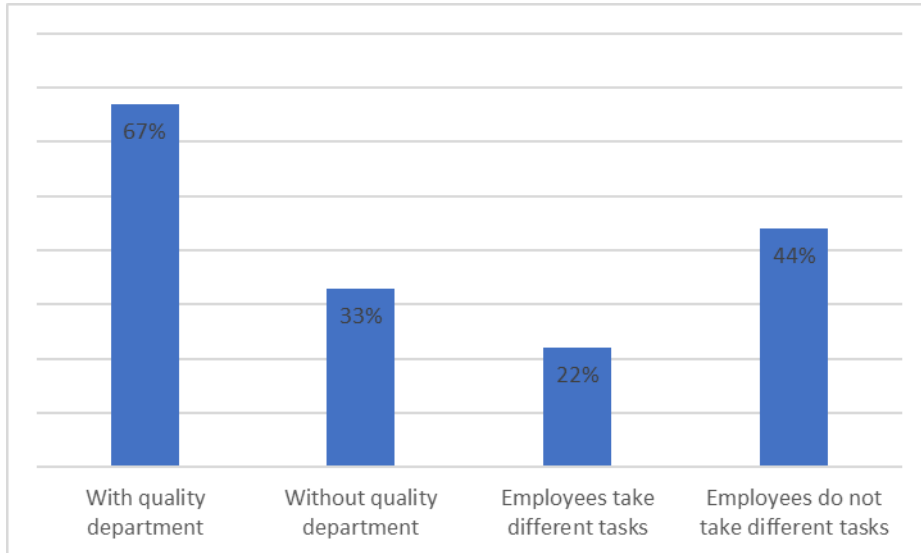


Figure 1 – Quality Management

Figure 1 shows that 2/3 of the firms have a quality department, showing that all firms with quality certification have a quality department. This shows that the quality certification has a relative importance within the structure of the organisations. In the analysis of Figure 1, it is also possible to verify that 44% of the firms have employees specifically devoted to perform quality tasks in the organization.

4.2 Outsourcing of the certification process

In order to fully meet the aims of this paper it is important to explore what organizations think about the quality standards and to learn about the goals they have for certification. Therefore, firms were questioned whether the internationalization process required certification of a quality standard, if they had qualified staff for the implementation of the standard, if they needed help from an external institution and how a more demanding standard was perceived as beneficial (figure 2).

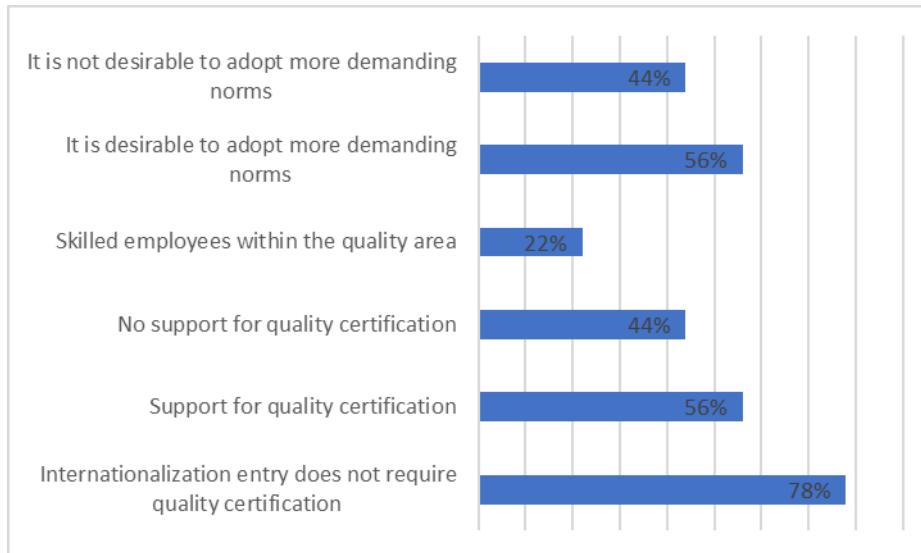


Figure 2 – Strategies for Quality Management

Our data shows that managers do not consider certification as a requirement for internationalizing and increasing the market share. However, the data indicates that it facilitates trust and increases transparency levels in the customer relationship (78% of respondents). Taking into account that only 22% of the firms have employees specifically assigned to quality management, there is a substantial part of firms (56%) that need to rely on external consultants for quality implementation with negative consequences for the internal motivation. Nevertheless 44% of the firms in our sample did not request assistance from an external organisation, and this suggests that they have not, yet, planned their certification process. One aspect of relevance (regarding the outcome of certification processes) is that firms consider necessary adopt more demanding standards in their organizational context, with one of the respondents indicating that, this is particularly important in the product.

4.3 Certification and International entry as sources of reputation

Managers were asked about the potential gains in terms of reputation arising from internationalization or quality certification, regarding its stakeholders' perspectives or if certification facilitates entry in international markets. Our data allowed to analyse barriers, advantages and strengths or weaknesses that firms can gain from their internationalization process (figure 3).

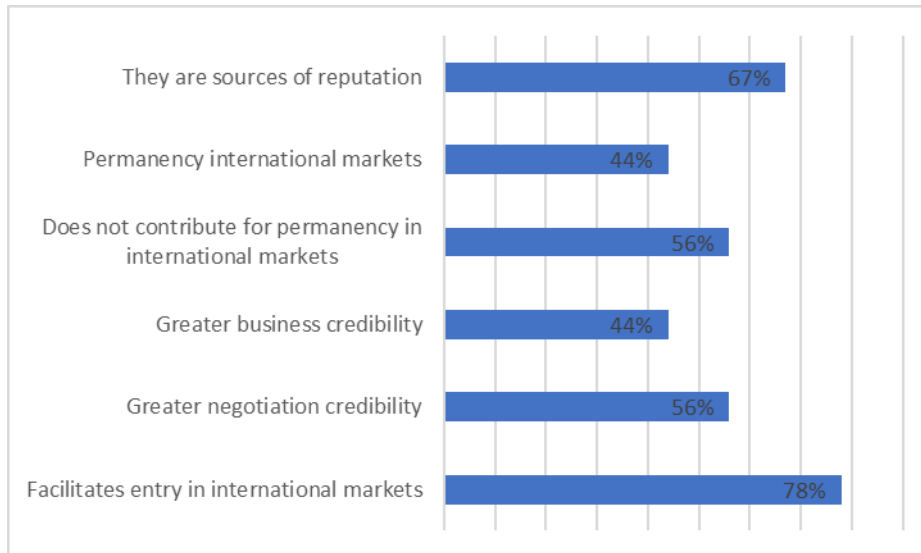


Figure 3 – Benefits of quality certification and internal entry

Our results show that 78% of respondents agree that certification facilitates entry in international markets, especially in developed economies markets. Therefore, the two processes (internationalisation and certification) are factors of reputation for the firm amongst its interest groups, representing 67% of the answers. One point to note is that 56% of the respondents believe that the certification does not contribute to remain in international markets. This suggests that the quality certification process may be useful to overcome potential problems of lack of trust, but after the international venture starts, other forms of competitiveness may be developed (or communicated) to partners in these markets. The strengths of certification are that it can, substantially, contribute to customer loyalty and to increase the firm's credibility. Respondents also feel that certification may increase bargaining power, because it can contribute to product safety and quality, and to have a positive, direct and differentiating effect, as being in line with internationally recognized standards may be required by certain customers. If certification is required by international clients it can create barriers to entry the markets because of the adjustments that the organization will have to make and the potential costs associated to such changes. However, it also protects firms installed, by narrowing their competition.

4.4 Barriers to the certification process

At the core of this research, it is important to understand the motivations and barriers that respondents display towards the certification and the internationalization processes. Regarding the analysis barriers, it was important to explore the problems that organizations faced or may face in their certification process. It is also important to explore how non-certified organizations perceive the certification process and the

difficulties associated, in order to learn about their expectations and the risks associated (figure 4).

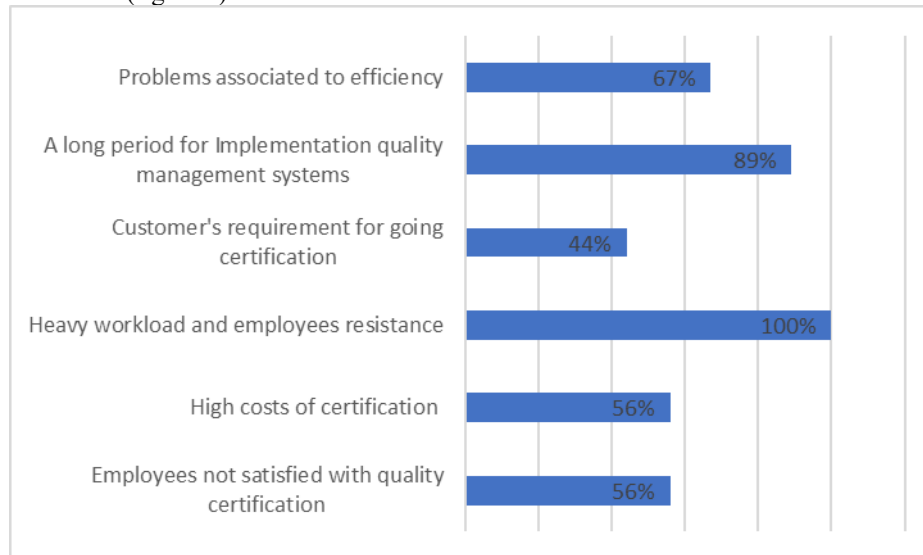


Figure 4 – Organisational Barriers

The data shows that respondents were unanimous regarding the effort required by the documentation associated to quality certification and resistance by the employees. Implementation of certification is time-consuming and this is another barrier to certification (firms need to perceive greater benefits of certification). As the overall certification process requires a certification institution, with highly specialized technicians, respondents indicate that the costs associated to certification are high (56% of responses). Another serious problem is that, in many cases, employees are not satisfied with the certification process, and they consider that it does not benefit their productivity, although they feel mainly dissatisfied at the early stages of the implementation processes (56%). Organizations understand that these are the main problems, diffculted by the lack of internal communication and information flow, with these two factors contributing with 67% of the responses. Another point to note is that 44% of the firms were required to be certified in order to continue or grow their businesses, or, otherwise, they may face distrust from new customers in the purchase of firm products, requiring product certification.

4.5 Motivations for certification

Motivations were included in the script and firms were asked to examine the motivations that led organizations to make a decision for certification. The motivations explored in this research correspond to firms at different stages of the certification process, allowing different perspectives on the subject. Such approach also allows understanding the evolution of the certification process expectations and

insights. In addition, identifying the motivations of each manager allows understanding the objectives for certification (figure 5).

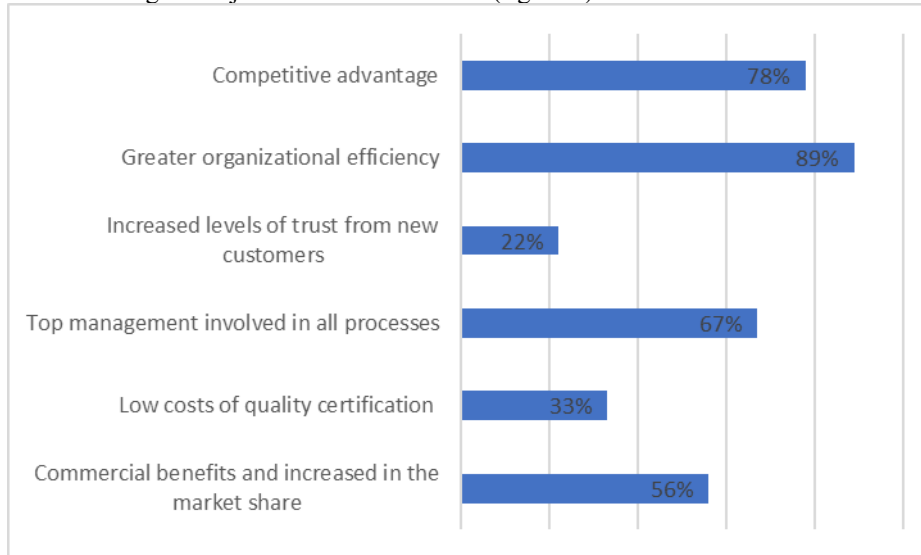


Figure 5 – Organisational Motivations

The analysis of the data shows that 78% of the respondents see quality certification as a means to competitive advantage especially in developing trust with customers, ensuring product quality, and the benefit of community-related incentives. Another very positive factor is the involvement of the top management (in 67% of the cases), overall the process - this shows that the firm is focused on the success of the strategy, working as a whole, gaining competitive advantage over its competitors. In addition, 22% of the respondents mentioned that the quality certification increases the customers' confidence, which is critical for the business, since new customers may lack trust. It is also interesting to see that 33% of managers do not see the costs associated to the process as high, denoting the benefits perceived or the future benefits that the process may bring. Other motivations are related to commercial benefits and increased market share, in particular increasing reputation in the domestic market and increased credibility of the firm (56% of respondents). Managers present other (more specific) motivations for greater organizational efficiency. These motivations are related to reducing inefficiency and increasing profitability, a constant commitment of the organization, improvements in productivity levels, reduction of costs, reduction of complaints and nonconformities record-keeping. Some respondents indicate that, in the long term, employees are satisfied with the implementation of the quality process, as they perceive the advantages and do not see the certification process as very long. These last motives are not debate free, since 89% of respondents consider that the implementation process is long and 56% indicate that employees are not satisfied with the certification process.

4.6 Relevant factors for international entry and quality certification

In order to summarize the previous results, it was important to explore the motivations for internationalization and certification, in a particular way, restricted to the context of their firm. A structure is then presented to verify the causal relationship of the two concepts.



Diagram 1 – The relationship between quality certification and organisation's internationalisation

4.7 Discussion of the results and relation with the existing literature.

This study is based on three groups of firms in the furniture industry, distinguished by their level of international participation and on the quality certification stage. The relationship between quality certification and the internationalization of an organization is that a large percentage of respondents agree that certification facilitates the entry into international markets. Buttle, (1997); Morgan and Katsikeas, (1997); Nair & Prajogob, (2009) argue that norms help firms to challenge themselves and to achieve their objectives. If the firm is motivated to internationalization, quality certification can be a critical for this success (Nair & Prajogob, 2009; Corbett, Luca, & Pan, 2003; Ferreira, Serra, & Reis, 2011; Zeng et al., 2012; Conde et al., 2013).

Quality Certification and internationalization are sources of reputation that deliver confidence to its stakeholders. Corbett et al., (2003) indicate that certification creates an improvement of the firm's image as a reputation factor.

Our findings also show that certification does not contribute to the stability in international markets, which weakens the relationship between the two processes. The strong aspects of certification are that they contribute to customer loyalty and increase the firm's credibility. Corbett et al., (2003); Pogrebnyakov & Maitland, (2011) and Sousa, (2015); refer that organizations are motivated to improve the firm's image and customer loyalty, in line with our results. Certification also brings benefits, such as contributing to safety and product quality, as well as having a positive, direct and differentiating effect and conforming to an internationally recognized standard. Withers et al., 1997; Mezher, 1999; Mezher & Ramadan, 1999; Nair & Prajogob, 2009; Corbett et al., 2003, among others, also show similar motivations.

The main barrier that firms point out in their certification process is the documentation effort and staff resistance, leading to delayed certification. Another problem referred by the respondents is the very high certification costs, which difficult the implementation, especially for small and medium-sized firms. Employees' dissatisfaction is a difficult problem because implies changes in their work routines and, thus, resisting to the implementation of quality systems. Many authors also confirm our results (Aggelogiannopoulos et al., 2007; Sampaio, 2008; Karipidis et al., 2009; Magda & Nabulsib, 2012; Kammoun et al., 2013; Mariotti et al. 2014). Karipidis et al., (2009) add that convincing employees that changes in routines are beneficial for the organization and are serious and difficult-to-reach barriers that some of the quality department staff members have reported. Employees often feel dissatisfied when new processes are applied and / or adapt to changes in their routines, this can generate some uncertainty about whether new processes will be beneficial and whether they can be beneficial.

The motivations are another preponderant element in this investigation since the motivations lead to the creation of organizational objectives. One of the most important results in this study was that 33% of managers believe that there is a direct relationship between the two processes and 67% indirectly, which evidences the quality certification is a facilitating element for the internationalization of the firm. This can be explained by the fact that, in most European Union countries, there are standards and procedures for testing the quality of imported products or services, so potential customers may require certification from industrial firms (Mezher and Ramadan, 1999). The literature also confirms our findings on the involvement of top management in all the processes of the organization. This shows their commitment to quality certification. Ferguson (1996), McAdam (1999) and Karipidir et al., (2009), refer that commitment to certification is an extra motivation to control their organization. Developing trust relationships are another motivation for certification. This motivation is important because it represents an extra trust to a customer, mainly in international markets (Corbett, Luca and Pan, 2003). Respondents also refer to increasing the market share or reputation in the domestic market and the credibility of the firm as motivations. These motivations are also mentioned by Withers, Ebrahimpourbv & Hikmetb (1997) and Nair & Prajogob, (2009). Other less relevant motivations such as commercial benefits and increased market share, decreasing inefficiency and increasing profitability, evolving organizational commitment,

improved productivity, cost reduction, reduced claims and nonconformities are highlighted motivations that demonstrate specific objectives that managers have for their organizations. This is also confirmed by the literature, in Mezher and Ramadan (1999). The following table summarizes the main motivations and barriers analysed in the managers' responses, relating to the existing literature, both for quality certification and for internationalization of the organization.

Research results	Results of the literature review	Authors
Certification facilitates entry into international markets.	Standards help the organization challenge itself. So certification can be a tool for company success.	(Morgan & Katsikeas, 1997; Buttle, 1997; Nair & Prajogob, 2009; Corbett, Luca, & Pan, 2003; Ferreira, Serra, & Reis, 2011; Conde et al., 2013)
Certification and internationalization are sources of reputation.	Create an improvement of the organization's image.	(Nair & Prajogob, 2009; Corbett, Luca, & Pan, 2003; Zeng et al., 2012; Conde et al., 2013)
The certification does not contribute to the permanence in external markets, but it helps the loyalty of clients and increase the credibility of the firm.	The firm have as motivation to improve the image of the firm and to retain customers.	(Corbett, Luca and Pan, 2003; Pogrebnyakov & Maitland, 2011; Conde et al., 2013; Sousa, 2015)
Certification contributes to the safety and quality of products and also has a positive and differentiating effect.	Organizations seek to gain a competitive advantage.	(Withers et al., 1997; Mezher, 1999; Mezher & Ramadan, 1999; Corbett et al., 2003; Nair & Prajogob, 2009;)
Effort of documentation, resistance of employees and the cost of certification are difficult barriers to resolution.	Effort of documentation, resistance of employees and the cost of certification are barriers that hinder effective implementation of the standard.	(Aggelogiannopoulos et al., 2007; Sampaio, 2008); Karipidis et al., 2009; Magda & Nabulsib, 2012; Kammoun et al., 2013; Mariotti et al., 2014)
Involvement of the top management in all the processes of the organization.	Commitment to certification is a motivation for controlling the organization.	(Ferguson 1996 and McAdam 1999; Karipidir et al., 2009)
Increased market share, credibility and reputation of the company.	The authors show the same motivations	(Withers, Ebrahimpourbv & Hikmetb 1997; Nair & Prajogob, 2009)

7. Conclusions

7.1 Final remarks

The form of international entry is one of the first decisions that firms need to make in their internationalization process, and thus it is a theme widely studied in the literature. Despite all the complexity and uncertainty surrounding the internationalization process, organizations need empirical evidence to further support such processes of decision making. Thus, this study aims explore the advantages firms perceive from their internationalization process and the most efficient way to achieve their objectives. This is important for supporting the relocation decisions, more importantly because it addresses the potential of quality certification in assisting such relocation process.

Our study also explored the existence of motivations and barriers in the process of internationalization and quality certification, both in the literature, and based on evidence from the furniture industry, but that can be adapted by other industries. This study launched new insights about a relationship, although indirect, about the quality certification and the internationalization of firms.

This study is based on three groups of firms in the furniture industry, distinguished by their level of international participation and on the quality certification stage. Similarly, the entrepreneurial motivations also differ, according to their development stages. A quality system, properly implemented, should help firms to achieve the required quality levels and constantly improve it. The literature review and previous empirical research demonstrate that the quality management system, if properly implemented, offers several benefits and contributes to improving the competitiveness and the good performance of the firms' businesses (Rusd & Alic, 2010). Although ISO 9001 is designed to produce consistent processes and satisfied customers (Bangert, 2012, Psomas, 2013), it is often used only as a marketing advantage, which contradicts its real objective (Wu & Jang, 2014 quoted by Alic, 2014). Pires et al., (2013) refer that a certificate is a formal proof of achievement of a standard applied in the organization, but this procedure requires some effort and monetary funds, which represent barriers to achievement of objectives. Regarding the study of the furniture sector, the motivations and barriers of the respondents are entirely supported by the literature.

In organizations with long tradition in quality standards implemented, workers understand the benefits of certification, but this requires a good communication of results between the top management and employees.

The verification of the existence of a relationship between quality certification and the internationalization of the firms is relevant because it allows to deepen the and a useful tool for better organizational learning, becoming means to achieve better internal efficiency. Quality management standards exist for the improvement in the systematization, efficiency and internal control of the organization. Therefore, and as the respondents clearly indicate, quality certification facilitates entry into international markets. Further, suggesting that adopting more rigorous standards is beneficial to the organization. Thus, it is possible to verify an indirect relationship between the quality norms and the internationalization of the organization.

7.2 Limitations and future investigations

Throughout the research development, there are time and resource limitations. Broad and general information is a barrier to the collection of rich and concrete information needed for the study of research. The exploratory nature of this research led to the collection of data that not always fitted our research aims. However, one needs to take into account that such data may also contribute to adding knowledge.

Another limitation is the lack of availability to take part of the research process. It was necessary to contact all the firms registered in the site of the Portuguese Institute of Accreditation, to obtain a minimum number of participants. The size of the sample can also be pointed out as a limitation to the investigation, however, the population is also very limited, and we believe that our sample is sufficient to represent the population, taking into account the qualitative nature of the study. A larger sample would contribute to adding richness of the data with additional information on firms' experiences.

The strategy of choosing a qualitative analysis, in spite of allowing a deeper understanding of the motivations and barriers felt by the managers, limits the number of responses and, consequently, the generalization of the results. However, in view of the exploratory nature of the study, this approach seemed to be the most appropriate, taking into account the limited contributions of the theory on the subject. On the other hand, the incipience of the theme as an object and research allows for a great future development of the theme, being therefore rich in terms of future research opportunities.

In light with the perspective above, suggestions are made for future research:

- To replicate the study to microenterprises, in order to gather information that allow the development of tools that can help firms in achieving their certification objectives and entry in international markets;
- To search for additional forms that may facilitate firms in their internationalization process;
- To explore governmental incentives to support quality certification and the internationalization of the firm;
- To apply, more generally, research that can validate the conclusions of our study.

References

- Aggelogiannopoulos, D., Drosinos, E. H., & Athanasopoulos, P. (2007). Implementation of a quality system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study. *Food Control*, 18, pp. 1077-1085.
- Alic, M. (2014). Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organisations. *Total Quality Management*. 25(7), 790-811.
- Al-Najjar, S. & Jawad, M. (2011). ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An Empirical Study. *International Journal of Business Administration*. Vol. 2(3).
- Bangert, M. (2012). Make ISO work for you. *BNP Media*, pp. 30-35.
- Bianchi, C & García, R. (2007). Export Marketing Strategies of a Developing Country, *Journal of Food Products Marketing*. Vol. 13(3), pp. 1-19.
- Business Process Management Tool: the case of the UAE. *Procedia Economics and Finance*. Vol.3, pp. 158 – 165
- Buttle, F. (1997). ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), pp. 936-947
- Choo, S., Mazzarol, T. & Soutar, G. (2006). The selection of international retail franchisees in East Asia. *Centre for Entrepreneurial Management and Innovation*.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35(1), pp. 128-152.
- Conde, J., Sampedro, E., Feliu, V. & Sanchez, M. (2013). Management control systems and ISO certification as resources to enhance internationalization and their effect on organizational performance. *Agribusiness*. Vol. 29 (3), pp. 392-405
- Corbett, C., Luca, A., & Pan, J. (2003). Global perspectives on global standards. *ISO Management Systems*
- Deligianni I., Voudouris, I. Lioukas, S. (2015). Growth paths of small technology firms: The effects of different knowledge types over time. *Journal of World Business*. Vol. 50, pp. 491-504
- Ferguson, W. (1996). Impact of the ISO 9000 Series Standards on Industrial Marketing. *Industrial marketing management*. Vol. 25, pp. 305-310
- Ferreira, M., Serra, F., & Reis, N. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. Working paper nº 75/2011, *GlobADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy*. pp. 4-23
- Fuentes, C., Benavent, F., Moreno, M., Cruz, G. & Val, M. (2003). Ew Reserch Iso 9000-Based quality assurance approaches and their relationship with strategic analysis. *International Journal of Quality & Reability Management*. Vol, 20(6), pp. 664-690.
- Heras-Saizarbitoria, I. Casadesus, M. & Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessor. *Total Quality Management*. Vol. 22 (2), pp. 197-218.
- INE, I.P. (2011). *Indústria e Energia em Portugal 2008-2009*. Lisboa, Portugal.
- INE, I.P. (2013). *Estatísticas da Produção Industrial*. Lisboa, Portugal.
- INE, I.P. (2015). *Empresas exportadoras de bens (€) por Tipo de bem, produto por atividade (CPA 2008) e Atividade económica (CAE Rev. 3); Annual*. Portal do INE. Retrieved January 22, 2016, from
- IPAC. (2015). *Organismos de Certificação - Sistemas de Gestão*. Consultado em 20 de novembro de 2016.

- ISO, (s.d.). The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2015.
- ISO. Certification. Consultado em 26 de novembro de 2015. Disponível em <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>
- Jang, W. & Lin, C. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance: The case of Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 19(2), pp. 194-216.
- Julien, P. & Ramangalahy, C. (2003). Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: Na Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
- Kammoun, R. & Aouni, B. (2013). ISO 9000 adoption in Tunisia: experiences of certified companies. *Total Quality Management*. Vol. 24 (3), pp. 259-274
- Karipidis, P., Athanassiadis, K., Aggelopoulos, S., & Giompliakis, E. (2009). Factores affecting the adoption of quality assurance systems in small food enterprises. *Food Control*, 20, pp. 93-98.
- Katsikeas, C. Leonidou, L. & Morgan, N. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28(4), pp. 493-511.
- Lambert, G. & Ouedraogo, N. (2008). Empirical investigation of ISO 9001 quality management systems impact on organisational learning and process performances. *Total Quality Management*. Vol. 19(10), pp. 1071-1085.
- Lieberman, S., Baena, V. & Moreno, F. (2010). La expansión internacional de la industria vitivinícola chilena. Estudio empírico de los factores y nivel exportador. *Cuadernos de Gestión*. Vol.10(1), pp. 35-74.
- Magd, H. & Ahmed, A. (2007). ISO 9001: 2000: Certification Experiences in Egyptian Manufacturing Industry. Dubai, United Arab Emirates.
- Magd, H. (2008). ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: Perceptions and perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol, 25(2), pp. 173-200.
- Magda, H. & Nabulsib, F. (2012). The Effectiveness of ISO 9000 in an Emerging Market as a
- Mariotti, F., Kadasah, N. & Abdulghaffar, N. (2014). Motivations and barriers affecting the implementation of ISO 14001 in Saudi Arabia: an empirical investigation. *Total Quality Management*. Vol. 25 (12), pp. 1352–1364
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. & Choi, T. (2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies. *International Journal of Production Economics*. Vol. 113, pp. 23-39.
- Mcadam, R. (1999). Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. *Total Quality Management*. Vol, 10 (2), pp. 229-241
- McGuire, S. & Dilts, D. (2008). The financial impact of standard stringency: An event study of successive generations of the ISO 9000 standard. *International Journal of Production Economics*. Vol. 113, pp. 3-22.
- Mezher, T., & Ramadan, H. (1999). The costs and benefits of getting the ISO 9000 certification in the manufacturing sector in Saudi Arabia. *Quality Assurance*, 6, pp. 107-122
- Morgan, R. & Katsikeas, C. (1997). Export Stimuli: export intension compared with export activity. *International Business Review*. Vol. 6 (5), pp. 477-499
- Nair, A. & Prajogob, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*. 47 (16). Pp.4545–4568
- Niñerola, A., Sanchez-Rebull, M. (2016). La empresa española en China: Formas y barreras de entrada. *Intangible Capital*. Vol. 12 (1), pp. 223-245.

- Pereira, J. (2015). Da crise de 2001 para a crise de 2015: estamos pior ou melhor? *Jornal Público*. Consultado em 19 de novembro de 2016. Disponível em <https://www.publico.pt/2015/03/14/politica/noticia/da-crise-de-2011-para-a-crise-de-2015-estamos-pior-ou-melhor-1689050>
- Perrigot, R. López-Fernández, B. & Eroglu, S. (2013). Intangible Resources and Plural Form as Drivers of Franchise Internationalization: Examination within a Two-Country Perspective. *Journal of Small Business Management*. Vol. 51(4), pp. 557-577.
- Piercy, N. F., Katsikeas, C. S., & Cravens, D. W. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*. Vol. 33, pp. 378–393.
- Pires, A., Cociorva, A., Saraiva, M., Novas, J. & Rosa, A. (2013). Management of qualityrelated costs. The case of Portuguese companies. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 24(7–8), pp. 782-796.
- Pogrebnyakov, N. & Maitland, C. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*. Vol. 17, pp. 68-82
- Psomas, E.L. (2013). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol, 24(7–8), pp. 769-781.
- Rusjan, B., & Alic, M. (2010). Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol, 27(7), pp. 756-778.
- Sampaio, P. (2008). Estudo do fenómeno ISSO 9000: origens, motivações, consequências e perspectivas. Tese de Doutoramento. Escola de Engenharia. Universidade do Minho. Consultado em 18 de dezembro de 2015. Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8840/1/Tese_PhD_Set2008.pdf
- Shearmur, R., Doloreux, D. & Laperrie` re, A. (2015). Is the degree of internationalization associated with the use of knowledge intensive services or with innovation? *International Business Review*. Vol. 24, pp. 457-465.
- Sousa, T. (2015). As estratégias de internacionalização de empresas Portuguesas: os casos de multinacionais e PMEs. Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
- Sroufe, R. & Curkovic, S. (2008). An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance. *Journal of Operations Management*. Vol. 26, pp. 503-520.
- Torres, M., Clegg, J. & Varum, C. (2016). The missing link between awareness and use in the uptake of pro-internationalization incentives. *International Business Review*. Vol. 25, pp. 495-510.
- Tüselmann, H. Allen, M. Barretta, S. & McDonaldc, F. (2008) Varieties and variability of employee relations approaches in US subsidiaries: country-of-origin effects and the level and type of industry internationalisation. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19(9), pp. 1622-1635.
- Van Der Spiegel, M. Luning, P., Ziggers, G. & Jongen, W. (2005). Evaluation of Performance Measurement Instruments on Their Use for Food Quality Systems, *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*. Vol. 44:7-8, pp. 501-512.
- Van der Wiele, T. & Brown, A. (2002). Quality Management over a decade. *International Journal of Quality & Reability Management*. Vol. 19(5), pp. 508-523.
- Van der Wiele, T., Van Iwaarden, J., Williams, R., & Dale, B. (2005). Perceptions about the ISO 9000 (2000) quality system standard revision and its value: The Dutch experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 22(2), pp. 101–119.
- Wickramasekeraa, R. & Bianchi, C. (2013). Management characteristics and the decision to internationalize: exploration of exporters vs. non-exporters within the Chilean wine industry. *Journal of Wine Research*. Vol. 24(3), pp. 195-209.

- Withers, B., Ebrahimpourbv, M., Hikmetb, N. (1997). An exploration of the impact of TQM and JIT on ISO 9000 registered companies. *International Journal of production economics*. Vol. 53, pp. 209-216.
- Yeung, A., Chan, L. & Lee, T. (2003). An empirical taxonomy for quality management systems: a study of the Hong Kong electronics industry. *Journal of Operations Management*. Vol. 21, pp. 45-62.
- Zapletalová, S. (2015). Models of Czech companies' internationalization. *Jornal International Entreprise*. Vol. 13, pp. 153-168.
- Zeng, R., Zeng, S., Xie, X., Tam, C., & Wan, T. (2012). What motivates firms from emerging economies to go internationalization? *Technological and Economic Development of Economy*. Vol. 18(2), pp. 280-298
- Zhang, X., Mab, X., Wangc, Y., Li, X. & Huo, D. (2016). What drives the internationalization of Chinese SMEs? The joint effects of international entrepreneurship characteristics, network ties, and firm ownership. *International Business Review*. Vol. 25, pp. 522-534.

5. Conclusão

5.1 Considerações finais

Após o gestor obter as suas motivações para realização de um objetivo, é necessário estruturar o plano para a realização da ideia. Quando a ambição é a internacionalização da empresa, ela deve ser sustentada e eficaz, a organização deve apostar na inovação, diferenciação, na competitividade do valor e na reorganização das políticas das empresas, o Manders, Vries e Blind (2016) também considera as mesmas motivações. Uma oferta diferenciadora, com produtos de elevado valor acrescentado, aumenta as margens de lucro e permite fazer face à concorrência de empresas emergentes em que a sua política assenta no baixo custo dos produtos, Buckley & Hashai (2014); Bello et al. (2016) também obtiveram as mesmas conclusões. Em todo o processo, a incerteza é o maior problema, assim, é necessário reunir o máximo de informação, usar as melhores ferramentas e assim diminuir o risco, Kubičková e Toulová (2013) e Toulouva, Votoupalova e Kubickova (2015) citam que informação pouco credível ou falta dela é uma barreira para a internacionalização da organização.

Na conclusão do estudo, verifica-se uma relação entre a certificação da qualidade e a internacionalização empresarial, mesmo que esta seja de forma indireta. Para isso foi necessário compreender as motivações, barreiras e estratégias empresariais tanto na certificação pela qualidade como na internacionalização da organização. Assim foi possível verificar uma relação entre os dois temas, tanto na revisão bibliográfica como nas respostas recebidas por parte dos gestores. Também foi possível apresentar uma informação mais rica e organizada em relação aos dois temas mencionados. Este estudo também avaliou o impacto que as motivações podem ter no processo de internacionalização e quais os objetivos que pretendem obter com a certificação. Para recolher esses dados, foi necessário elaborar uma pesquisa bibliográfica sobre os temas e numa vertente mais prática foi realizado um questionário aberto a nove entrevistados com motivações diferentes. Assim este estudo explorou a relação entre a certificação da qualidade e a internacionalização das organizações no setor do mobiliário. Com a investigação, foi possível analisar que os principais fatores dificultadores das empresas na obtenção da certificação pela qualidade, esforço da documentação e resistência por parte dos colaboradores, são alguns exemplos mencionados, os (Gassmann & Han, 2004); (Magda & Nabulsib, 2012); (Bilkey & Tesar, 1977); (Nair & Stafford, 1998); (Aggelogiannopoulos et al., 2007); Sampaio (2008); Raoudha, et al., (2013); Mariotti, et al., (2014); (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2015) também citam esse fatores com barreiras para a certificação. Os custos elevados para a internacionalização ou uma certificação pela qualidade, também dificulta substancialmente todo o processo, Sampaio (2008); Sampaio (2008); (Magda & Nabulsib, 2012); (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2015); Pietrasieński & Ślusarczyk, (2015), consideram o mesmo nos seus estudos. Por tanto, os gestores têm interesse em adotar normas mais exigentes no seu âmbito organizacional. Esta é uma importante medida, porque permite observar que as empresas sentem que as normas podem ser uma importante ferramenta, para uma melhor eficiência organizacional. Foi, ainda possível, verificar que os gestores consideram que obter uma norma de qualidade,

facilita a entrada da organização em mercados externos. As últimas conclusões não foram estudadas pelos autores, o que torna este estudo uma mais valia para comunidade científica e para os gestores que tenham como motivação a internacionalização a empresa ou a certificação pela qualidade.

Esta dissertação, têm a pretensão de auxiliar os gestores a entender a importância dos requisitos da norma da qualidade, bem como a apoio que ela pode trazer para a internacionalização da organização. Também é importante salientar a existência de poucas investigações que estudem esta relação, mencionando que na Scopus, apenas dois dos artigos discutem este tema, o (Conde et al., 2013) e (Morgan & Katsikeas, 1997). Assim, dada essa limitação, este artigo tem um carácter mais exploratório do que confirmatório, pretendendo identificar as principais motivações e barreiras para a certificação da qualidade e para a internacionalização empresarial. Com o estudo realizado pretende-se contribuir para o conhecimento científico, e por outro lado melhorar as capacidades das empresas do setor mobiliário.

5.2 Limitações e investigações futuras

Durante todo o desenvolvimento da investigação, surgem limitações de tempo e recursos, para minimizar o problema, é necessária uma maior persistência para obter o resultado desejado. A informação vasta e generalista é uma barreira na recolha de informação rica e concreta, necessários para o estudo da investigação.

Outra limitação é a falta de respostas por parte dos gestores selecionados, foi necessário contactar todos as empresas inscritas no sítio do IPAC, para obter as respostas desejadas. A dimensão da amostra também pode ser apontada como limitação à investigação. Uma amostra maior, contribuía, para um enriquecimento do estudo, com informação mais rica e realista sobre experiências das empresas.

A opção por uma análise de carácter qualitativo, apesar de permitir avaliar de forma mais profunda as motivações e barreiras sentidas pelos gestores, limita a obtenção do número de respostas e, conseqüentemente, a generalização dos resultados. Contudo, tendo em vista a natureza exploratória do estudo, esta abordagem pareceu a mais adequada, tendo em consideração os limitados contributos da teoria sobre o tema. Por outro lado, a incipiência do tema enquanto objeto e investigação permite um largo desenvolvimento futuro do tema, sendo, portanto, rico em termos de oportunidades futuras de investigação.

Posto isto, apresentam-se sugestões, para investigações futuras:

- Replicar o estudo a microempresas, de forma a reunir informação que suporte ferramentas que possam ajudar as empresas na concretização dos seus objetivos de certificação aliada à internacionalização;
- Acrescentar outras ferramentas que possa facilitar as empresas no seu processo de internacionalização;
- Explorar incentivos governamentais de apoio à certificação pela qualidade e à internacionalização da empresa;
- Aplicar, de forma mais generalizada, um inquérito que possa validar as conclusões do nosso estudo.

References

- Aggelogiannopoulos, D., Drosinos, E. H., & Athanasopoulos, P. (2007). Implementation of a quality system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study. *Food Control*, 18(9), 1077-1085. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2006.07.010>
- Bello, D., Radulovich, L., Javalgi, R., Scherer, R. & Taylor, J. (2016). *Performance of professional service firms from emerging markets: Role of innovative services and firm capabilities*. *Journal of World Business*, 51, 413-424. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.004>
- Bilkey, W., Tesar, G. (1977). "The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms". *European Journal of Marketing*. 19 (2). pp. 93-98
- Buckley, P. & Hashaib, N. (2014). *The role of technological catch up and domestic market growth in the genesis of emerging country based multinationals*. *Research Policy*, 43(2), 423-437. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.11.004>
- Conde, J., Sampedro, E., Feliu, V. & Sanchez, M. (2013). Management control systems and ISO certification as resources to enhance internationalization and their effect on organizational performance. *Agribusiness*. Vol. 29 (3), pp. 392-405
- Corbett, C., Luca, A., & Pan, J. (2003). Global perspectives on global standards. *ISO Management Systems*
- Gassmann, O. & Han, Z. (2004). Motivations and barriers of foreign R&D activities in China. *R&D Management* Vol. 34 (4). Pp. 423-437
- Kubíčková, L. & Toulová, M. (2013). *Risk Factors In The Internationalization Process Of Smes*. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2385-2392. Retrieved from <https://doi.org/10.11118/actaun201361072385>
- Magda, H. & Nabulsib, F. (2012). The Effectiveness of ISO 9000 in an Emerging Market as a Business Process Management Tool: the case of the UAE. *Procedia Economics and Finance*. Vol.3, pp. 158 – 165
- Manders, B. , Vries, H. & Blind, K. (2016). *ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework*. *Technovation*, 48-49, 41-55. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.004>
- Mariotti, F., Kadasah, N. & Abdulghaffar, N. (2014). Motivations and barriers affecting the implementation of ISO 14001 in Saudi Arabia: an empirical investigation. *Total Quality Management*. Vol. 25 (12), pp. 1352-1364
- Morgan, R. & Katsikeas, C. (1997). Export Stimuli: export intension compared with export activity. *International Business Review*. Vol. 6 (5), pp. 477-499
- Nair, A. & Stafford, E. (1998). Strategic Alliances in China: Negotiating the Barriers. *Long Range Planning*, Vol. 31 (1) pp. 139-146.
- Niñerola, A., Sanchez-Rebull, M. (2016). La empresa española en China: Formas y barreras de entrada. *Intangible Capital*. Vol. 12 (1), pp. 223-245.
- Salgado, E., Beijo, L., Sampaio, P., Mello, C., Saraiva, P. (2015). *ISO 9001 certification in the American Continent: a statistical analysis and modelling*. *International Journal of Production Research*. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2015.1109719>
- Salimov, T., Makolov, V. (2016). *Unused Potential of Quality Management Systems of the Russian Companies: an Empirical Study*. *European Research Studies*, XIX (3), 150-166. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/311387992>
- Sampaio, P. (2008). Estudo do fenómeno ISSO 9000: origens, motivações, consequências e perspectivas. Tese de Doutoramento. Escola de Engenharia. Universidade do Minho.

Consultado em 18 de dezembro de 2015. Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8840/1/Tese_PhD_Set2008.pdf

Toulova, M; Votoupalova, M; & Kubickova, L, (2015). *Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets*. International Journal of Management Cases,17 (1), 4-19. Retrieved from http://www.ijmc.org/ijmc/Vol_17.1_files/17.1.pdf#page=4

Uner, M., Kocak, A., Cavusgil, E. & Cavusgil, S. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. International Business Review. Vol. 22. Pp. 800–813.

6. Anexos

6.1 Inquérito dirigidos a empresas do sector do mobiliário

Este guião de entrevistas é destinado ao desenvolvimento de uma Tese de Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade Ambiente e Segurança, da Escola Superior Tecnologia e Gestão de Felgueiras. Pretende-se com esta entrevista avaliar as motivações e barreiras das organizações do setor de mobiliário que se encontram certificadas e internacionalizadas em mercados internacionais, empresas certificadas pela qualidade e estão num processo de internacionalização e empresas que operam em mercados internacionais, mas estão num processo de obtenção da certificação da qualidade. As informações recolhidas são confidenciais e anónimas. O seu contributo é fundamental para a concretização dos objetivos do mestrado.

Agradecemos antecipadamente a sua participação.

1. Nome da organização (facultativo):
2. Cargo ocupado:
3. A empresa possui um departamento de gestão da qualidade, se sim, as pessoas desempenham diferentes cargos na organização? ~
4. Acha que o processo de implementação da norma longo?
5. Já foram pressionados por clientes ou potenciais compradores, para tomar uma posição prol da certificação, se sim, se que forma?
6. Considera que para se internacionalizar é obrigado a certificar-se? Ou acha que é apenas um ponto facilitador?
7. Foi necessário pedir auxílio a uma entidade externa, para ajudar na implementação da norma, se não, possui colaboradores qualificados para o efeito?
8. Considera os custos da certificação elevados? Existência de um esforço na documentação e a resistência à mudança por parte dos funcionários, são problemas graves e de difícil eficiência? Considera que estes são os maiores problemas?
9. Até onde os administradores estão comprometidos com a certificação da norma?
10. Considera que todos os colaboradores da empresa se encontram satisfeitos com as alterações nas rotinas que a norma trouxe?
11. Considera oportuno obter a certificação adotando normas mais exigentes?
12. Considera que a internacionalização e/ou a certificação podem ser fontes de reputação, perante as os seus grupos de interesse? De que forma?
13. Considera que a certificação facilita a entrada em mercados internacionais? De que forma?
14. De que forma a certificação facilita a permanência da empresa em mercados internacionais?
15. Mencione fatores pertinentes sobre motivações para a internacionalização da empresa e motivações certificação por uma norma de qualidade?
16. Considera que existe uma relação entre a certificação por uma norma da qualidade e a internacionalização da empresa?

Obrigado pelo contributo na colaboração do desenvolvimento do trabalho