



**As empresas e a sua internacionalização - o caso de três PME
portuguesas**

Marlene Andreia da Rocha Pinto

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Porto – 2015

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



As empresas e a sua internacionalização - o caso de três PME portuguesas

Marlene Andreia da Rocha Pinto

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

Porto – 2015

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

O fenómeno da globalização propicia um vasto leque de novas oportunidades para os negócios e empresas em qualquer parte do mundo. No que concerne às Pequenas e Médias Empresas (PME), estas têm demonstrado um interesse crescente em internacionalizar-se. No caso específico de Portugal, a conjuntura económica que o país atravessa incentiva cada vez mais este tipo de empresas a reduzir a dependência que têm do mercado interno e a apostar mais no mercado além-fronteiras.

O objetivo fundamental deste trabalho é analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização das PME, especificamente o adotado por três PME portuguesas, e perceber de que forma abordam os mercados internacionais. Em particular, pretende-se obter resposta às seguintes questões:

- Quais são as razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização?
- Que estratégias e modalidades escolhem? Que razões justificam essa escolha?
- Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais?

Nesta investigação optou-se pela investigação qualitativa, utilizando o método do estudo de caso. A obtenção dos dados foi efetuada, fundamentalmente, através de entrevistas, com os principais responsáveis pelos processos de internacionalização, e complementada com informações genéricas diretamente disponibilizadas pelas empresas pelos respetivos *sítes*, livros, revistas e jornais.

Os resultados deste estudo indicam que alguns aspetos defendidos pelo modelo Uppsala são muito úteis para compreender o processo de internacionalização das PME, apesar de nenhuma das empresas seguir todos os passos descritos neste modelo. No entanto, também verificamos que de facto existem empresas que devido ao seu modelo de negócio, à forma como operam e ao carácter empreendedor do fundador da empresa, conseguem iniciar a sua expansão internacional no mesmo ano da sua origem. Tipicamente chamadas de *Born Globals*, estas empresas conseguem internacionalizar-se rapidamente e para mercados geograficamente dispersos, ao contrário daquilo que defende o modelo Uppsala.

Nos casos em análise, a exportação é a estratégia e o modo de entrada preferido das PME para penetrarem nos mercados externos.

Também ficou claro que as empresas procuram os mercados internacionais sobretudo por motivos de crescimento e de sobrevivência, tendo como principal justificação a exiguidade do mercado interno.

Palavras chave: Estratégias, internacionalização, PME, Teorias de Internacionalização

Abstract

The phenomenon of globalization offers a wide range of new opportunities for businesses and companies in every part of the world. In what pertains to Small and Medium Enterprises (SME), these have shown an increasing interest in internationalizing. In the particular case of Portugal, the economic situation of the country has encouraged more and more of these companies to reduce their dependency on the internal market and to expand into foreign markets.

The fundamental goal of the present work is to analyze, to understand and to explain the process of internationalization of SMEs, specifically the one adopted by three Portuguese SMEs, and to find out how they approach the international markets. Specifically, our goal is to be able to answer the following questions:

- What are the factors that motivated and influenced the internationalization process?
- Which strategies and methods were chosen? And which reasons justify that choice?
- Which differentiating factors do the companies have that allow them to compete in the international markets?

We opted for a qualitative research, using the case study as our method. The data were mostly obtained in interviews with the persons in charge of the internationalization process, and complemented with general information made directly available by the companies through websites, books, magazines and newspapers.

The results of this study show that some aspects of the Uppsala model are extremely useful in understanding the internationalization process of SMEs, although none of the companies follows every step described in that model. However, it was also possible to verify that there are in fact companies which, due to their business model, the way they operate, and the entrepreneurialism of the founder, are able to begin their international expansion in the year of their inception. Usually called "Born Globals", these companies internationalize rapidly and to geographically dispersed markets, diverging from the Uppsala model.

In the cases under study, exporting is the preferred strategy and mode of entry in the external markets.

It was also clearly shown that these companies seek international markets mainly for reasons of survival and growth, recognizing the limitations of the internal market.

Key-Words: Strategies, internationalization, SME, Internationalization Theories

Agradecimentos

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar, e porque não poderia deixar de o fazer, queria agradecer à minha professora e orientadora, a Doutora Raquel Susana da Costa Pereira, pela disponibilidade, dedicação, paciência, assim como todas as críticas, correções e sugestões relevantes ao longo destes meses de orientação. Obrigada por me fazer acreditar que eu seria capaz de concluir mais esta etapa académica.

Um agradecimento especial ao Hermano, pelo modo como me aturou, pelo carinho, pelo inestimável apoio que me deu nesta fase tão conturbada que foi a elaboração da dissertação.

Aos meus pais e ao meu irmão.

Às empresas que se dispuseram a colaborar neste estudo e que a ele dedicaram parte do seu tempo, em especial às seguintes pessoas:

Juciely Pimentel e Eng. Miguel Garcia – VentureOak

Sr. Paulo Antunes – Paulo S. Antunes, Lda.

Sr. Rogério Sousa – ARCABOA, S.A.

Andreia Vasconcelos e Laurent Miranda obrigada pela vossa disponibilidade em me ajudar.

Aos meus colegas e professores de Mestrado, em especial, à Carissa Barbosa, Teresa Dias e Joana Ramos, pela amizade, pela risota, pelas horas que passamos juntas a estudar, e por me fazerem acreditar que eu ia conseguir acabar este trabalho.

A todos os meus amigos, especialmente à Vera Almeida, Mónica Oliveira e Cláudia Rodrigues. Obrigada pelo vosso apoio e amizade.

Índice

Resumo	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	iv
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Quadros.....	vii
Lista de Siglas e Acrónimos.....	viii
Introdução	1
Capítulo I - Internacionalização: Contexto e revisão de literatura	5
1.1 Conceitos introdutórios – Globalização e Internacionalização	6
1.2 Teorias e Modelos de Internacionalização.....	10
1.2.1 A Teoria da Internalização	10
1.2.2 O Paradigma Eclético de Dunning ou Paradigma OLI (<i>Ownership-Localization-Internalization</i>).....	11
1.2.3 O Modelo Uppsala	13
1.2.3.1 Modelo Uppsala e a perspetiva das <i>Networks</i> (ou Redes de Negócios)	16
1.2.4 <i>Born Globals</i> ou <i>International New Ventures (INV)</i>	17
1.2.4.1 Fatores que poderão estar na origem das <i>Born Globals</i>	19
1.3 Motivações para a Internacionalização	19
1.4 Modos de entrada em mercados internacionais	24
1.4.1 Fatores que influenciam os modos de entrada.....	25
1.4.2 Classificação dos modos de entrada	27
1.5 Conclusão.....	34
Capítulo II - Metodologia	35
2.1 As questões de investigação.....	36
2.2 O Estudo de caso enquanto método de investigação	37
2.2.1 Instrumentos para a recolha de dados	38
2.2.2 Entrevistas	39
Capítulo III – Estudo de Caso – o caso das PME: ARCABOA – Indústria de Frio, S.A.; Paulo S. Antunes – Unipessoal, Lda. e VentureOak.....	41
3.1 Apresentação e contextualização das empresas em estudo.....	42

3.1.1 A ARCABOA – Indústria de Frio, S.A.	42
3.1.2 A Paulo Antunes – Unipessoal, Lda.	42
3.1.3 A VentureOak.....	43
3.2 O processo de internacionalização.....	45
3.2.1 Processo de internacionalização da ARCABOA – Indústria de Frio, S.A.	45
3.2.2 Processo de Internacionalização da Paulo Antunes - Unipessoal, Lda.	48
3.2.3 Processo de Internacionalização da VentureOak.....	51
3.3 Discussão de Resultados.....	54
3.3.1 Análise dos Casos.....	54
3.3.2 Resposta às questões de investigação.....	56
Conclusão	58
Referências Bibliográficas.....	62
Anexos	71
Anexo I - Guião da entrevista.....	72
Anexo II – Análise conjunta das entrevistas	74

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo dinâmico de Uppsala	14
Figura 2 - Fases sequenciais do processo de internacionalização	15
Figura 3 - Motivações para a Internacionalização	22

Índice de Quadros

Quadro 1 – Quadro Concetual de Fatores Motivacionais	20
Quadro 2 - Síntese dos Principais Fatores de Decisão de Modo de Entrada	25
Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens dos Modos de Entrada	33
Quadro 4 - Enquadramento das Entrevistas	39
Quadro 5 - Opções, Vantagens e Limitações das Entrevistas	40
Quadro 6 - Caracterização das empresas em estudo	44

Lista de Siglas e Acrónimos

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
APIMA – Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins
APIRAC – Associação Portuguesa da Indústria de Refrigeração e Ar Condicionado
B2B – *Business to Business*
B2C – *Business to Consumer*
CE – *Comissão Europeia*
CEO – *Chief Executive Officer*
OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*
OFM – *Office and Financial Manager*
CTO – *Chief Technology Officer*
EUA – Estados Unidos da América
ID – Investimento Direto
IDE – Investimento Direto Estrangeiro
I & D - *Investigação & Desenvolvimento*
INE – Instituto Nacional de Estatística
INV – *International New Ventures*
JV – *Joint Venture*
Mercosul – Mercado Comum do Sul
Mkt - *Marketing*
OLI – *Onwership-Localization-Internalization*
PI – Processo de internacionalização
PME – Pequenas e Médias Empresas
RH – Recursos Humanos
UE- União Europeia

Introdução

O enquadramento mundial atual, caracterizado pela liberalização do comércio, formação de blocos regionais, constante evolução tecnológica, crescente relevância de outras áreas geográficas no contexto económico e político, determinou a crescente abertura dos mercados e interdependência dos países. Em consequência, as empresas concorrem num mercado global e em constante mudança, o que lhes acarreta, frequentemente, novos e constantes desafios nos negócios.

Com efeito, a rápida e constante evolução do contexto mundial em que competem, justifica a relevância da internacionalização para as empresas. Assim o referem Hagiu e Clipici (2009, p. 375), *“As a result of growing globalization and competition the issue of internationalization is becoming more and more important and relevant for companies all over the world”*.

No contexto nacional, esta afirmação assume uma pertinência ainda mais acentuada. O tecido empresarial português é fortemente caracterizado por PME. De facto, e segundo dados da Comissão Europeia (CE) (Comissão Europeia, 2014), em Portugal, estas empresas desempenham um papel importante para a economia portuguesa na medida em que representam 79 % do emprego e 66,5 % do valor acrescentado, o que é uma proporção consideravelmente grande, relativamente à média da União Europeia (UE). Adicionalmente, o facto de Portugal ser uma pequena economia aberta, com um mercado interno exíguo, quer em número de consumidores, quer em rendimento per-capita, e que está há vários anos em contração, são, todos eles, factos que levam as empresas a apostar na internacionalização para crescer e sobreviver. Há autores, como por exemplo Simões (2010), que defendem que a internacionalização das empresas portuguesas é fundamental para o desenvolvimento da economia portuguesa. Também Pais (2002, p.16), refere que (...) *“a necessidade de criação de condições de sobrevivência (ou se cresce ou se morre), leva muitos grupos empresariais de dimensão global pequena ou muito pequena a prosseguir também o caminho da globalização, internacionalizando as suas actividades”*.

Fernandes (2014) refere mesmo que, nos dias de hoje, não faz sentido iniciar um projeto pensando apenas no mercado interno. *“Iniciar hoje um projecto empresarial deve ter em conta uma visão desde logo global, com uma orientação progressiva para os mercados externos, nas várias áreas de actuação* (Fernandes, 2014 p.15).

Portanto, em Portugal, a exportação e a internacionalização são factos que estão na ordem do dia. A internacionalização das empresas/marcas portuguesas e as suas exportações, nos anos mais recentes, têm assumido uma relevância fundamental para a evolução positiva da balança de bens e serviços, bem como para atenuar o desempenho negativo da economia portuguesa. Com efeito, o relatório final da Comissão Europeia (2010) indica que a internacionalização traz muitos benefícios, não apenas às empresas mas também para as economias envolvidas. Nesse sentido, as autoridades governamentais, com o objetivo de reforçar a competitividade da economia portuguesa e a sua presença no mercado internacional, definiram, para o atual período de

programação dos Fundos Estruturais (Portugal 2020¹) um Programa Operacional intitulado de Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização. Na descrição do programa, podemos constatar que este tem por finalidade promover a “Competitividade e Internacionalização” das empresas e da economia portuguesa.

De facto, a conjuntura económica atual que Portugal atravessa, incentiva cada vez mais as empresas a reduzir a dependência que têm do mercado interno e a apostar mais no mercado além-fronteiras. Contudo, o forte dinamismo e as exigências dos mercados internacionais requerem esforços crescentes das empresas portuguesas. Esta passagem exige dedicação, requer a introdução de novos comportamentos e mudanças estruturais. Para que esta transição tenha êxito é imprescindível que a empresa possua fatores de diferenciação que lhes traga uma vantagem competitiva e, dessa forma, possam usufruir do vasto leque de oportunidades que o fenómeno da globalização propicia.

Todas estas razões justificam o interesse e a pertinência em estudar e analisar o processo de internacionalização adotado pelas PME portuguesas. Especificamente analisamos o caso de três PME portuguesas, que operam em áreas de negócio completamente distintas: o caso da empresa ARCABOA – Indústria de frio, S.A., que se dedica ao fabrico de equipamentos não domésticos de refrigeração; o caso Paulo Antunes – Unipessoal, Lda, que atua no setor do mobiliário e decoração; e o caso VentureOak, do ramo da programação informática. A opção de escolher PME justifica-se pela relevância que estas empresas assumem na economia do nosso país. Adicionalmente, não podemos esquecer que para a grande parte das PME, a falta de recursos humanos e financeiros, de experiência e conhecimento limita o processo de internacionalização (PI), além de que estão mais expostas a choques internos e externos (Amal, Filho & Miranda, 2008; Jarillo, 1989; Knight, 2000). Por outro lado, a escolha de três casos de ramos de atividade muito distintos poderia, à partida, evidenciar diferenças na forma como abordam os mercados internacionais.

Estruturalmente, este trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro é composto por um enquadramento teórico que tem por base a revisão da literatura existente sobre a temática. Fundamentalmente, procuramos explicar e compreender as teorias, motivos e fases do processo de internacionalização.

No segundo capítulo é explicada a metodologia utilizada. Apresentamos os métodos de recolha de dados usados nesta investigação, assim como possíveis vantagens e desvantagens de um estudo de caso.

¹Consiste no acordo de parceria definido entre Portugal e a Comissão Europeia onde foram definidos os princípios de programação e aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, para o período de 2014-2020, e que que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para Portugal nesse período.

O terceiro capítulo apresenta e analisa os três casos de internacionalização referidos. Começamos por apresentar a história e o processo de internacionalização de cada uma das empresas em estudo para, posteriormente, analisar e perceber, fazendo o enquadramento com a teoria e a literatura revista, de que forma as PME abordam os mercados internacionais procurando, dessa forma, dar resposta às questões de investigação propostas: Quais são as razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização? Que estratégias e modalidades escolhem e que razões justificam essa escolha? Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais?

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

Capítulo I - Internacionalização: Contexto e revisão de literatura

Os acontecimentos do pós segunda guerra mundial, como a formação de blocos regionais, a liberalização do comércio internacional, mas também a constante evolução tecnológica, crescente relevância de outras áreas geográficas no contexto económico e político, determinou um rápido processo de globalização e crescente interdependência das economias, forçando as suas empresas a concorrerem num mercado global e em permanente mudança, determinando novos e constantes desafios nos negócios.

No contexto português, a exportação e a internacionalização são factos que estão na ordem do dia. Sousa, Martínez-Lopez e Coelho (2008, p. 344) referem que *“Firms’ survival and expansion, and the consequent economic growth of many countries, is strongly dependent on a better understanding of the determinants that influence their export performance”*.

Com efeito, Simões (2010) refere que a internacionalização das empresas portuguesas é fundamental para o desenvolvimento da economia portuguesa, pelo que a temática assume um papel de destaque crescente. E de facto, após entrada de Portugal na UE, a economia portuguesa sofreu muitas transformações importantes a vários níveis. A maior abertura ao exterior e integração na economia global, alargou o mercado e as oportunidades para as empresas, facilitou a transferência de novas tecnologias e *know-how* mas também significou um aumento da concorrência e reestruturação de muitas empresas (Silva, 2006b). Também Pais (2002, p.16) refere que (...) *“a necessidade de criação de condições de sobrevivência (ou se cresce ou se morre,) levam muitos grupos empresariais de dimensão global, pequena ou muito pequena a prosseguir também o caminho da globalização, internacionalizando as suas atividades”*.

Fernandes (2014, p. 15), por sua vez, salienta que *“Iniciar hoje um projeto empresarial deve ter em conta uma visão desde logo global, com uma orientação progressiva para os mercados externos, nas várias áreas de atuação”*.

Constata-se assim, que, quer para os grandes grupos empresariais quer para as PME, a internacionalização constitui umas das estratégias empresariais fundamentais. No presente capítulo, é nosso objetivo abordar a temática no âmbito das PME, as quais são generalizadamente consideradas o principal motor da nossa economia. Nesse sentido, será feito o enquadramento teórico com a revisão de alguns conceitos e teorias explicativas que consideramos mais pertinentes. Posteriormente, serão abordados os principais motivos que levam as empresas a apostar nos mercados externos, assim como as diferentes estratégias e modalidades utilizadas pelas mesmas para entrar nesses mesmos mercados.

1.1 Conceitos introdutórios – Globalização e Internacionalização

O conceito de globalização é atualmente alvo de uma profunda reflexão por parte de vários autores, consequência da interligação que o mesmo tem com a nova realidade empresarial e seus elementos

constitutivos (Larrinaga, 2005). Contudo, e apesar de ser um termo extremamente utilizado, não existe um conceito definido e generalizadamente aceite e partilhado.

Para Held, McGrew, Gold Blatt e Parraton (1999), a globalização implica um prolongamento de atividades sociais, políticas e económicas através de fronteiras, isto é, qualquer evento, decisão, acontecimento gerado num ponto do globo pode, de forma direta ou indireta, ter significado nouro ponto distinto do globo.

Murteira (2003) refere que a globalização é um processo que tem conduzido ao crescente condicionamento das políticas económicas, na medida em que cada vez mais se acentuam relações de interdependência, dominação, e dependência entre atores internacionais e nacionais. À medida que os níveis de interdependência entre os atores se intensifica e aprofunda assiste-se a uma progressiva abertura das fronteiras ao livre funcionamento dos mercados de bens e serviços e recursos produtivos.

A diversidade de trabalhos que o conceito globalização pode abarcar é muito amplo de tal forma que alguns autores acabam por reduzi-lo a conceitos como a internacionalização. Face à globalização, a internacionalização torna-se assim a estratégia de maior relevo no que concerne ao potencial crescimento económico de uma empresa (Luo, 2005; Sapienza, Autio, Gerard & Zahra 2006). Assim o afirmam Hagiu e Clipici (2009, p. 375) *“As a result of growing globalization and competition the issue of internationalization is becoming more and more important and relevant for companies all over the world”*.

Na verdade, como refere Dias (2007), a internacionalização não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, porque as trocas entre nações perdem-se no tempo. Contudo, a dimensão, crescimento e características que a internacionalização atingiu nas últimas décadas é que tornam este fenómeno relevante, justificando um interesse renovado no seu conhecimento.

À medida que a questão da internacionalização se foi tornando central, não apenas para o desenvolvimento das empresas, mas também para as economias dos países, o conceito de internacionalização foi evoluindo.

Masum e Fernandez (2008, p. 4) referem que (...) *“scholars and academics have tried to define internationalization on many occasions using many different perspectives and variables. The term ‘internationalization’ is ambiguous and definitions vary depending on the phenomenon they include”*, o que torna este conceito complexo e multifacetado.

Para Johanson e Vahlne (1977) a internacionalização constitui um processo pelo qual as empresas se vão envolvendo de forma gradual em operações internacionais, sendo que a internacionalização

é o produto de uma série de decisões incrementais. À medida que as empresas vão adquirindo experiência, várias mudanças estratégicas e organizacionais são delineadas.

Freire (2008, p. 313) considera que o processo de internacionalização de uma empresa “*consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional*”, pelo que o aproveitamento das competências e vantagens competitivas, já desenvolvidas no mercado interno, são fulcrais para o seu sucesso.

Para Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) a internacionalização é sinónimo de expansão geográfica das atividades económicas da empresa, além-fronteiras.

Também, Larrinaga (2005) refere-se ao processo de internacionalização como uma estratégia corporativa de crescimento por diversificação geográfica internacional, através de um processo evolutivo e dinâmico de longo prazo, que implica um compromisso crescente das empresas, afetando-as economicamente (implicação crescente de recursos) e estruturalmente (evolução da estrutura organizacional da empresa).

Portanto, podemos constatar que, o conceito de internacionalização engloba:

- estratégias e decisões de envolvimento gradual em operações internacionais;
- as quais são influenciadas por fatores internos e simultaneamente exigem a adaptação à envolvente internacional.

Com efeito, segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Amdam (2009), Chelliah, Sulamain e Yussof (2010), o processo de internacionalização pode ser gradual e passar por várias fases: pela exportação esporádica, pela exportação através de agente, pelo recurso a uma subsidiária comercial e finalmente pelo recurso a uma subsidiária produtiva. Não obstante, e como veremos nas seções seguintes, existem novas pesquisas que indicam que as empresas no seu processo de internacionalização não seguem necessariamente este padrão sequencial (Benito & Welch, 1993).

Não podemos também deixar de relevar e apontar a definição de Calof e Beamish (1995, p. 116) para quem a internacionalização é vista como “*the process of adapting firms operations (strategy, structure, resource, etc.) to international environments*”, explicando que o mesmo pode ser aplicado a vários elementos organizacionais: estratégia, estrutura organizacional, produtos, modalidades, entre outros. De facto, Chetty e Campbell-Hunt (2003) consideram que a relevância deste conceito está no facto de ser mais amplo e prever a possibilidade de retrocessos no processo de internacionalização, isto é, na possibilidade da empresa reduzir ou até extinguir as suas atividades internacionais, como acontece na realidade.

Se é um facto que o termo internacionalização pode apresentar diferentes definições, uma verdade inegável é que as empresas têm necessidade de se internacionalizar. E porquê? Que razões/motivos determinam esse processo? De que forma as empresas o fazem?

As seções seguintes têm por objetivo abordar e procurar uma resposta a estas questões.

1.2 Teorias e Modelos de Internacionalização

Juntamente com o complexo fenómeno da internacionalização, surgiram diversos trabalhos empíricos que tinham como objetivo compreender e explicar os principais determinantes do processo de internacionalização e diferentes modelos.

Para que se possa ter um conhecimento mais profundo dos motivos que levam as empresas a internacionalizar-se, assim como as estratégias e modalidades utilizadas, é necessário analisar algumas das principais teorias explicativas que continuam a ser a base de vários trabalhos empíricos e académicos.

Seguidamente, procuramos explicar, de forma sintetizada, as teorias que consideramos mais adequadas para o desenvolvimento deste trabalho académico. Podemos agrupar essas teorias/modelos em três categorias principais:

- a) Aquelas que tentam explicar as razões pelas quais pode haver interesse das empresas em se expandir internacionalmente, onde se enquadram a Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1976, 1998) e o Paradigma Eclético de Dunning (1973, 1980, 1988, 2000). Segundo Anderson e Buvik (2002), bem como Hemais e Hidal (2004) citado em Vasconcellos (2013), estas teorias assentam numa abordagem económica uma vez que são modelos mais orientados para a otimização dos recursos e dos retornos financeiros.
- b) As que defendem que os processos de internacionalização se realizam por etapas e de forma gradual, como o modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975); Johanson e Vahlne (1977, 1990), e o modelo Uppsala na perspetiva das *Networks* (Johanson & Vahlne, 2009). Na perspetiva de Andersen e Buvik (2002), estes modelos seguem uma abordagem comportamentalista, onde o processo de internacionalização está mais relacionado com as atitudes, perceções e comportamentos da empresa.
- c) As que procuram analisar e explicar “como” e o “porquê” de algumas empresas abordarem o mercado desde muito cedo, sendo que algumas se internacionalizam logo após o primeiro ano de atividade. São as designadas *Born Globals* ou *International New Ventures* (INV) (Welch & Loustarinen, 1988; Rennie, 1993; Oviatt & McDougall, 1994)

1.2.1 A Teoria da Internalização

Desenvolvida por Buckley e Casson (1976), a teoria da internalização tem como ideia base o facto de as empresas integrarem as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente na medida em que aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos. Ou seja, recorrendo ao conceito de “imperfeições de mercado”, esta teoria contribuiu para a compreensão das atividades de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) das empresas e para fomentar a ideia que

as multinacionais demonstram maior eficiência que o mercado na organização de atividades económicas (as empresas aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos). Os autores defendem que quando a internalização se dá além do mercado interno, estamos perante um processo de internacionalização. Assim, a decisão de uma empresa se internacionalizar assenta primordialmente:

- 1) Na redução dos custos (McDougall, Shane, & Oviatt, (1994) (quanto maior forem os custos de transação (custos administrativos, comunicação, informação, por exemplo), maior é o incentivo das mesmas a se expandirem, com a finalidade de internalizar os seus conhecimentos e a reduzir os custos), permitindo ainda um maior controlo das atividades internacionais;
- 2) Permite um maior controlo do mercado quando a produção demora tempo e a provisão dos *inputs* são necessários;
- 3) Permite reduzir a incerteza nas transações, uma vez que estas se realizam entre unidades da mesma empresa.

Ainda segundo esta teoria as empresas deverão fazer uma análise marginal de cada mercado, tendo em vista a ponderação dos custos e benefícios que irão internalizar, até que os custos de uma nova internalização excedam os benefícios.

Para Dias (2007), esta teoria apresenta duas fraquezas. Por um lado, avalia a internacionalização de uma forma estática não relevando, por exemplo, as formas de colaboração inter-empresariais. Por outro, tem um âmbito de aplicação limitado: o IDE e as multinacionais.

1.2.2 O Paradigma Eclético de Dunning ou Paradigma OLI (*Ownership-Localization-Internalization*)

O Paradigma OLI é um dos modelos teóricos mais reconhecidos em negócios internacionais (Stoian & Filippaios, 2008), foi elaborado por Dunning (1973) e posteriormente desenvolvido pelo autor em 1980, 1988, 2000. De modo simplificado, podemos referir que esta teoria tem como objetivo fundamental responder às seguintes questões básicas: “Porquê”? (Motivos e as razões que levam as empresas a se internacionalizar) “Onde”? e “Quando”? . Procurava ainda identificar de que forma as operações das empresas multinacionais são desenvolvidas no país recetor (“Como?”), de modo a conseguir compreender como é que estas conseguem obter mais sucesso que as empresas locais.

Este paradigma manteve-se, ao longo dos anos, relacionado com questões de IDE e produção internacional. Ou seja, este modelo procura explicar a forma, extensão e padrão do processo de internacionalização através do IDE. Na génese da existência e sucesso de uma empresa multinacional, está o facto da sua vantagem competitiva ser suficiente para ultrapassar os custos e desvantagens de ser estrangeira. Essa empresa precisa criar mais valor acrescentado que as empresas domésticas, até porque tem que ter em conta os custos de se instalar e operar no estrangeiro.

Segundo Ferreira, Pinto, Serra e Santos (2013, p. 7), um dos elementos diferenciadores desta teoria não está no foco das restrições estruturais ao acesso aos fatores locais (barreiras tarifárias, por exemplo), mas sim na transferência imperfeita das vantagens de posse que impediam as empresas de transferir os seus recursos (ou ativos) competitivos e específicos para o estrangeiro (Rugman, 1981, citado por Ferreira, Pinto, Serra & Santos, 2013).

Para que as empresas multinacionais optem por realizar IDE (face a outros modos de entrada nos mercados externos, como o Licenciamento e/ou Exportação), Dunning propõe três tipos de vantagens (*OLI*) que deverão, em simultâneo, estar presentes nesse processo de decisão (Dunning, 1980):

- Vantagens de propriedade (ou *ownership advantages – O*) - podem ser materializadas através de melhor uso de tecnologias, ativos intangíveis, processos de produção ou distribuição mais eficiente, marca própria, entre outros; mais tarde Dunning incluiu no conceito de vantagem de propriedade os custos e benefícios que resultam das relações e transações inter-firmas (alianças);
- Vantagens de localização (ou *location advantages – L*) - diz respeito ao local onde as operações no estrangeiro são efetuadas, cuja seleção necessita ter em conta fatores específicos ao local, como por exemplo: o custo dos fatores produtivos, a acessibilidade, a disponibilidade de conhecimento, a dimensão e potencial do mercado e as políticas industriais do governo;
- Vantagens de internalização (ou *internalization advantages – I*) - aponta para opção de internalizar ou externalizar as operações, isto é, a empresa pode optar por ter uma filial própria, em vez de realizar uma *Joint Venture*² no exterior, se este passo se revelar mais vantajoso.

Posteriormente, no início dos anos 90, em resultado da evolução tecnológica, política e económica, Dunning expandiu a sua teoria e atribuiu ao Paradigma *OLI* novas características, incluindo no conceito de vantagem de propriedade os custos e benefícios que resultam das relações e transações inter-firmas (alianças). A nível das vantagens de localização, o autor reconhece a importância da acumulação de conhecimentos e de Investigação & Desenvolvimento (I&D) (relacionados espacialmente), assim como indica que a procura de ativos estratégicos e a procura de eficiência são importantes para a vantagem de internalização (Ferreira, Pinto, Serra, & Gaspar, 2011).

Para Ferreira et al. (2011), esta teoria possui um valor explicativo incomensurável para as empresas globais. A partir da identificação das vantagens em termos de internacionalização da empresa para um determinado mercado, é possível determinar o modo de entrada mais adequado segundo um

² *Joint Venture*, significa uma aliança entre duas ou mais empresas independentes no sentido de iniciar ou realizar uma atividade económica comum. Desta aliança pode resultar um consórcio de empresas ou a criação de uma nova empresa. Esta aliança compromete as empresas envolvidas a partilharem a gestão, os lucros, os riscos e os prejuízos.

modelo simples que destaca: 1) a importância das vantagens específicas significativas, isto é, toda a modalidade de internacionalização passa pela sua existência; 2) a modalidade de investimento só é exequível com a conjugação dos três tipos de vantagens: vantagem de propriedade, localização e internalização; c) e no caso da vantagem localização não ser suficiente, as modalidades exportação e licenciamento poderão ser consideradas.

Apesar da relevância da teoria, ela não deixa de estar sujeita a críticas. Anderson (1997) refere que o modelo está focado essencialmente nas empresas multinacionais, esquecendo as empresas de menor dimensão. Além disso, a existência de diversos critérios de decisão (risco, retorno, controle e recursos) faz com que a decisão do modo de entrada acabe por ser complexo.

1.2.3 O Modelo Uppsala

Primeiramente desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) pela Universidade de Uppsala, e seguindo uma abordagem comportamentalista da empresa, complementado posteriormente por Johanson e Vahlne (1977; 1990), o Modelo Uppsala, tinha como objetivo explicar e prever diferentes padrões de comportamento no processo de internacionalização.

Os autores basearam o seu estudo em quatro empresas suecas: Volvo, Sandvik, Atlas Copco e Facit (Johanson & Vahlne, 1977 p. 24-25). Desta análise resultou o modelo dinâmico de internacionalização por estágios. Como refere Miguens (2007, p.14) o modelo apresenta a internacionalização como um processo no qual a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional. Assim, segundo o modelo, existe uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento adquirido sobre os mercados externos e o comprometimento da empresa com as suas decisões e operações comerciais. Para explicar esta interação, foram especificados no modelo dois conceitos designados por 1) aspetos estado e 2) aspetos de mudança (Johanson & Vahlne, 1977, p. 27):

1) Os aspetos de estado representam o comprometimento de mercado (comprometimento de recursos para o exterior) e o conhecimento acerca dos mercados externos e operações;

2) Os aspetos de mudança dizem respeito às decisões que a empresa tem sobre o comprometimento de recursos e ao desempenho das atividades de negócios atuais. O modelo que parece cíclico tenta explicar que a saída de um ciclo de eventos pressupõe a entrada para o próximo (conforme se pode verificar na figura1):

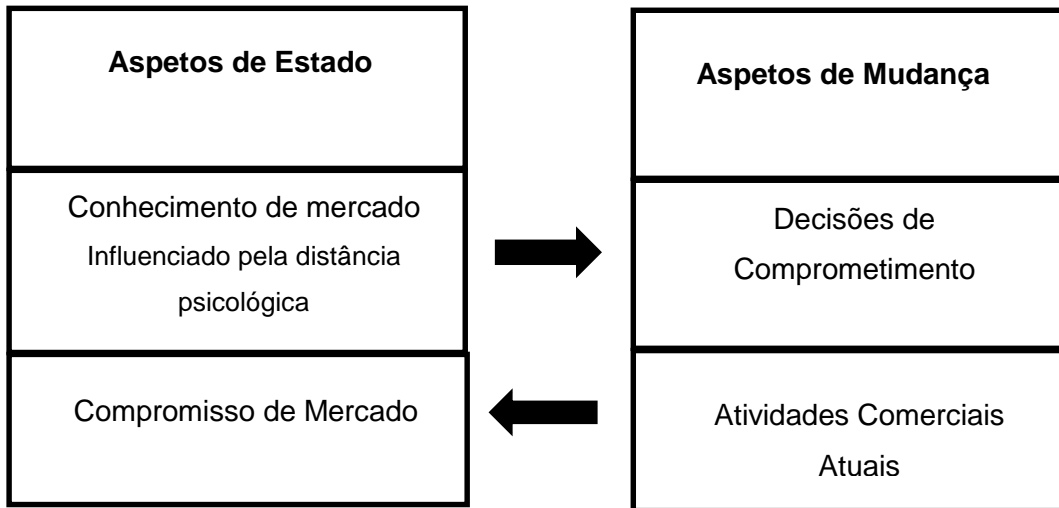


Figura 1 - Modelo dinâmico de Uppsala

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

Este modelo tem como pressuposto o facto de que o conhecimento do mercado e o compromisso de mercado, ou seja, os aspetos de estado, afetam as decisões sobre atribuição de recursos e a forma como as atuais atividades comerciais são realizadas. As decisões de comprometimento e as atividades atuais, por sua vez, influenciam o conhecimento e compromisso de mercado.

A quantidade de conhecimento sobre os mercados e operações no estrangeiro é influenciado pela quantidade de comprometimento de recursos, e vice-versa. Desta forma, o estado de conhecimento do mercado-alvo e o estado atual de comprometimento de recursos para este mesmo mercado determinam o nível atual de atividades comerciais e as novas decisões de comprometimento, das quais irão resultar a mudança para o próximo estágio de internacionalização. A introdução do conceito de conhecimento de mercado diz respeito ao resultado da experiência adquirida durante um processo de internacionalização e é de suma importância para futuras decisões na escolha de mercados-alvo, na medida que o conhecimento de mercado ajuda a empresa a identificar os riscos e oportunidades provenientes de um mercado específico (Johanson & Vahlne, 1977, p. 27).

Segundo Benito e Gripsrud (1992); Kogut e Singh (1988), os autores introduziram ainda no modelo, o conceito de “distância psicológica” que engloba fatores como: a linguagem, sistemas políticos, educação, desenvolvimento industrial; e as distâncias culturais com vista a analisar a distância entre o país origem e o mercado-alvo uma vez que estes fatores podem dificultar ou facilitar os fluxos de informação entre a empresa e um mercado específico.

A distância geográfica é vista também como uma ferramenta importante que, apesar de ser englobada no conceito de “distância psicológica” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), parece ser independente, uma vez que os países que se encontram próximos geograficamente podem revelar grandes distâncias psicológicas (como por exemplo a distância política e cultural).

Não obstante, quanto maior for a diferença da “distância psicológica” entre o país de origem e o país estrangeiro, maior será a incerteza entre os dois países. Devido a estas incertezas e às imperfeições dos canais de informação, a expansão geográfica das empresas dá-se preferencialmente em mercados cujas similaridades com o mercado interno são mais evidentes (Johanson & Vahlne,1977).

De acordo com este modelo dinâmico a obtenção de informações e conhecimentos acerca dos mercados externos passa por ter atividades nesses mercados e para isso o trabalho de “campo” é vital. Como tal, defendem que o *Driver* da internacionalização é a experiência. Uma maior experiência permite a reavaliação das oportunidades nos mercados que estão a explorar o que pode levar a um ciclo ascendente de maior compromisso por parte da empresa e conseqüentemente maior faturação (Johanson & Vahlne, 1977 p. 26).

Os autores defendem que o processo de internacionalização (PI) é indubitavelmente um processo incremental, do qual a empresa beneficia de uma aprendizagem sucessiva que pode ser levada a cabo por uma seqüência de modos de entrada em novos mercados. A abordagem aos mercados externos é feita de forma gradual e progressiva, em que as diferentes etapas representam os graus de envolvimento internacional da empresa (conforme indicado na figura 2):

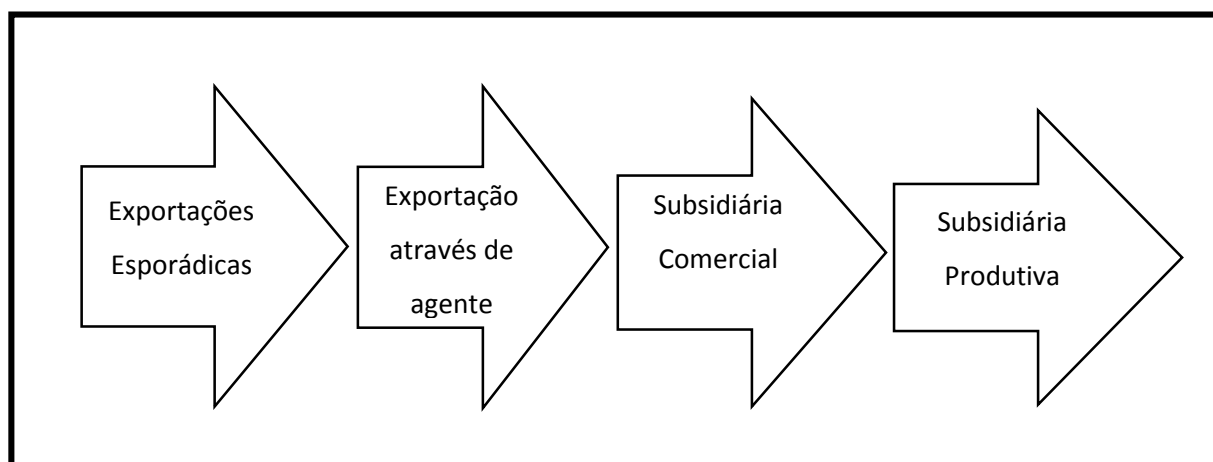


Figura 2 - Fases sequenciais do processo de internacionalização

Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)

Na figura 2 pode-se verificar que a empresa evolui de uma situação em que não pratica uma atividade exportadora regular, para a exportação através de agentes, estabelecimento de uma subsidiária de vendas até chegar ao estabelecimento de uma subsidiária produtiva no exterior.

Nos casos concretos de estudo dos autores, a exportação era a modalidade escolhida para abordar novos mercados, sendo que raramente as empresas escolhiam iniciar um PI por meio de subsidiárias de vendas ou produtivas. Os autores concluíram que as empresas suecas preferiam iniciar as suas operações em mercados geográficos relativamente próximos. Com o conhecimento

adquirido e o maior controlo de recursos. Posteriormente e de forma gradual, expandiam-se para mercados mais distantes.

Em conclusão, podemos referir que, segundo este modelo, o processo de internacionalização constitui um processo de aprendizagem experimental e de compromisso incremental o que significa que à medida que o conhecimento dos mercados externos aumenta, também aumenta o grau de comprometimento da empresa nesses mercados permitindo uma melhor e mais eficiente exploração das oportunidades que os mesmos oferecem. Como refere Miguens (2007, p.14) *“esta teoria explica e prevê o modo e os padrões do processo de internacionalização, através dos quais uma empresa nacional se transforma numa multinacional”*.

Embora seja reconhecida a relevância desta teoria, no âmbito dos negócios internacionais, ela foi sujeita a críticas, sobretudo no que se refere à sua falta de capacidade para descrever e explicar alguns processos contemporâneos e rápidos de internacionalização como por exemplo o caso das *Born Global*.

1.2.3.1 Modelo Uppsala e a perspetiva das *Networks*³ (ou Redes de Negócios)

Após verificarem que nem todas as empresas se expandiam geograficamente de acordo com a lógica *“step-by-step”* e tendo em conta os acontecimentos que se sucederam em catadupa devido à crescente globalização, Johanson e Vahlne (2009) procederam à revisão do modelo Uppsala de 1977. Da revisão surgiu o conceito de rede de negócios. *“The main change in the model is the network concept and its role in the internationalization process”* (Ducuing, & Gallo, 2010, p.14).

Apesar dos autores continuarem a defender que o processo de internacionalização resulta da combinação entre a experiência adquirida e o comprometimento de mercado, estas duas variáveis dependem agora do potencial dos parceiros da sua rede de negócios. Nesta perspetiva, a questão das relações entre o comprometimento, o conhecimento, as redes de negócios e a forma como elas se interrelacionam para encontrar novas oportunidades são o cerne da nova concetualização dos autores (Johanson & Vahlne, 2006, p.165).

A ascensão das redes demonstra que estas parcerias podem ser uma mais-valia para todas as empresas envolvidas no processo. Estas relações são normalmente baseadas em colaborações duradouras, sendo que podem ser sobre a troca de um produto, serviço ou informação ou até mesmo uma colaboração técnica, legal, económica ou produtiva. Contudo, as relações para terem sucesso têm que ser baseadas numa confiança mútua, o que alarga a ideia de comprometimento de mercado do modelo de 1977. Este comprometimento mútuo abarca consequências particularmente para o desenvolvimento do conhecimento. As empresas ao mesmo tempo que

³ *“Networks”* – este conceito pode ser definido como um conjunto de relações comerciais que interligam diferentes atores económicos, como por exemplo, as empresas, os fornecedores e os clientes. (Amdam, 2009)

estreitam as suas relações constroem um conhecimento comum no que resulta a partilha de capital social e intelectual. Este enriquecimento pode trazer consequências negativas, como tal devem ser implementadas certas regras que fomentem o respeito mútuo para que estas relações tenham futuro (Johanson & Vahlne, 2006, p. 169). Só com base numa confiança mútua é que as empresas conseguem partilhar os seus recursos de forma a combater as incertezas e os riscos de uma internacionalização.

Portanto, como defendem Johanson e Vahlne (2009) a construção de relações além-fronteiras pode ser, assim, um processo moroso. Tendo em conta o conceito de “distância psicológica” já introduzido no modelo anterior, o modelo revisto assume que quanto maior é a “distância psicológica” entre os países, mais difícil se torna o processo de construção de uma relação. Apesar de mencionado, o conceito de “distância psicológica” deixa de ter tanta importância no modelo revisto sendo que, agora, a relevância está na posição que a empresa tem na sua rede de negócios. O modelo demonstra ainda que as empresas conseguem internacionalizar-se com maior facilidade e mais rapidamente através de *Joint Ventures* ou de alianças (Johanson & Vahlne, 2009, p. 10). A razão desta mudança dá-se devido à crescente confiança e ao crescente conhecimento que as empresas e indivíduos têm sobre a distância psicológica da sua empresa e das empresas que incorporam a sua rede.

1.2.4 *Born Globals* ou *International New Ventures (INV)*

Considerando a literatura revista, relativa às designadas “*Born Globals*”, podemos dizer que estas se caracterizam por ser empresas jovens e de pequena e média dimensão, que surgem de um cenário competitivo, caracterizado por um mundo globalizado e dinâmico, e que possuem grande proporção de vendas oriundas de mercados externos, nos quais começam a atuar aquando da sua origem ou pouco tempo depois. Dessa forma, demonstram que a sua internacionalização é feita de um modo acelerado, pelo que são empresas que não seguem o padrão de “estágios” para sua internacionalização.

Segundo Hennart (2014), foram autores como Welch e Loustarinen (1988), Rennie (1993) e Oviatt e McDougall (1994) que, ao longo das últimas décadas, identificaram um número crescente de empresas, que não seguiam o padrão tradicional de um processo de internacionalização. Pelo contrário, as empresas começavam logo a promover atividades internacionais desde a sua génese ou pouco tempo depois.

Conhecidas por *Born Globals* (Rennie, 1993) ou por *INV* (McDougall & Oviatt, 1994) estas empresas, cujo aparecimento foi motivado por diversos fatores (globalização, internet e outras tendências contemporâneas) (Marinho, 2013) contrariam uma das teorias mais reconhecidas sobre a internacionalização – o modelo Uppsala.

“Over the last two decades, the observation that an increasing number of firms aim for international markets right from their start has seriously challenged the stage model” (Cannone & Ughetto, 2014 p. 272).

Enquanto o modelo Uppsala refere que a internacionalização é um processo lento e moroso, as INVs internacionalizam-se rapidamente e tendem a assumir riscos elevados durante a sua expansão. Por outro lado, conseguem vender os seus produtos a clientes distintos, especialmente dispersos, sem que haja grandes custos de comunicação, transporte e custos de adaptação.

Hennart (2014 p. 117) defende que a principal razão para o sucesso destas empresas é a escolha do modelo de negócio, ou seja: “*What they sell, how they sell, and to whom.*”

Para justificar a sua afirmação o autor analisou as empresas: Volvo e Atlassian⁴. A comparação entre as empresas demonstrou que, a velocidade de internacionalização das duas empresas divergiam, pelo que esta diferença era pautada pelo tipo de produto, cliente e modo de entrega.

McDougall e Oviatt (1994) definiram quatro condições pertinentes necessárias para a existência deste tipo de empresas: internalização de funções para uma melhor formação organizacional, forte dependência de estruturas governativas alternativas para ter acesso a recursos, criação de vantagens competitivas e controlo de recursos únicos. Outros autores reconhecem também que a existência de recursos únicos e específicos é uma das condições mais importantes para que as empresas consigam competir nos mercados internacionais (Jones, Coviello & Tang, 2011; Knight & Cavusgil, 2004; Rialp, Rialp & Knight, 2005, citados por Hennart, 2014 e Hollensen, 2011). Para além disso, estas empresas possuem em larga escala, recursos tecnológicos e organizacionais notáveis, sendo que o capital humano é fundamental para uma *Born Global* (Rialp et al, 2005 citado por Hennart, 2014).

Outra característica notável é descrita por Hollensen (2011), em que o autor presume que as *Born Globals* tendem a ser geridas por empresários visionários ou empreendedores, que vêem o mundo como um único mercado, sendo os mesmos, os que mais influenciam a decisão de seguir o caminho da internacionalização. Ao contrário das grandes multinacionais, estas empresas comumente caracterizadas por serem PME, exibem procedimentos operacionais flexíveis que lhes permitem reagir mais rapidamente a ambientes em mudança, como por exemplo, a viabilização de negócios e tomada de decisões efetuadas no próprio local pelo gestor/ ou proprietário da empresa. Assim, nos casos das *Born Globals*, os compromissos com o mercado externo são menos propensos a ser influenciados por rotinas organizacionais e políticas internas.

⁴ A Volvo é uma empresa sueca, fundada em 1927 (uma das empresas que foi objeto de estudo de Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975), do ramo automóvel. A Atlassian, fundada em 2002, é uma pequena empresa australiana que se dedica à venda de softwares (Hennart, 2014).

1.2.4.1 Fatores que poderão estar na origem das *Born Globals*

São vários os fatores que, segundo Hollensen (2011, p.89), podem explicar a importância crescente das *Born globals* e ajudar a explicar porque é que estas empresas podem entrar com sucesso nos mercados internacionais:

1. Aumento do nicho de mercado: as empresas aproveitam a procura crescente de produtos especializados ou personalizados;
2. O desenvolvimento de novas tecnologias: permite que as empresas alcancem uma posição confortável, a par com as empresas multinacionais, uma vez que permitem otimizar a produção e tornar os produtos altamente competitivos;
3. Flexibilidade *Born globals*: uma das grandes vantagens deste tipo de empresas é a flexibilidade e adaptabilidade que demonstram;
4. A existência de redes globais: as quais facilitam o comércio internacional, devido às parcerias com empresas estrangeiras (distribuidores, empresas comerciais, subcontratadas, etc);

Em resumo, podemos referir que a conjuntura global económica, política, legal, social e tecnológica, tem possibilitado a criação das *Born globals* e o seu desenvolvimento permitindo que estas empresas consigam ultrapassar o desafio de criar e desenvolver um negócio viável, competitivo e sustentável, geralmente com recursos limitados, através da adoção de práticas de negócio flexíveis e inovadoras (Laranjeira, 2012).

Nesta seção fizemos uma revisão das principais e mais recentes teorias explicativas da internacionalização. É importante referir que nem todas as teorias são aplicáveis a todos os casos de internacionalização, e que não existe ainda uma única teoria à qual não lhe sejam apontadas limitações. Porém, e como refere Dias (2010) todas juntas complementam-se e funcionam, de certa forma, como ferramentas diferentes que nos permitem compreender e explicar o processo de internacionalização das empresas.

1.3 Motivações para a Internacionalização

Num mundo cada vez mais globalizado, as PME precisam de reduzir cada vez mais a sua dependência dos mercados domésticos. A AICEP (2013, p. 10) defende que “*As atividades internacionais reforçam o crescimento orgânico, aumentam a competitividade e criam condições para a sustentabilidade a longo prazo das empresas.*” Por conseguinte, Brito e Lorga (1999) também defendem que a decisão de expandir as suas atividades para lá do mercado interno é considerada por muitas empresas uma condição necessária para o reforço da sua competitividade. Neste sentido, a diminuição da dependência do mercado interno e a tomada de consciência dos benefícios

resultantes de uma estratégia global poderão ser os principais motivos que impulsionam as empresas a seguir o caminho da internacionalização.

Tendo em conta que o sucesso da internacionalização depende de diversos fatores motivacionais e que as motivações constituem para muitos autores um fator-chave para a internacionalização das PME (Korsakiere & Baranauskiera, 2011; Wilson, 2006), achamos pertinente explicar esta temática.

A literatura apresenta várias classificações para os motivos que levam as empresas à sua internacionalização. De facto, a revisão da literatura permite verificar várias propostas relativas às motivações para a internacionalização, as quais estão associadas a fatores internos e externos à empresa (Simões, 1997b; Mwiti, Ofafa & Mkin, 2013; Suárez-Ortega & Alamo-Vera, 2005) e dependem da fase do processo de internacionalização em que a empresa se encontra (Korsakiere & Baranauskiera, 2011). Outros identificam os motivos como proativos ou reativos (Cavusgill, 1982; Simões, 1997b; Czinkota, Ronkainen & Moffett, 1999; Brito & Lorga, 1999; Hollensen, 2011).

Suárez-Ortega e Alamo-Vera (2005) sugerem que os principais fatores motivacionais responsáveis pela internacionalização de uma empresa, são substancialmente internos ou seja, o conjunto de recursos e capacidades que a empresa detém, corretamente combinados, podem fomentar o crescimento da empresa podendo leva-la a ter sucesso nos mercados externos. Os autores concluem ainda que os fatores externos não são os principais responsáveis pelas atividades de internacionalização e por conseguinte, a velocidade e a intensidade de internacionalização pode ser reforçada através de programas destinados a melhorar habilidades e capacidades dos gestores.

De acordo com Mwiti et al. (2013) os motivos internos são todos os fatores que derivam do seio da empresa, enquanto os fatores externos são os que decorrem do ambiente externo da empresa. Os autores identificaram como fatores relevantes na participação inicial nos mercados de exportação três grupos de fatores: os fatores internos proativos os fatores internos reativos e os fatores organizacionais (ver quadro 1).

Fatores internos proativos	Fatores internos reativos	Fatores organizacionais
Alcançar economias de escala	Gestão de ordens acumuladas	Tamanho da empresa
Interesse especial da gestão	Utilizar capacidade de produção em excesso	Idade da empresa
Posse de vantagem competitiva	Manter a venda de produtos sazonais	
Potencial para crescimento adicional	Reduzir a dependência de mercados domésticos	
Produção de bens com características únicas	Contrabalançar estagnação nas vendas domésticas	

Quadro 1 – Quadro Concetual de Fatores Motivacionais

Fonte: Adaptado de Mwiti et al. (2013, p. 69)

Viana e Hortinha (2005) concluem que as motivações para a internacionalização das empresas podem ser associados a três grupos de motivações que conduzem à internacionalização das empresas: 1º - oportunidades estratégicas; 2º - vontade de crescimento; 3º - mercados, clientes, concorrentes, custos, e natureza do negócio.

Com efeito, este conjunto de motivações já havia sido referida noutros estudos, nomeadamente Madsen (1998), Dunning (1980) que sublinham as motivações estratégicas tais como o posicionamento em mercados potenciais (Madsen, 1998) ou a procura de novas tecnologias e conhecimento (Dunning, 1980); a necessidade/vontade de crescimento da empresa (Johanson & Vahlne, 1977; Dunning, 1980) ou ainda a redução de custos de mão-de-obra ou de energia; aproveitamento das vantagens da empresa na produção, no marketing, entre outras, foram mencionados por Dunning (1980) e Porter (1980).

Outros autores como Czinkota et.al (1999), Hollensen (2011) e Masum e Fernandez (2008) dividem o conjunto de fatores que motivam à internacionalização em dois grupos: motivações proativas e motivações reativas. Os motivos proativos indicam que a opção de internacionalização da empresa é influenciada por meios internos e englobam estímulos que se baseiam no interesse da empresa em explorar as suas vantagens competitivas. Com efeito, Czinkota et al. (1999), Hollensen (2011), agrupam nas motivações proativas, as vantagens tecnológicas, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala como principais fatores motivadores à internacionalização. Os motivos reativos para a internacionalização indicam que a empresa ajusta e altera as suas atividades de forma passiva para dar resposta às pressões ou ameaças do mercado interno ou externo (Hollensen, 2011; Masum & Fernandez, 2008). Portanto, fatores como as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque são apontados como os principais motivos reativos que levam a empresa a internacionalizar as suas atividades.

Já Brito e Lorga (1999) apresentam três tipos de motivações: as proativas, as reativas e as mistas (motivações que resultam de um misto de proatividade e reatividade), conforme se pode verificar na Figura 3. Nas motivações proativas inserem-se as estratégias de crescimento internacional da empresa, que face à dificuldade de crescer no mercado nacional devido a fatores como: políticas públicas restritivas da expansão empresarial, acréscimo da concorrência no mercado doméstico, alteração do gosto dos consumidores, necessidade de aumentar o volume das vendas, entre outros, optam por internacionalizar os seus produtos ou serviços.

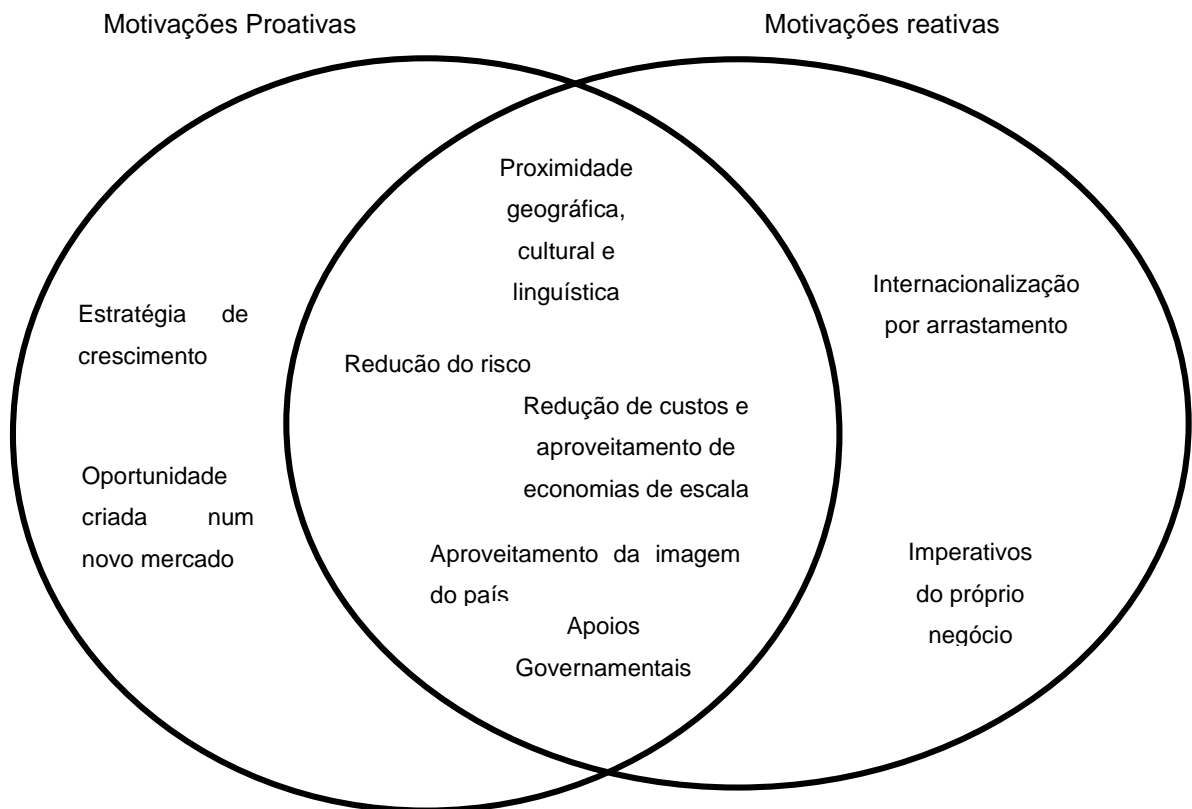


Figura 3 - Motivações para a Internacionalização

Fonte: Brito e Lorga (1999)

Quanto ao aproveitamento de uma oportunidade criada num novo mercado, normalmente esta situação é detetada por parceiros locais da empresa em determinado mercado. Segundo os autores, esta circunstância pode acontecer se um parceiro local da empresa conseguir alcançar uma posição relevante nesse mercado, de tal forma que permita à empresa implementar a sua própria estratégia e usufruir de ganhos transferidos anteriormente.

A internacionalização por arrastamento é uma das motivações reativas referidas por Brito e Lorga (1999). Esta motivação resulta da necessidade que a empresa tem de acompanhar o deslocamento de um cliente para um novo mercado. Já os imperativos de negócios referem-se a empresas, como por exemplo de transporte aéreo ou marítimo, que devido à sua atividade económica necessitam quase obrigatoriamente de atuar em mercados internacionais. Os autores dão ainda mais dois exemplos do que pode ser uma internacionalização por imperativos do próprio negócio: as empresas que necessitam de atuar num mercado de maior dimensão e as empresas cuja atividade no mercado doméstico não tem uma procura regular.

Nas motivações mistas, estão evidenciadas a proximidade geográfica e as afinidades culturais e linguísticas do qual muitas empresas não prescindem. A aposta em mercados geográficos mais próximos proporciona, segundo os autores, uma maior segurança, uma vez que o grau de incerteza e complexidade que enfrentam é menor que em mercados mais longínquos.

Portanto, a redução de risco, a redução de custos e aproveitamento de economias de escala na produção, os fatores de produção mais baratos e o mercado com legislações menos exigentes em termos ambientais e tarifários, a proximidade de fontes de matéria-prima, os apoios governamentais (do país de origem e/ou de destino), a imagem internacional do país, são fatores que podem potencializar ou dificultar a internacionalização das empresas nacionais.

Dunning (1988, 2001) procurou identificar, em específico as razões que determinam a realização de IDE por parte das empresas. Segundo o autor existem quatro tipos diferentes de causas para a realização de IDE:

- 1) Procura de recursos (*resource seeking*) em condições mais vantajosas (em maior abundância e/ou menor custo);
- 2) Procura de mercados (*market seeking*) para ampliar a carteira de clientes, por exemplo;
- 3) Procura de eficiência (*efficiency seeking*), visando aumentos de produtividade, pela via de uma melhor divisão do trabalho e/ou especialização dos recursos;
- 4) Procura de recursos estratégicos (*strategic asset seeking*) – visa explorar as competências, recursos e capacidades da empresa, por forma a aumentar a sua vantagem competitiva.

Estes fatores foram posteriormente defendidos por Dunning e Lundan (2008), sendo que os autores referem que uma mesma empresa pode ter diferentes motivações no decurso das diferentes fases do seu processo de internacionalização. Esta parece ser também a perspetiva de Korsakiere e Baranauskieri (2011) que defendem que as empresas podem ser motivadas por diferentes fatores dependendo do estágio do processo de internacionalização. Consideramos ainda relevante fazer referência a um estudo levado a cabo pela Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2009) o qual procurou identificar as barreiras e as determinantes à internacionalização das PME um pouco por todo mundo⁵. Essas determinantes podem ser divididas em quatro grupos abrangentes nos quais, na nossa perspetiva, se enquadram os fatores anteriormente referidos:

- 1) Motivos de crescimento da empresa;
- 2) Motivos relacionados com o conhecimento da empresa;
- 3) Motivos que refletem os laços sociais, redes e relações da cadeia de fornecimento;
- 4) Motivos relacionados com o mercado interno e externo.

Concluindo, podemos referir que existem inúmeras motivações capazes de conduzir as empresas a iniciar o seu processo de internacionalização. Se algumas motivações são determinadas por uma estratégia definida no seio da empresa, outras motivações derivam de fatores externos que levam as empresas a adotarem este comportamento. De um modo geral, percebemos que as motivações mais referidas pelos vários autores têm sempre, em perspetiva, a possibilidade de crescimento da empresa, maximização do lucro e minimização do custo de aquisição de recursos e

⁵ O estudo incidiu sobre os membros da OECD, na altura, bem como outros países como o Chile, Estónia, Israel, Rússia, Eslovénia, Brasil, China, Índia, Indonésia e África do Sul.

aproveitamento de vantagens competitivas, etc. A influência destes fatores, em conjunto com o perfil dos gestores, a dimensão da empresa, bem como as *networks* que a empresa poderá estar inserida, podem ser os principais impulsionadores da decisão e do reforço do processo de internacionalização.

E no caso das PME portuguesas? Serão estas as principais motivações que levam as PME portuguesas a se internacionalizar? Procuraremos encontrar resposta a estas questões no capítulo três.

1.4 Modos de entrada em mercados internacionais

Sucesso empresarial é o que todas as empresas ambicionam alcançar. Para o efeito, torna-se imprescindível adotar estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor que a concorrência, porque, tal como refere Freire (2008, p. 17), *“A estratégia de uma empresa assenta pois na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência.”*

Esta visão estratégica deve ser validada tanto no mercado doméstico como no mercado externo. Contudo, tendo em conta as inúmeras diferenças que podem existir de um mercado para o outro, a empresa deve verificar que estratégias poderão ser transferidas para o exterior e, em seguida, adaptar o que precisa ser adaptado.

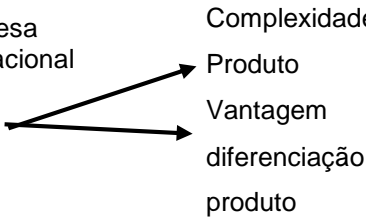
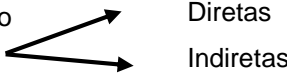
A respeito dos modos de entrada, Hennart, Sheng e Pimenta (2015, p.466) referem *que (...) “foreign entry into a host market involves the bundling of intangibles contributed by the foreign investor with local complementary inputs contributed by local actors, and that the chosen mode of entry will be the one that maximizes the joint gains of both parties”*.

Com efeito, a internacionalização não se restringe só à transição do produto ou serviço do mercado nacional para o estrangeiro (Fernandes, 2014). As empresas antes de avançarem para os mercados externos, devem ter presente uma estratégia de entrada bem definida e calculada na medida em que, tal como referem Morchett, Schram-Keiln e Swoboda (2010), a definição dos modos de entrada nos mercados externos constitui uma das decisões mais complexas na internacionalização.

1.4.1 Fatores que influenciam os modos de entrada

Um modo de entrada no mercado estrangeiro pode ser definido como um acordo institucional adotado por uma empresa para facilitar a entrada de bens, tecnologias, recursos humanos, de gestão, entre outros recursos nesse mesmo mercado (Gao, 2004).

A escolha do modo de entrada de um produto ou serviço para um determinado mercado, pode ser o resultado da conjugação de vários fatores. Seguindo este argumento, Hollensen (2011, p. 322) apresenta quatro grupos distintos de fatores que julga serem os principais impulsionadores da decisão do modo de entrada (ver quadro 2):

Grupo de Fatores	Designação dos Fatores
Fatores Internos	Tamanho da empresa Experiência internacional Produto/ Serviço  Complexidade do Produto Vantagem e diferenciação do produto
Fatores Externos	Distância sociocultural entre os países Procura Incerteza Risco Tamanho do mercado Crescimento do mercado Barreiras comerciais  Diretas Indiretas Concorrência Número de intermediários de exportação relevantes disponíveis
Características do modo desejado	Aversão ao risco Controlo Flexibilidade
Fatores específicos de transação	Natureza tácita de <i>know-how</i> Comportamento oportunista Custos de transação

Quadro 2 - Síntese dos Principais Fatores de Decisão de Modo de Entrada

Fonte: Hollensen, (2011, p. 322)

Também Stopford e Wells (1972) referem que a seleção do modo de entrada depende ainda da experiência internacional da empresa e da diversificação dos seus produtos. Neste contexto, Root (1994) revela que pode existir alguma previsibilidade na forma como as empresas selecionam o seu modo de entrada. Para justificar a sua afirmação numerou três regras distintas:

- 1) *Naive rule* (“ingênua”): nesta regra o tomador de decisão ignora a heterogeneidade dos mercados estrangeiros e utiliza sempre o mesmo modo de entrada;
- 2) *Pragmatic Rule* (“pragmática”): o tomador de decisão reconhece a heterogeneidade dos mercados e procura usar o modo de entrada mais viável para cada mercado. Contudo, inicialmente opta pelo modo de entrada que seja mais viável e que traga menos riscos para a organização e só muda de modo se o mesmo não se mostrar rentável. Neste caso, nem todas as alternativas possíveis são investigadas e o modo de entrada que consideram viável pode não ser a melhor opção;
- 3) *Strategy Rule* (“estratégica”): nesta abordagem arrojada aos mercados, todos os modos de entrada são comparados e avaliados antes de qualquer decisão. O objetivo da aplicação desta regra é escolher um modo de atuação que maximize o lucro, tendo em conta os riscos, a disponibilidade de recursos e os objetivos sem fins lucrativos.

No entanto, apesar do interesse das empresas pela internacionalização ser frequente, Fish e Ruby (2009) referem que muitas não têm conhecimento de “como” e “por onde” começar.

Citando Freire (2008, p.314), “*O processo de internacionalização de uma empresa envolve, à partida, duas decisões críticas: para onde internacionalizar e como internacionalizar.*”

Hill (2009), por sua vez, propõe três decisões críticas que considera essenciais, “*que mercado*” “*quando*” e “*em que escala*”:

– “*que mercado*”: o objetivo é selecionar o mercado que seja mais atrativo para a empresa, tendo em conta fatores como: os riscos, custos e benefícios;

– “*quando internacionalizar*”: ou *timing* de entrada, isto é, a empresa pode ser pioneira no mercado ou entrar num mercado no qual já existem empresas que comercializam o mesmo tipo de produto ou serviço. Ambas as situações apresentam vantagens e desvantagens. Enquanto pioneiro, inicialmente não têm que se preocupar com a concorrência, mas por outro lado a falta de informação aliada à falta de experiência naquele mercado pode traduzir-se em custos e riscos elevados. Se a empresa decidir procurar mercados onde haja concorrência, pode limitar-se a “copiar” os passos da concorrência, o que ajuda a evitar os riscos que a empresa pioneira sofreu inicialmente e ter menos custos.

– “*em que escala*”: a empresa pode entrar num mercado em pequena ou grande escala, dependendo do nível de comprometimento que está disposta a ter. Entrar em grande escala envolve e implica o uso de muitos recursos (como por exemplo: organizacionais, tecnológicos e humanos) que por vezes as empresas não têm. Já a entrada em pequena escala permite que a empresa ganhe experiência mas ao mesmo tempo evita que a mesma esteja demasiado exposta no mercado escolhido.

1.4.2 Classificação dos modos de entrada

Após a análise e escolha dos três fatores mencionados por Hill (2009), a empresa deve ter em conta outra decisão crítica: “como” internacionalizar (mencionada anteriormente por Freire, 2008 e Fish & Ruby, 2009).

Existem muitos modos de entrada aos quais as empresas podem recorrer para se estabelecerem além-fronteiras. Contudo, cada negócio tem as suas particularidades o que faz com que o seu modo de atuação dependa de fatores como: o modelo de negócio e da sua visão estratégica (Fernandes, 2014).

A revisão da literatura permite-nos referir que, de um modo geral, são distinguidos os seguintes modos de entrada: 1) a exportação, 2) o licenciamento, 3) *franchising*, 4) *joint venture*, 5) subsidiárias e 6) mais recentemente a internacionalização através da internet (*e-business / e-commerce*). De seguida pretendemos fazer uma breve revisão desses modos.

a) Exportação

A exportação é a via mais simples de internacionalização e a mais utilizada pelas PME que, devido à falta de recursos, recorrem frequentemente a este tipo de atuação (Hollensen, 2011). Tradicionalmente considerada como o primeiro passo para entrar nos mercados internacionais, a exportação serve frequentemente de plataforma para futuras expansões internacionais (Kogut & Chang, 1996, citado Kiran, Majumdar & Kishore, 2013).

Segundo Freire (2008), este modo de entrada pode surgir sob a forma de uma venda ocasional de produtos (exportação *spot*); de uma venda regular direta de produtos/serviços a clientes externos (exportação a médio e longo prazo); e ainda da exportação via agentes ou distribuidores – em que a empresa recorre a entidades locais para comercializar os seus produtos (Freire, 2008, p. 315). Hollensen (2011, p. 337-349) considera, por sua vez, três tipos de exportação: a direta, a indireta e o modo de exportação cooperativa. A direta ocorre quando a empresa produtora tem contacto direto com o primeiro intermediário e trata de todos os detalhes da exportação do produto; a indireta, como o próprio nome diz, a empresa produtora não interage diretamente nas atividades exportadoras. Essa interação é feita por outros agentes económicos nacionais, o que faz com que a mesma não tenha qualquer participação nas vendas externas. Para finalizar, o modo de exportação cooperativa, envolve acordos com outras empresas relativamente ao desempenho de funções de exportação (exemplo: grupos de marketing de exportação). Os grupos de *marketing* de exportação são frequentemente estabelecidos entre PME que tentam entrar nos mercados de exportação, pela primeira vez. Muitas dessas empresas não conseguem economias de escala suficientes na produção e comercialização dos seus produtos, por causa do tamanho do mercado local ou pela

insuficiência dos recursos de gestão e de marketing disponíveis, e isso faz com que as PME se juntem a outras empresas para aproveitarem a oportunidade que estes grupos podem proporcionar. O objetivo destas empresas é formar uma cadeia de distribuição de produtos que se complementam.

b) Licenciamento

O licenciamento é também considerado uma das estratégias mais usadas pelas PME (Cateora, Gilly & Graham, 2011, p. 317). Com efeito, a AICEP (2013, p. 114) refere que (...) “o licenciamento é interessante, especialmente para mercados onde existam barreiras às exportações e custos de transporte elevados ou quando a empresa não disponha dos recursos necessários para investir internacionalmente em escala significativa”.

Este modo de entrada permite que uma empresa estabeleça sem grandes custos e riscos, uma base de operações em mercados estrangeiros (Fernandes, 2014). Portanto, esta forma de negócio é uma das mais utilizadas pelas PME na medida em que permite que uma empresa conceda a outra, através de um contrato e por um período específico, a exploração de tecnologia, *know-how* ou de direitos de propriedade (marca, patente, modelos e desenhos), mediante uma remuneração (comumente designada de *royalties*).

c) Franchising

O *Franchising* é a forma mais alargada do licenciamento, no qual o franchisador, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apoia o franchisado na organização, no marketing e na gestão geral da empresa. Este tipo de contrato tem como objetivo a transmissão de conhecimentos, práticas e uso da marca, em que o dono da marca, o franchisador, recebe uma renda ou franquia (proporcional ao desenvolvimento quantitativo do negócio) do franchisado que, por sua vez, realiza os investimentos necessários à consecução do empreendimento: injeta capital, explora o mercado local e contrata os recursos humanos necessários ao bom funcionamento do negócio (Cateora et al., 2011).

De acordo com Viana e Hortinha (2005), o *franchising* pode dividir-se em três tipos distintos: *franchising* de produção (cedência de licença de produção, direitos de comercialização, direitos do uso da tecnologia e *know-how*); *franchising* de distribuição (comercialização de produtos com a marca do franchisador); e *franchising* de serviços (exploração de *know-how* e métodos de gestão, podendo ainda estar associado o fornecimento de produtos).

d) Joint venture (JV)

JV é o resultado de um contrato entre duas ou mais empresas, que se associam, com o objetivo de “desenvolver um projeto que, após a execução do mesmo, se dissolve automaticamente”

(Fernandes, 2011, p. 94). Este modelo ocorre quando as partes envolvidas concordam em criar uma nova empresa, económica e juridicamente independente, partilhando os lucros, custos, riscos e o controlo sobre o negócio.

Este tipo de aliança estratégica, segundo Miranda (2008), pode ser criada para desenvolver uma série de atividades (como por exemplo: projetos industriais, execução de obras, pesquisas e desenvolvimentos, atividades financeiras e prestação de serviços) podendo assumir a forma de *JV* de distribuição e *marketing* ou a forma *JV* integrada (Freire, 2008, p. 316). Quanto à sua constituição, Viana e Hortinha (2005) referem que as *JV* podem resultar da aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro, criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local, constituição de uma sociedade conjunta num país terceiro e criação de sociedades mistas com um parceiro local, podendo este ser o Estado ou alguma entidade a ele ligada.

O sucesso ou fracasso de uma *JV* depende muito dos valores e princípios incorporados por cada uma das partes, pelo que a escolha do/s parceiro/s pode transformar-se num processo lento e moroso, na medida em que existem muitas decisões que têm que ser tomadas antes da sua criação, como: a divisão da propriedade, definição de equipas de gestão, de produção e de *marketing*. (Hollensen, 2011).

e) Subsidiárias

As subsidiárias são outra forma de IDE que, segundo Freire (2008, p. 316) podem assumir a forma de subsidiárias de distribuição e *marketing* em que “...a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional” e as subsidiárias integrais, ao qual a empresa detém 100% de propriedade, ou seja, a empresa desempenha a totalidade da cadeia operacional⁶. Dentro das subsidiárias integrais, existem dois tipos: as operações *Greenfield* (em que é feita a construção de raiz de uma empresa), ou através da aquisição/ fusão de uma empresa já estabelecida no país estrangeiro (Hill, 2009).

Citando Brito (1993, p. 6), a criação de subsidiárias é “(...) uma solução com vantagens óbvias quando comparada com a exportação. Desde logo o grau de controlo – em redes de distribuição, informações sobre o mercado, etc...é muito maior o que possibilita uma competitividade acrescida.”

f) Internet

A Internet é considerada, hoje em dia, uma ferramenta valiosa para as empresas, na medida em que consegue proporcionar-lhe uma presença global mais rápida (isto é, permite a entrada em vários mercados em simultâneo); permite uma ligação célere com todos os parceiros de negócios; permite

⁶ Segundo Freire (2008, p. 274) a cadeia operacional é constituída por várias funções: pesquisa e desenvolvimento; compras; produção; marketing; distribuição e serviço.

a aquisição, tratamento e transmissão de informação de novos mercados sem que seja preciso o trabalho de “campo”.

Inclusivamente a internet agilizou o método de distribuição e marketing das empresas o que proporcionou uma fonte diversificada de produtos para empresas e consumidores, através do *e-commerce*⁷ e do *e-marketing*⁸ (Caetora et al., 2011).

Citando Loane et al. (2006, p. 264 citado por Fernandes, 2011), “*Web access is available to all firms regardless of size, offering benefits which include: reduced importance of economies of scale, lower marketing communication costs, greater price standardization, reduced information float time, temporal asynchronicity, increased contact between buyers and sellers and changes in intermediary relationships*”.

Para Bennett (1977) a Internet proporciona às empresas grandes oportunidades para aprimorar as suas capacidades de processamento de informação e de conectividade global. Para além disso, a internet é especialmente importante para a criação de oportunidades de vendas, na medida em que facilita a entrada em mercados desconhecidos, permite melhorar os processos de negócios e a vantagem competitiva, não só das grandes empresas, mas também das PME. O autor defende ainda que a internet potencia a remoção das limitações de distância e tempo, e permite a entrada no mercado estrangeiro de forma direta e imediata.

Sinkovics, Sinkovics & Jean (2013, p. 20) afirmam que as *Born Globals*: “*seem to be more likely to adopt the Internet for exporting in a more aggressive way and to treat it as an alternative to having a physical presence in foreign markets*”.

O uso da internet faz ainda com que algumas das razões que fundamentam o processo de internacionalização lento, gradual e evolucionário, como por exemplo no caso do modelo Uppsala, deixem de ser relevantes neste novo mundo de negócios (Bennett, 1977).

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

⁷ *E-commerce* é uma forma de comércio onde a passagem de dados/informações acontece de forma eletrónica. Esta ferramenta possibilita a apresentação, promoção e compra/venda de produtos ou serviços em formato *B2B* (Business to Business - empresa para empresa) ou *B2C* (Business to Consumer - empresa para consumidor) via *Internet* (Caetora, 2011).

⁸ *E-marketing* pode ser considerado como “a aplicação da filosofia do marketing às novas tecnologias da informação digital, tirando partido das características destas, tais como rapidez, flexibilidade e mobilidade” (Fernandes, 2014, p. 99).

No entanto, existem alguns fatores que dificultam a tomada de decisão estratégica sobre o posicionamento das empresas na internet. O facto de as empresas não venderem os seus produtos diretamente pela internet, pode fazer com que alguns clientes procurem a concorrência. O que por outro lado, se o fizerem, pode provocar problemas com distribuidores e agentes, que podem passar a vender apenas produtos e serviços de fabricantes que não concorram diretamente neste canal. Particularmente no caso do *e-commerce*, a realização do processo de venda *online* pode implicar a superação de algumas barreiras, nomeadamente tecnológicas, culturais e organizacionais (Fillis et al., 2003; Andersen, 2005 citados por Fernandes, 2011).

A evolução do *e-commerce* fez também aumentar os níveis de concorrência entre atores pois a quantidade de empresas a competir no mercado global tornou-se maior. Hoje em dia, as PME podem competir em pé de igualdade com as grandes empresas, explorando as suas especificidades como vantagens estratégicas perante a concorrência (China Council for The Promotion of International Trade, 2000 citado por Fernandes, 2011).

Em jeito de conclusão podemos citar Ferreira, Serra e Reis (2011, p.7) que salienta o seguinte

“a adequação de cada um destes modos de entrada dependerá das motivações da empresa quer a cada um dos negócios, quer a cada país onde se estabelece. Por exemplo, objetivos de envolvimento mais profundo e de longo prazo podem sustentar a decisão de realizar um investimento greenfield, enquanto objetivos de curto prazo recomendariam modos de menor envolvimento, como as exportações ou formas de licenciamento”.

No sentido de facilitar a comparação dos diferentes modos de entrada apresentamos, no quadro 3, um resumo das potenciais vantagens e desvantagens de cada uma dessas formas de entrada para que seja possível compreender melhor o modo que mais se pode adequar a cada empresa que pretenda iniciar o processo de internacionalização.

	Exportação		Licenciamento	<i>Franchising</i>	<i>Joint-venture</i>	Subsidiárias	
	Direta	Indireta				Aquisição	<i>Greenfield</i>
Vantagens	<p>Acesso à experiência no mercado local, o que permite mais conhecimento sobre o país de destino;</p> <p>Melhor esforço de vendas e serviços disponíveis;</p> <p>Melhores contatos com potenciais clientes;</p> <p>Cadeia de distribuição pequena, o que permite um controlo maior das atividades.</p>	<p>Empenho e investimento limitado;</p> <p>Não é necessário nenhuma experiência de mercado;</p> <p>Compromisso limitado;</p> <p>Maior flexibilidade;</p>	<p>Permite a entrada em mercados política e economicamente instáveis e países com elevados níveis de protecção;</p> <p>Investimento de capital e recursos reduzido;</p> <p>O licenciador não fica exposto ao perigo da nacionalização e expropriação de bens;</p> <p>O uso limitado de capital, o licenciador pode explorar rapidamente novos produtos;</p> <p>O licenciador pode tirar partido dos conhecimentos do licenciado (ex.: organização de marketing, distribuição, etc)</p>	<p>Maior controlo sobre as operações, riscos e custos, face ao licenciamento;</p> <p>Custo reduzido da entrada no mercado (o franchisado é o que investe maioritariamente no equipamento e <i>know-how</i>);</p> <p>Conhecimento e experiência do franchisado sobre o mercado local;</p> <p>Expansão internacional rápida e extensa a vários pontos do globo;</p> <p>Percursos para possível investimento direto no mercado externo;</p>	<p>Redução de custos, resultantes de eventuais economias de escala e sinergias;</p> <p>Menor necessidade de financiamento;</p> <p>Acesso a novas formas e métodos de gestão e de organização;</p> <p><i>JV</i> com empresas locais podem possibilitar melhores relações com os governos locais;</p> <p>Facilidade de penetração em novos mercados, se uma das empresas envolvidas tiver conhecimento do mercado local;</p> <p>Aquisição de novas tecnologias;</p> <p>Acesso a novas competências e recursos.</p>	<p>Permite um rápido acesso aos mercados externos, devido ao rápido acesso a:</p> <p>Canais de distribuição;</p> <p>Experiência de gestão e RH qualificados;</p> <p>Conhecimento local;</p> <p>Contatos com o mercado e governo locais;</p> <p>Marcas estabelecidas / reputação;</p>	<p>Construção de um formato “ideal” que se ajusta aos interesses da empresa (ex.: a integração da produção da subsidiária com a produção da base);</p> <p>Possível integração de tecnologia de ponta (para maior eficiência operacional).</p>

Desvantagens	<p>Reduzido compromisso com o mercado estrangeiro;</p> <p>Problemas na filtragem de informação, devido a diferenças linguísticas e culturais);</p> <p>Custos de transporte e tarifas alfandegárias podem ser elevados;</p> <p>Investimento na organização das vendas;</p>	<p>Baixo controlo;</p> <p>Acréscimo de custos devido à cadeia de distribuição;</p> <p>Falta de contato com os mercados não adquirindo conhecimento dos mesmos.</p>	<p>Escolha do parceiro errado (o risco de abrir o conhecimento a terceiros pode possibilitar que o licenciado se torne um concorrente após o termino do contrato);</p> <p>Podem existir problemas de produção e de controlo de qualidade;</p> <p>Incapacidade do licenciado a nível de gestão e de marketing pode fazer com que os custos sejam mais elevados que a remuneração;</p> <p>Falta de controlo sobre as operações do licenciado;</p> <p>Limitações colocadas por alguns países</p> <p>À duração dos contratos e as taxas de royalties praticadas;</p>	<p>Encontrar franchisados competentes pode ser um processo lento e dispendioso;</p> <p>Apesar de existir um maior controlo das atividades (em comparação ao licenciamento), o franchisador não consegue controlar totalmente as operações do franchisado;</p> <p>A reputação da marca pode ser inferiorizada se o franchisado não desenvolver um bom trabalho;</p> <p>Abertura de conhecimentos do negócio pode gerar potenciais concorrentes.</p>	<p>Os objetivos e capacidades entre as empresas podem divergir, o que gera conflitos e dificulta a cooperação entre ambas;</p> <p>Contribuições das empresas podem tornar-se desproporcionais;</p> <p>Perda de controlo sobre as operações estrangeiras;</p> <p>Perda de confidencialidade;</p> <p>Parceiros podem ficar “presos” em investimentos a longo-prazo do qual é difícil se retirarem;</p> <p>As diferenças culturais entre as empresas fundadoras podem provocar divergências na gestão da JV;</p> <p>Perda de flexibilidade na tomada de decisões;</p>	<p>Opção cara;</p> <p>Possíveis ameaças:</p> <p>Falta de integração com a operação existente;</p> <p>Problemas de comunicação e de coordenação com a empresa adquirida</p>	<p>Custos elevados de investimento;</p> <p>Entrada lenta em novos mercados.</p>
--------------	---	--	--	--	--	--	---

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens dos Modos de Entrada

Fonte: Elaboração própria com base em Hollensen (2011), Lorga (2003) e Simões (1997b)

1.5 Conclusão

No presente capítulo fizemos uma revisão da literatura relativa à temática da internacionalização, abordando as principais teorias e modelos de internacionalização, as motivações para e os modos de entrada nos mercados internacionais.

A abordagem que as empresas fazem aos mercados internacionais depende do modelo de negócio, do produto e da forma como operam. De um modo geral, as PME podem usar mais do que um modo de entrada para a sua internacionalização (Codotto, 2008 citado por Kiran et al, 2013), contudo, a exportação, continua a ser tradicionalmente a modalidade escolhida para uma primeira abordagem aos mercados internacionais (Kogut & Chang, 1996 citado por Kiran et al., 2013).

Particularmente, como veremos no capítulo III, no caso das três PME em estudo, a exportação (através de agentes, *contractors* ou distribuidores) foi e continua a ser o modo de entrada escolhido para abordarem os mercados internacionais.

Não existe, contudo, nenhuma forma correta ou errada de abordar os mercados estrangeiros, tudo depende do tamanho, idade e recursos da empresa, assim como o seu compromisso com o mercado e o mercado em si. Uma empresa quando decide atuar em mercados estrangeiros, deve conhecer claramente os seus objetivos e motivações, assim como deve estar consciente das implicações que um processo de internacionalização pode proporcionar (Ivarsson & Johan, 1998).

Na nossa perspetiva, o processo de internacionalização pode constituir uma estratégia complexa, que envolve risco, incerteza, introdução de novos comportamentos e mudanças estruturais. Num contexto de internacionalização/globalização, a empresa terá que possuir e/ou criar fatores de diferenciação que lhe permitam manter uma vantagem competitiva sustentável porque isso irá determinar o seu sucesso/insucesso em qualquer mercado.

Fernandes (2014) refere que “*A produtividade leva-nos à competitividade*” e revela que existem quatro variáveis que todas as empresas devem ter em conta: a qualidade, o preço, o prazo de resposta e a criação de valor para o cliente. Surpreendentemente o autor refere que hoje em dia é o prazo de entrega a variável mais importante, principalmente para mercados exigentes e para áreas de negócio de customização (Fernandes, 2014, p. 63).

Será que estes fatores também constituem fatores de diferenciação e de vantagem competitiva para as empresas em estudo? A procura de respostas a esta e às outras questões de investigação constitui o nosso propósito nos próximos capítulos.

Capítulo II - Metodología

No presente capítulo pretendemos abordar, de forma sucinta, a metodologia utilizada no nosso estudo. Começamos por apresentar as questões de investigação. Posteriormente discute-se o método de pesquisa utilizado – o estudo de caso na sua vertente de investigação qualitativa, para, de forma objetiva, sustentar a importância dos estudos de caso que apresentamos no capítulo seguinte. Também procuramos identificar os diferentes instrumentos de recolha de dados que podem auxiliar a parte prática de um estudo de caso, dando ênfase às entrevistas uma vez que estas foram a principal fonte da nossa investigação.

2.1 As questões de investigação

O objetivo do nosso trabalho é analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização adotado por três PME portuguesas: o caso das empresas: ARCABOA – Indústria de Frio, S.A., Ventureoak (cuja designação social é Centerpieces Unipessoal, Lda) e Paulo S. Antunes Unipessoal, Lda.

A opção de análise destas empresas recaiu sobre o facto de evidenciarmos a crescente importância que as PME portuguesas têm na economia portuguesa. Além disso, são empresas de diferentes ramos de atividade o que, à partida, poderia evidenciar diferenças na escolha das estratégias de internacionalização. Por outro lado, sobre a escolha das PME também consideramos relevante o facto de serem empresas que, de um modo geral, têm mais dificuldades em se internacionalizar, quer pela falta de recursos financeiros e humanos mas também pela sua fácil exposição a choques internos e externos (Amal, Filho & Miranda, 2008; Jarillo, 1989; Knight, 2000).

Como já referimos anteriormente, o objetivo deste estudo é analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização adotado por três PME portuguesas e perceber de que forma abordam os mercados internacionais. E de forma mais específica pretende-se obter resposta às seguintes questões:

- Quais são as razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização?
- Que estratégias e modalidades escolhem? Que razões justificam essa escolha?
- Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais?

Considerando a relevância da temática da internacionalização, para as PME portuguesas e para a nossa economia, nesta investigação optamos pela metodologia qualitativa, utilizando o método de estudo de caso.

2.2 O Estudo de caso enquanto método de investigação

De acordo com Sousa e Batista (2011) podemos considerar três métodos de investigação em ciências sociais: o método de investigação qualitativa, que tem como objetivo a compreensão do problema através da análise dos comportamentos, atitudes ou valores; o método de investigação quantitativa, que tem como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis, e métodos mistos.

Atendendo aos objetivos para a elaboração deste trabalho, foi seguida uma investigação qualitativa utilizando como método o estudo de caso. De acordo com Bluhm, Harman, Lee e Mitchell (2011), a investigação qualitativa torna-se fundamental para descobrir processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e entender como esses processos se desenrolam ao longo do tempo. De entre os diferentes métodos de investigação qualitativa, o estudo de caso é o mais utilizado na área dos negócios internacionais (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009).

Com efeito, apesar do estudo de caso ser alvo de várias críticas, esta forma de investigação “ (...) *continua a ser uma influência considerável no desenvolvimento das ciências sociais*” (Morgado, 2012, p. 55) sendo usada nomeadamente, “*em dissertações e teses das ciências sociais – disciplinas académicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social*” (Yin (2001, p. 20).

Atualmente são várias as definições que caracterizam o método “estudo de caso”. Neste trabalho, em particular, vamos utilizar as definições de Yin (2001) e Morgado (2012).

Para Yin (2001, 2009), o estudo de caso é o recurso metodológico mais indicado quando o investigador procura dar resposta a questões do tipo “como?” e “porquê?”, e pode ser definido como uma pesquisa empírica que tem como objetivo, explorar, explicar ou descrever um tema atual dentro do seu contexto real, principalmente quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos em causa e quando o enfoque está sobre um fenómeno contemporâneo.

Para Morgado (2012, p. 63)

“...o estudo de caso é um processo de investigação empírica que permite estudar fenómenos no seu contexto real, e no qual o investigador, não tendo o controlo dos eventos que aí ocorrem, nem das variáveis que os conformam, procura apreender de forma reflexiva, criativa e inovadora, descrever, compreender e interpretar a complexidade do(s) caso(s) em estudo, lançando luz sobre a problemática em que se enquadra(m) e, inclusive, produzindo novo conhecimento sobre o(s) mesmo(s).”

Contudo, apesar dos estudos de caso serem uma mais-valia, uma vez que *“conciliam perspectivas e temas distintos e recorrem a uma variedade de métodos, técnicas e análises”*, para Morgado (2012, p. 120), esta forma de pesquisa apresenta algumas desvantagens.

Yin (2001, 2009) alerta, no entanto, para o facto de este método de investigação poder apresentar falta de rigor na investigação, poder fornecer pouca base para uma generalização científica, bem como para o facto do investigador poder, de alguma forma, “corromper” o estudo através de visões tendenciosas que podem influenciar o resultado das conclusões.

Ainda assim, existem diversas formas de evidenciar a validade e fiabilidade de um estudo de caso, e apesar de um estudo de caso se dedicar apenas à análise, descrição e compreensão de determinados estudos em particular (de indivíduos, grupos ou situações específicas), o mesmo pode ser, posteriormente, comparado com outros casos de forma a formular determinadas generalizações (Lessard-Hébert et al., 1994, citado por Morgado, 2012, p. 96). Neste contexto, relaciona-se a possibilidade de reaplicar as conclusões a que se chega (Vieira, 1999), assim como a possibilidade de diferentes investigadores, utilizando os mesmos instrumentos poderem chegar a resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno (Stake, 1995; Punch, 1998 citado por Coutinho, 2002).

Adicionalmente, Yin (2009) considera que o mesmo estudo pode analisar vários casos, sendo preferível esta abordagem àquela que utiliza apenas um caso uma vez que permite verificar a convergência dos mesmos ou distinguir situações contrastantes.

2.2.1 Instrumentos para a recolha de dados

A escolha das técnicas e instrumentos de recolha de dados utilizados constituem uma das fases cruciais da investigação, pois deles dependem, maioritariamente, o sucesso e a qualidade de uma investigação (Morgado, 2012). Nesse sentido, o autor refere que o inquérito por entrevista, o inquérito por questionário, a análise de documentos e a observação como potenciais fontes para um estudo de caso, como principais fontes no domínio da investigação educativa (2012, p. 71).

Particularmente, para a elaboração de um estudo de caso, Yin (2001, 2009) salienta que se podem usar diversas fontes para recolha de evidências e informações desde que as mesmas sejam apropriadas e sejam capazes de compreender o caso no seu todo.

O autor reconhece os documentos, entrevistas, questionários e observações (observação direta e observação participante) como principais instrumentos de recolha de dados de um estudo de caso.

Yin (2001, p. 105) menciona, ainda, que para além dos instrumentos de recolha de dados existem alguns princípios que incorporados na investigação de um estudo de caso, aumentará substancialmente a sua qualidade. O autor inclui o uso de:

- a) Várias fontes de evidências, isto é, evidências provenientes de fontes distintas, mas que confluem em relação ao mesmo conjunto de factos ou descobertas;
- b) Um banco de dados para o estudo de caso, ou seja, a reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;
- c) Um encadeamento de evidências, ou seja, tem que existir uma ligação explícita entre as questões de investigação, os dados recolhidos e as conclusões a que se chegou.

Portanto para Yin (2001,2009), a vantagem de utilizar várias fontes é permitir analisar um conjunto mais diversificado de informação e, simultaneamente corroborar o mesmo fenómeno.

2.2.2 Entrevistas

Para Vilelas (2009), a entrevista é uma forma de interação social que tem como objetivo recolher dados para uma investigação. Consideradas por Yin (2001, 2009) como uma das fontes essenciais para a recolha de dados dos estudos de caso, as entrevistas variam de acordo com o seu grau de estruturação. Presentemente são reconhecidos três tipos de entrevistas: as estruturadas, as não estruturadas e as semiestruturadas (ou semidirigidas).

No estudo em questão, a recolha de dados foi efetuada essencialmente através de três entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas (obedecendo a um guião elaborado a partir do enquadramento teórico). Duas entrevistas foram efetuadas presencialmente e uma foi efetuada via *Skype* devido à impossibilidade de sincronização de horários entre o entrevistado e o entrevistador. Para obter uma análise correta dos dados, procedemos à devida gravação e transcrição das entrevistas.

O quadro 4 indica a opção de entrevista, o cargo, o nome do entrevistado de cada empresa e a data de realização

Opção	Entrevistado	Cargo	Empresa	Data
Presencialmente	Miguel Garcia	CEO/CTO	Ventureoak	31/07/2015
Via <i>Skype</i>	Paulo Antunes	Gerente	Paulo Antunes	27/08/2015
Presencialmente	Rogério Sousa	Administrador	ARCABOA	16/09/2015

Quadro 4 - Enquadramento das Entrevistas

Fonte: elaboração própria

As entrevistas semiestruturadas são muito utilizadas no domínio da investigação em ciências humanas e sociais e são caracterizadas por não serem inteiramente abertas nem muito direcionadas através de perguntas fechadas (Morgado, 2012). Este tipo de entrevista possibilita que o entrevistador coloque uma série de questões ao entrevistado, ao mesmo tempo que fornece ao

entrevistado a liberdade de moldar o conteúdo da entrevista (Bogdan & Biklen, 1998, citado por Morgado, 2012, p. 74). Por se tratarem de perguntas abertas, as respostas tendem a ser longas e difíceis de interpretar. Não obstante, ajudam a aprofundar o tema da pesquisa, e esse é um dos objetivos quando se elabora um estudo de caso.

Creswell (2007) refere quais são as opções, assim como as vantagens e limitações de cada uma (quadro 5):

Opções	Vantagens	Limitações
Presencialmente	Útil quando os participantes não podem ser diretamente observados	Fornece informação indireta filtrada através da perspectiva dos entrevistados
Telefone	Os participantes pedem fornecer informação histórica	Fornece informação num lugar designado em vez do local natural
<i>Focus Groups</i>	Permite ao investigador controlar o rumo das perguntas	A presença do investigador pode influenciar as respostas
<i>Email</i>		Nem todas as pessoas têm a mesma capacidade de expressão e perceção

Quadro 5 - Opções, Vantagens e Limitações das Entrevistas

Fonte: Creswell, 2007

Independentemente das opções de entrevistas, das suas vantagens e limitações, as entrevistas permitem recolher uma grande quantidade de dados e informações pertinentes que facilitam a compreensão e até justificam, algumas atitudes e comportamentos que os entrevistados assumem no contexto laboral (Morgado, 2012).

Assim, além das entrevistas e respetiva recolha de dados primários, neste trabalho, efetuou-se também a análise documental e recolha de dados secundários, que são informações pré-existent e que podem ser recolhidas nos *sites* das empresas, notícias em *sites*, revistas e jornais) ao que vários autores chamam de “triangulação de dados”. Ou seja, foi efetuada a combinação de mais que uma fonte de dados, com o objetivo de evitar possíveis enviesamentos ou interpretações excessivas ao longo do processo de investigação e para que pudéssemos obter “*um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa dos fenómenos a estudar*” (Coutinho, 2009, p. 9 citado por Morgado, 2012, p. 124).

**Capítulo III – Estudo de Caso – o caso das PME: ARCABOA – Indústria de Frio,
S.A.; Paulo S. Antunes – Unipessoal, Lda. e VentureOak**

Neste capítulo procedemos à elaboração dos estudos de caso, com o intuito de analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização adotado pelas empresas ARCABOA – Indústria de Frio, S.A., Paulo S. Antunes – Unipessoal, Lda. e VentureOak.

O capítulo está organizado em três seções. Na primeira seção, é feita a apresentação das empresas. A segunda seção descreve o processo de internacionalização de cada empresa e a forma como abordam os mercados. Por último, procedemos à análise e discussão dos resultados.

3.1 Apresentação e contextualização das empresas em estudo

3.1.1 A ARCABOA – Indústria de Frio, S.A.

A ARCABOA foi fundada em 1981 por três sócios: Rogério Sousa, Fernando Vieira e Ilídio Ferreira.

A empresa, com sede e fábrica em Fânzeres, Gondomar, iniciou o seu percurso a produzir arcas congeladoras de uso doméstico mas rapidamente sentiu a necessidade de aumentar a gama de produtos, o que estimulou a criação de um conjunto de produtos frigoríficos concebidos para satisfazer setores como o da indústria hoteleira e do comércio de alimentos congelados (ARCABOA, 2003). A necessidade de produzir uma linha mais profissional advém também da necessidade de fazer face à importação de produtos asiáticos. A qualidade exigida e a complexidade envolvida no fabrico deste tipo de produtos fez com que o mercado asiático sentisse uma dificuldade acrescida na penetração do mercado português, o que resultou no crescimento da ARCABOA (Mundo Português, 2015). Subsequentemente, a sua evolução levou a um reforço dos recursos humanos, em que o número de colaboradores passou de 10 para 42, e à sua transformação numa sociedade anónima, em Dezembro do ano 2000.

Atualmente fabricam para várias marcas, mas possuem, desde a sua génese, a marca própria “NORTCOLD”.

3.1.2 A Paulo Antunes – Unipessoal, Lda.

A Paulo S. Antunes é uma PME portuguesa, sediada em Amares (Braga), que se dedica, sobretudo, ao fabrico de estofos e mobiliário. A empresa – marca, criada no ano 2000, contava, inicialmente, com uma equipa de seis colaboradores. Atualmente, conta com a experiência de vinte e cinco profissionais que trabalham arduamente para corresponder aos níveis elevados de exigência dos mercados em que operam. “*Elegante, simples e sofisticado.*” É assim definido o conceito da marca de estofos da empresa, “ (...) *cuja coleção se caracteriza essencialmente pela intemporalidade e resulta de uma excelente articulação entre artesanato, design e bem-estar.*” (Mobiliário em notícia, 2011).

A qualidade, cumprimento de prazos, capacidade de resposta e flexibilidade são variáveis importantes que pautam a atividade da Paulo Antunes, que tem como público-alvo outras empresas.

3.1.3 A VentureOak

Fundada em 2013, a VentureOak é uma empresa do setor da tecnologia que desenvolve projetos de consultoria e *software*, feitos à medida das necessidades dos clientes, seja para internet, para consumo interno ou para aplicações móveis.

O grupo de trabalho era inicialmente composto por dois colaboradores mas conta agora com uma equipa ágil e experiente de 21 pessoas, com amplos conhecimentos técnicos. A trabalhar para diferentes mercados, esta jovem empresa atua também no campo do *B2B* e procura sempre responder com qualidade, cumprir todos os prazos de entrega e acompanhar os “parceiros” desde a fase inicial da sua conceção. *“A Visão da VentureOak é simples e resume-se em três palavras: Pessoas, Ventures, Produtividade”* (UPTECH, 2015).

Apresentamos, no quadro 6, um resumo dos principais dados relativos a cada uma das empresas.

CARATERIZAÇÃO		EMPRESAS	
Empresa	Arcaboa – Indústria de Frio, S.A.	Paulo Antunes – Unipessoal, Lda	Ventureoak
CAE e ramo de atividade	28250 – Fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação	31091 – Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins	62010-R3 - Atividades de programação informática
Tipo de produtos/ serviços que vende	Arcas congeladoras, expositores profissionais para supermercados, congeladores profissionais;	Estofos e mobiliário	O desenho e desenvolvimento de soluções <i>e-commerce</i> de raiz; análise, consultoria e implementação de soluções de tecnologia e de negócio
Génese da empresa	1981	2000	2013
Nº de colaboradores: antes pós-internacionalização	10 42	6 25	2 21
Ano de internacionalização	1988/1989	2000	2013
Responsável pela internacionalização	Rogério Sousa	Paulo Antunes	Miguel Garcia
Volume das exportações sobre as vendas	82 a 83% (percentagem referente ao ano 2014)	85,25% (percentagem referente ao ano 2014)	36% (percentagem referente ao ano 2015). Em 2014 a empresa não teve projetos para o estrangeiro)
Presença mundial	Ásia: Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia, Turquia, Rússia África: Moçambique, Angola, África do Sul Europa: Espanha, França, Itália, Dinamarca, Suíça, Alemanha, Suécia, Grécia, Chipre, Malta, Inglaterra, Hungria, Holanda, Bélgica, Polónia América Central: Cuba, Santo Domingo, San Martín, Chile, Perú Médio oriente: Israel, Líbano, Dubai	Alemanha, Espanha, América, França, Dinamarca, Itália, Inglaterra, Bélgica, Egito, Mongólia, Rússia, Finlândia, Arábia Saudita, Nova Zelândia, Singapura, Holanda, Noruega, Suécia	Ásia: Índia África: Nigéria, Egito, Quênia, Marrocos, Moçambique, África do Sul Europa: Alemanha, Suíça, Áustria, Filipinas, Indonésia

Quadro 6 - Caracterização das empresas em estudo

Fonte: Elaboração própria

3.2 O processo de internacionalização

3.2.1 Processo de internacionalização da ARCABOA – Indústria de Frio, S.A.

a) Evolução Internacional

Em termos da sua história, a empresa começou por abordar o mercado doméstico e só sentiu necessidade de expandir o seu negócio para além das fronteiras sete/oito anos após o início da atividade.

O processo internacional, conforme refere o fundador da empresa, foi feito “*passo a passo*”, conforme a empresa ia “*furando o mercado, arranjando clientes*”. A ARCABOA optou sempre por uma abordagem aos mercados internacionais cautelosa, com o objetivo de manter um crescimento sólido e sustentável.

O mercado espanhol constituiu o seu mercado alvo inicial por várias razões:

1. Acessibilidade em termos de linguagem
2. Proximidade geográfica
3. Facilidade em conseguir contactos devido a relações com outras empresas

Posteriormente, e de forma gradual, a empresa alargou a sua presença aos restantes países da Europa.

Em 2014, a ARCABOA exportou cerca de 82% a 83 % da sua produção, mas prevê um aumento desta percentagem nos próximos anos.

b) Motivações para a Internacionalização

São três as razões que levaram a ARCABOA a procurar oportunidades para além do mercado doméstico. Citando Rogério Sousa, “*(...) o mercado interno é sempre um mercado curto e nós temos sempre a necessidade de nos expandirmos por questões de segurança.*” Além disso, o desejo especial da gerência (“*a vontade de ir mais longe*”) e o crescimento da empresa constituem outros dois fatores que influenciaram o PI.

c) Mercados em que operam e principais entraves

Presentemente, a empresa atua em cerca de 35 países (ver quadro 6 – presença mundial), contudo, a entrada em países como a Holanda e a Bélgica, constituiu um verdadeiro desafio para a ARCABOA, devido à imagem que Portugal passava para o exterior.

d) Modo de Entrada

Apesar da vasta experiência internacional, a ARCABOA tem como único modo de entrada a exportação direta (através de distribuidores), atuando no campo do *Business to Business (B2B)*.

e) Apoios ao processo de internacionalização

A AICEP é um dos organismos a que o fundador da empresa reconhece que as empresas podem recorrer hoje em dia, embora, aquando do início da internacionalização da empresa, o responsável por esse processo recorresse às embaixadas e consulados para angariar contactos.

Em 2014, a empresa voltou a ser sócia da Associação Portuguesa da Indústria de Refrigeração e Ar Condicionado (APIRAC), por uma questão de formalidade e para ficar por dentro “*do estudo internacional do produto e da normalização internacional do produto em termos da Europa.*”

f) Estratégia e métodos adotados

A estratégia e os métodos adotados pela ARCABOA para conquistar e manter clientes e para promover a venda dos seus produtos foram-se refinando ao longo dos anos conforme a empresa foi evoluindo.

Durante a fase inicial da internacionalização, o comprometimento de recursos era básico (devido à falta de recursos humanos e financeiros) e por essa razão a empresa foi abordando os mercados de forma incremental. Neste período, a pesquisa de novos contactos era feita de forma básica, através de consulados e embaixadas, e a relação com outras empresas e pessoas foi muito importante para a entrada no primeiro mercado estrangeiro.

Presentemente, a ARCABOA possui uma infraestrutura sólida a nível de recursos, que lhe permite apostar em marketing, conhecimentos e participações em feiras nacionais e internacionais.

A prospeção de mercado é feita de forma subtil, tendo em conta uma estratégia comercial bem definida. A empresa refere mesmo que “*É preciso ter alguma calma e por isso temos feito o nosso crescimento sustentadamente*” (Mundo Português, 2015). A ARCABOA opta por escolher um país de referência num determinado continente e depois vai alargando a sua influência. Para isso, conta com a ajuda de distribuidores, que muitas vezes são o elo de ligação para a expansão dos produtos ao resto do mercado, e ajudam a adaptar e a fazer a correta implantação dos produtos de acordo com as características dos mercados: “*Aconteceu assim por exemplo na África do Sul onde temos um distribuidor em Cape Town e que está a fazer uma implantação para norte do que produzimos*” (Mundo Português, 2015).

A empresa está inteiramente ciente de que cada mercado tem as suas especificidades e os métodos adotados para penetrar num mercado “vão-se alterando em função das possibilidades (...) do conhecimento, *Know how*”.

g) Participação em feiras

A ARCABOA participa em algumas feiras, com o objetivo de promover os seus produtos e de se dar a conhecer. E é de facto através deste método que consegue obter muitos dos seus contactos a nível internacional.

A nível nacional, participam na SISAB Portugal⁹, uma feira que está direccionada para os produtos alimentares mas que já proporcionou contactos à empresa, inclusive nos Estados Unidos da América (EUA).

A nível internacional, expõem na Alemanha e numa feira que é feita em Itália, a Host¹⁰, Rogério Sousa refere mesmo que “ (...) *as feiras internacionais são o motor fundamental, devemos saber escolher as feiras internacionais que nos interessam.*”

h) Fatores de diferenciação

O fator de diferenciação da ARCABOA é fundamentalmente a qualidade do produto que vende. Há uma grande aposta na qualidade, para que os produtos possam ter uma vida útil de oito a dez anos. A entrada e manutenção de diferentes mercados em simultâneo também requer um desenvolvimento tecnológico constante, o que faz com que a empresa sinta a necessidade de criar novos produtos e *designs*.

i) Estratégias Futuras

O futuro da ARCABOA passa por alargar a presença a mais países para que a base internacional seja cada vez maior e mais sólida. Neste momento, a empresa tem um contacto no Japão que está a ser desenvolvido e a presença na SISAB Portugal possibilitou contactos com clientes dos EUA (Mundo Português, 2015).

⁹ A SISAB Portugal é uma convenção que reúne anualmente empresas e empresários líderes na exportação e cobre todas as atividades necessárias e adjacentes a estas, desde a indústria alimentar à Fileira da Terra, Florestas, Culturas, Transportes, Logística, etc. Informação obtida a 17/09/2015 de: <http://www.sisab.org/website/pt/sisab.php>

¹⁰ *Host* é uma Feira Internacional organizada em Fieramilano. Este evento bienal é muito importante para a indústria hoteleira. Conta com 100.000 m² metros de superfície expositiva, 1.800 expositores dos quais 350 são estrangeiros, 129.000 operadores profissionais (dos quais 35.000 são estrangeiros) e um total de 135 países representados. Informação obtida a 20/09/2015, de: <http://www.nfeiras.com/host/> e <http://host.fieramilano.it/pt/exposi%C3%A7%C3%A3o>

No entanto, existem países em que a empresa não pretende reforçar a sua presença, como por exemplo no caso do Reino Unido, África do Sul e Indonésia, onde a empresa tem contratos de exclusividade.

A estratégia de futuro passa também pela inovação dos produtos e métodos de produção para que seja o mercado a procurar a empresa e não o contrário.

3.2.2 Processo de Internacionalização da Paulo Antunes - Unipessoal, Lda.

a) Evolução Internacional

Apesar da empresa ter iniciado a sua abordagem aos mercados internacionais desde a sua origem, o processo de internacionalização deu-se de forma gradual.

A Alemanha foi o primeiro mercado a ser abordado, por duas razões:

1. A empresa foi abordada por um cliente alemão na feira CERANOR (uma feira vocacionada para o mercado interno);
2. Posteriormente, a empresa foi abordada no próprio armazém por um casal de nacionalidade alemã que depois se tornou um grande cliente; a forte ligação comercial e pessoal que o responsável pelo PI mantinha com este cliente, favoreceu a entrada da Paulo Antunes neste mercado.

Em 2003/ 2004, a empresa conseguiu angariar mais contactos e diversificar os mercados para os quais exportava, através de outra feira, a *Export Home*. O *Boom* do PI acontece graças à participação na feira de Paris, a *Maison et Object*. Hoje em dia, são várias as empresas portuguesas que expõem nesta feira francesa, mas à altura só existiam 4 empresas a fazê-lo.

Atualmente a empresa exporta 85% dos seus produtos para vários países da Europa e do resto do mundo.

b) Motivações para a Internacionalização

A experiência pessoal a nível internacional do responsável do PI, os seus conhecimentos linguísticos e o interesse especial da gerência pelos países europeus levaram a empresa a enveredar, desde o início, pelo caminho da internacionalização.

c) Mercados em que operam e principais entraves

Presentemente, a empresa opera em Espanha, França, Alemanha, Inglaterra, Holanda e Dinamarca. Vende esporadicamente para países como a Noruega, Suécia, Finlândia e Mongólia. Portanto, já são diversos os países para os quais a Paulo Antunes vendeu, sendo alguns deles fora da Europa (ver quadro 6 – presença mundial).

Apesar de ser bem-sucedida no mercado inglês, o grau de exigência deste mercado, devido ao seu cariz competitivo, obrigou a empresa a criar uma maior infraestrutura a nível de RH. Outro mercado a ser mencionado foi o alemão, referido como um mercado “*muito fiel*” e “*que cumpre religiosamente os prazos*”, mas que exige na fase inicial de penetração do mercado um esforço adicional.

A imagem de Portugal voltou a ser mencionada, como um entrave à entrada das empresas nos mercados internacionais.

d) Modo de Entrada

A empresa tem como modo de entrada a exportação direta (através de *contractors*).

e) Apoios ao processo de internacionalização

Apesar do PI ser feito essencialmente com recursos próprios, a empresa reconhece que a ajuda dada pela Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA)¹¹ e pelo QREN (agora designado como Portugal 2020¹²) foi e continua a ser importante para a prossecução e continuação da sua internacionalização. É de salientar que a participação em feiras é feita muitas vezes por intermédio da APIMA e que a empresa recebe ainda apoios do QREN (Portugal 2020), apesar dos mesmos terem diminuído no corrente ano.

f) Estratégia e métodos adotados

A estratégia da Paulo Antunes para conquistar clientes e promover a venda dos seus produtos passa pela participação em feiras nacionais e internacionais. Contudo, dada a dinâmica e exigência dos mercados externos, são vários os aspetos que a empresa refere como fundamentais:

1. Analisar e conhecer bem os mercados que são importantes para o setor em que se insere (de forma a minimizar os riscos).
2. Saber o que se produz nesse setor.
3. Conhecer os principais *players* do setor (incluindo a concorrência).
4. Conhecer as feiras mais importantes, para cada produto/serviço, mas visitá-las primeiro e a partir daí criar uma estratégia.

¹¹ A Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA) é uma associação empresarial, sediada no Porto, que ajuda empresas vocacionadas para o setor de mobiliário e indústrias relacionadas. Informação obtida a 05/09/2015 de: <https://www.apima.pt/>

¹² Consiste no acordo de parceria definido entre Portugal e a Comissão Europeia onde foram definidos os princípios de programação e aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, para o período de 2014-2020, e que que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para Portugal nesse período. Informação obtida a 31/01/2015 de: http://www.qren.pt/np4/np4/?newsId=4209&fileName=ACORDO_DE_PARCERIA.pdf

5. Estar atento ao *feedback* dos clientes e fazer a customização do produto conforme esse *feedback*.
6. Criar um *back office* e um *front office* qualificados que correspondam de forma positiva à dinâmica e exigência dos mercados internacionais.
7. Ter um *site* apelativo em diferentes idiomas (ter um *site* só em português é inconcebível para uma PME que se queira internacionalizar).

No entanto, é importante referir que na fase inicial do PI, a empresa não tinha os recursos (humanos e financeiros) que tem atualmente mas, mesmo assim, conseguiu evoluir de uma forma sustentada. Para isso foi muito importante a consciência da gerência relativamente à situação e dimensão da empresa.

g) Participação em feiras

Desde cedo que a Paulo Antunes participa em certames nacionais e internacionais. A nível nacional, a empresa referiu a participação na feira CERANOR¹³ e na Export Home¹⁴. Internacionalmente, a feira mais referida é a *Maison et Object*.¹⁵ Atualmente, esta é a feira mais importante em que participa, na medida em que é a que tem mais prestígio a nível internacional proporcionando mais contactos e vendas potenciais.

Convém ainda mencionar que a empresa coopera com a SERIP¹⁶ em feiras internacionais desde 2009 e que foi através dos conhecimentos desta que a Paulo Antunes também conseguiu agentes em vários mercados. Citando Paulo Antunes: “ *A partir daí digamos que fizemos uma espécie de parceria em que comecei a fazer uma feiras e eles vinham comigo e noutras feiras eu fui com eles. Aliás, no Dubai eu fui com eles.*”

h) Fatores de diferenciação

Desde o início da sua atividade que a orientação ao mercado é um objetivo estratégico adotado pela Paulo Antunes. Assim sendo, o controlo da satisfação dos clientes agrega quatro requisitos

¹³ A Ceranor - Casa, Hotelaria, Decoração e Brinde, é uma feira nacional que se realiza na EXPONOR (Porto) e que se dedica à exposição de artigos decorativos para o lar, restaurantes e hotéis, 'gifts' e 'packaging'. Informação obtida em 15/10/2015 de: <http://www.ceranor.exponor.pt/homepage.aspx>

¹⁴ A Export Home é uma feira de mobiliário, iluminação e artigos de casa que se realiza na EXPONOR. Informação obtido em 15/10/2015 de: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/revista31/?Page=40>

¹⁵ A Maison et Object é uma das feiras mais importantes de decoração de Paris e já conta com 20 edições Obtido a 15/ 10 2015 do site: <http://www.maison-objet.com/en>

¹⁶ A Serip é uma empresa de iluminação fundada na década de 60. Obtido a 15/10/2015 do site: <http://www.serip.com.pt/pt/concept>

fundamentais: a qualidade do produto que desenvolve, o prazo de entrega, o *design* e o serviço pós-venda que proporciona aos seus clientes.

Em termos do produto, a empresa preocupa-se constantemente com criar e fazer a customização dos seus produtos de acordo com as especificidades e exigências dos mercados em que opera.

O tempo de desenvolvimento do produto e o tempo de resposta a orçamentos constituem também um fator de diferenciação pela empresa na medida em que ajuda à fidelização dos seus clientes.

Por isso, os prazos de resposta e de entrega são cumpridos escrupulosamente.

i) Estratégias Futuras

A estratégia de futuro da Paulo Antunes pode ser referida em dois passos. O primeiro passo passa por solidificar e aumentar a quota de mercado nos países em que já opera. O segundo passa por desenvolver e criar uma imagem nova da empresa (que será conhecida em janeiro do próximo ano, na próxima exposição na feira *Maison et Object*).

A empresa refere que pretende continuar a trabalhar para a hotelaria através de *contractors* (como tem vindo acontecer até agora), reforçando a quota de mercado, mas paralelamente vender uma coleção com a própria marca (que, como já foi referido, será lançada oficialmente na próxima feira em Paris, a janeiro de 2016).

3.2.3 Processo de Internacionalização da VentureOak

a) Evolução Internacional

A VentureOak garantiu a sua presença nos mercados internacionais logo após o início da sua atividade. Devido ao seu modelo de negócio, a empresa conseguiu logo no primeiro ano vender os seus produtos e serviços a diferentes clientes, geograficamente dispersos, sem demasiados custos de comunicação e adaptação.

Além disso, apesar dos RH serem escassos na fase inicial do PI, os colaboradores que já integravam esta “família”, já detinham bastantes conhecimentos sobre os mercados em que começaram a operar o que facilitou a abordagem aos mesmos.

Em 2014, segundo a OFM (*Office and Financial Manager*), a empresa não registou nenhuma venda em exportações, mas no corrente ano quase 40% do total das vendas deve-se a projetos internacionais.

b) Motivações para a Internacionalização

Existem três razões pelas quais a VentureOak se internacionalizou:

1ª O ramo de atividade em que se inserem, a forma de operarem e os preços que estipulam são extremamente compatíveis com o mercado internacional;

2ª Por uma questão de sobrevivência (falta de acesso a grandes projetos nacionais, uma vez que os grandes negócios e projetos são feitos por *networking* em Lisboa).

3ª Para assegurar o crescimento da empresa

c) Presença mundial e principais entraves

A empresa iniciou o seu percurso a trabalhar para o mercado Africano (Nigéria, Marrocos, Egito, Quénia), mas hoje em dia a empresa está presente em vários países da Europa e da Ásia (ver quadro 6 – presença mundial).

Apesar da VentureOak possuir recursos tecnológicos, organizacionais e humanos vastos, a empresa sofreu alguns entraves na penetração de alguns mercados, nomeadamente, no mercado indiano, no alemão e no africano: 1) o mercado indiano pela cultura e pela forma como as empresas locais operam; 2) o africano pelas incertezas e pela dificuldade que têm em treinar as pessoas; c) e o alemão pela dificuldade que sentiram em penetrar neste mercado e fazer com que os clientes confiassem nos seus serviços.

A empresa refere ainda que a imagem de Portugal dificulta por vezes a entrada em alguns países mas ao mesmo tempo, para Miguel Garcia, este motivo constitui um incentivo para a empresa evoluir.

d) Modos de Entrada

Tem como modo de entrada a exportação direta e como público-alvo as empresas.

e) Apoios ao processo de internacionalização

A empresa já teve contacto com algumas instituições de empreendedorismo, mas estas têm dificuldade em perceber qual o modelo de negócio da empresa. Miguel Garcia refere mesmo “*Eu acho que há uma grande dificuldade nas instituições que existem neste momento a trabalhar em Portugal, com empresas como a nossa.*” Devido a estas dificuldades a empresa conta apenas com os próprios recursos (humanos, organizacionais e financeiros) para desenvolver a sua atividade no estrangeiro.

f) Estratégia e métodos adotados

Apesar dos primeiros projetos internacionais terem sido potenciados pela boa relação de negócios que a VentureOak mantém com a *Rocket Internet*, atualmente a empresa consegue projetos essencialmente através do *marketing* “boca-a-boca”, por recomendações de clientes e através de contactos com outras empresas.

A estratégia da empresa muda mediante o mercado em que opera e é com base na relação qualidade-valor que a empresa define sempre a sua estratégia. Por exemplo, se a Europa e os países desenvolvidos valorizam a eficiência e a qualidade, os países em desenvolvimento olham mais para o preço.

Relativamente ao tempo de desenvolvimento, à exceção da Alemanha, Áustria e possivelmente a Suíça, a empresa refere que todos os clientes querem tudo para “ontem”.

Em mercados como, por exemplo, o indiano, a empresa, para fazer face à concorrência, procura ser mais rápida e melhor, o que implica grandes e constantes desafios para a VentureOak.

A estratégia e os métodos adotados são os mesmos do início, embora tenha sido mencionado que existe uma refinação na forma como a empresa se publicita.

g) Participação em feiras

A empresa já visitou algumas feiras internacionais.

h) Fator de diferenciação

A empresa procura desenvolver soluções que criem valor para o cliente de uma forma muito concreta, ou seja, a empresa procura criar soluções de qualidade a nível tecnológico que permitam que o cliente chegue ao mercado mais depressa que os concorrentes. Assim, o desafio diário da VentureOak é demonstrar aos seus “parceiros” que a qualidade e experiência dos seus RH, a qualidade-preço do produto que desenvolve e o seu prazo de entrega são melhores que os da concorrência.

i) Estratégias Futuras

As estratégias de futuro da VentureOak passam por solidificar mais alguns clientes e por ajudar os clientes a crescer no mercado, e com isso favorecer o próprio crescimento.

Além disso, espera conseguir construir um conjunto de equipas mais vasto, para que tenha uma infraestrutura sólida que lhe permita corresponder a projetos de maior dimensão.

3.3 Discussão de Resultados

Nesta seção, o nosso objetivo é fazer a análise dos casos tendo em conta o cruzamento dos dados do enquadramento teórico da temática (capítulo I) com as informações obtidas dos estudos de caso (capítulo III) e, dessa forma, responder, de forma sucinta e objetiva, às questões de investigação propostas.

Uma vez que utilizamos o estudo de caso como metodologia para efetuar este trabalho, temos que ressaltar que as conclusões a que chegamos estão limitadas aos casos em estudo não podendo ser generalizadas ao universo de todas as empresas que se internacionalizam. Não obstante, podemos apresentar algumas conclusões relativas ao enquadramento dos casos em estudo com a literatura e a teoria revista.

3.3.1 Análise dos Casos

A análise das três empresas permitiu-nos verificar algumas similaridades mas também algumas divergências relativamente ao modo como abordam os mercados internacionais. Esta constitui, segundo Yin (2009), uma vantagem da análise multicaso comparativamente à abordagem que utiliza apenas um caso, na medida em que permite verificar a convergência dos mesmos ou distinguir situações contrastantes.

A análise dos processos de internacionalização de cada empresa indica, na nossa perspetiva, que as teorias que melhor os explicam são: o Modelo de Uppsala, uma teoria que explica como as empresas intensificam gradualmente as suas atividades nos mercados internacionais (Johanson & Vahlne, 1977) e a Teoria das *Born globals* ou INV, que procura justificar o PI de empresas mais dinâmicas que iniciam a sua internacionalização aquando da sua origem ou pouco tempo depois (Rennie, 1993; McDougall & Oviatt, 1994).

Assim sendo, podemos concluir que a ARCABOA enquadra-se em vários aspetos defendidos pela teoria Uppsala, como por exemplo: o primeiro mercado a ser abordado ter sido o espanhol, o que se deve a fatores como a linguagem, cultura e proximidade geográfica. Conforme vimos no enquadramento teórico, segundo Benito e Grisrud, (1992); Kogut e Singh (1988) estes fatores encaixam-se no conceito de “distância psicológica” proposto no modelo. Além disso, a abordagem aos restantes mercados foi feita “passo a passo” de forma gradual (França, Suíça, etc.), de acordo com uma cadeia sequencial de comprometimento crescente (Johanson & Vahlne, 1977, p. 26). E de facto, só mais tarde, quando a empresa já detinha alguma experiência internacional e possuía mais recursos, é que fez um comprometimento de mercado mais profundo: investiu na penetração de mercados fora da Europa e solidificou as atividades comerciais que tinha em mercados em que já operava. Porém, esta empresa não segue todos os passos propostos por esta teoria. Johanson

e Wiedersheim-Paul (1975) defendem que existem quatro etapas sequenciais no PI das empresas (Figura 2). No caso da ARCABOA isto não se verificou, uma vez que apesar do seu comprometimento de mercado ser cada vez maior, a exportação sempre foi o seu modo de entrada, não evoluindo para as fases seguintes.

A Paulo Antunes é um exemplo de como o PI das empresas pode não obedecer a um modelo pré-definido. Se por um lado possui as características de uma *Born Global*: começou a sua internacionalização aquando da sua origem (Rennie, 1993), fruto da vontade do gerente, que podemos caracterizar como sendo um empreendedor, que já via o mercado europeu como um mercado interno (Hollensen, 2011), e assumiu elevados riscos na fase inicial da sua expansão; por outro lado, a empresa passou pelas fases sequenciais de exportação (exportava esporadicamente e só mais tarde é que passou para a exportação através de agentes e *contractors*), um dos aspetos defendidos pelo modelo Uppsala e que indicam que o PI é feito de forma evolutiva e gradual.

Finalmente, ao analisar o PI da VentureOak, verificamos que a empresa é tipicamente uma *Born Global* por vários motivos: por a empresa ter iniciado o seu processo no mesmo ano da sua origem, pelo carácter empreendedor do *Chief Technology Officer* e fundador da empresa, que vê o mundo como um único mercado, bem como pelo seu modelo de negócio e a forma como operam, que possibilita que a empresa venda os seus produtos a clientes distintos e geograficamente dispersos. Além disso, a empresa possui recursos tecnológicos e humanos notáveis (Rialp et al. 2005 citado por Hennart, 2014).

Este trabalho também permitiu perceber a importância que as redes de relacionamento, ainda que não sejam formais, têm para a forma como as empresas abordam os mercados (Modelo Uppsala e a perspetiva das *Networks*). As relações com outros *players* do ramo ou de setores que se complementam (agentes, distribuidores, *contractors*) são demonstradas, ainda que informalmente. É de salientar que estas relações ajudaram as empresas a abordar alguns mercados internacionais.

No caso da ARCABOA, a empresa conta muitas vezes com a ajuda de distribuidores, para fazer a expansão dos produtos para o resto do mercado, conforme o exemplo já dado da África do Sul.

Já Paulo Antunes relatou uma relação informal que tem com uma empresa de iluminação de Lisboa, na medida em que cooperam uma com a outra na presença em feiras. Além disso, a experiência desta empresa permitiu que a Paulo Antunes angariasse agentes em diversos mercados.

Finalmente, no caso da VentureOak, a empresa consegue alguns clientes externos através de contactos com empresas do ramo, o que demonstra mais uma vez a importância das *networks*.

3.3.2 Resposta às questões de investigação

Neste ponto propomo-nos responder de forma objetiva e sucinta às perguntas de investigação.

a) Quais são as razões/fatores que motivam e influenciam o processo de internacionalização?

No que concerne às razões que motivam e influenciam o PI das empresas, o estudo de três PME portuguesas permitiu-nos verificar que existem várias. Em modo de síntese, o crescimento da empresa (uma das motivações proativas referidas por Czinkota et al. (1999), Hollensen (2011) e Brito e Lorga (1999)) e o interesse especial da gestão (Mwiti et al., 2013) são dois dos fatores que se mostraram relevantes para a fase inicial da internacionalização da ARCABOA, Paulo Antunes e VentureOak. Verificamos ainda que, devido ao modelo de negócio da VentureOak, a empresa apresentou motivações reativas (abordadas por Brito & Lorga (1999)). Para além de sentir a necessidade de atuar desde o início num mercado de maior dimensão, o facto de a empresa não ter acesso a projetos nacionais potenciou a sua vontade de internacionalizar-se.

A imagem de Portugal foi referida como um fator que influencia a internacionalização das empresas, mas de uma forma negativa

b) Que estratégias e modalidades escolhem? Que razões justificam essa escolha?

A definição dos modos de entrada nos mercados externos constitui uma das decisões mais complexas na internacionalização (Morschett et al., 2010). Especificamente nos casos estudados, apesar das empresas conhecerem a heterogeneidade dos mercados que abordam, o que faz com que tenham uma visão pragmática (Root, 1994), o único modo de entrada utilizado é o da exportação direta (através de agentes, distribuidores ou *contractors*). Adicionalmente, podemos referir que a escolha de três PME de ramos de negócio muito distintos foi propositada na medida em que poderia, à partida, evidenciar diferenças na forma como abordam os mercados internacionais. Contudo, para os casos em estudo, verificou-se que todas usaram o mesmo modo de entrada.

As razões que justificam a escolha deste modo de entrada não foram explicitamente obtidas durante a recolha de dados mas, segundo autores como Hollensen (2011), a exportação é a via mais simples de internacionalização e a mais utilizada pelas PME que, devido à falta de recursos, recorrem frequentemente a este tipo de atuação. Porém, apesar da exportação ser considerada a base primária da internacionalização, o facto das PME usarem a exportação direta permite que as mesmas tenham acesso à experiência no mercado do local, permitindo mais conhecimento sobre o país de destino e permitindo ainda um controlo maior das atividades (ver vantagens da exportação direta, quadro 3).

c) Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais?

No que respeita à forma como conseguem manter uma competição ativa nos mercados externos, todas as empresas identificaram três das variáveis propostas por Fernandes, 2014): a qualidade, preço e prazo de entrega. Particularmente, a VentureOak referiu que a importância destas variáveis varia conforme o mercado. Se nos mercados desenvolvidos se dá mais valor à qualidade, nos mercados em desenvolvimento valoriza-se mais o preço. A variável “tempo” é constante, pois a empresa refere que todos os mercados esperam que o prazo de desenvolvimento do produto seja curto.

Conclusão

O fenómeno da globalização propicia um vasto leque de novas oportunidades para os negócios e empresas em qualquer parte do mundo. No entanto, as constantes mudanças a nível global apresentam diariamente novos desafios para os agentes económicos. Segundo Lloyd-Reason (2003), é preciso manter uma vantagem competitiva sustentável e encontrar novas estratégias competitivas à medida que as estratégias de diferenciação de preço, produto e tecnologia vão perdendo valor.

Com efeito, a rápida e constante evolução do cenário mundial, em que as empresas competem, justifica a relevância que o tema da internacionalização tem assumido.

No contexto nacional, a internacionalização das empresas é um facto que está na ordem do dia. A conjuntura económica atual que Portugal atravessa incentiva cada vez mais as empresas a reduzir a dependência que têm do mercado interno e a apostar mais no mercado além-fronteiras.

Tendo isto em mente, o propósito deste estudo foi analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização adotado pelas PME portuguesas, em concreto, o caso das empresas: ARCABOA – Indústria de Frio, S.A.; Paulo Antunes – Unipessoal Lda e a VentureOak. A opção de estudar o caso de PME justifica-se pela importância que as PME têm para a economia de Portugal e porque estas, de um modo geral, têm mais dificuldades em se internacionalizar, quer pela falta de recursos financeiros e humanos quer também pela sua fácil exposição a choques internos e externos (Amal et al., 2008; Jarillo, 1989; Knight, 2000). Além disso, são empresas de diferentes ramos de atividade o que, à partida, se poderia evidenciar em diferenças na forma como abordam os mercados internacionais.

Começamos por fazer um enquadramento teórico, bem como a revisão da literatura existente sobre a temática. Fundamentalmente, procuramos explicar e compreender as teorias, motivos e fases do processo de internacionalização. No segundo capítulo, descrevemos a metodologia utilizada. Apresentamos os métodos de recolha de dados usados nesta investigação, assim como as possíveis vantagens e desvantagens de um estudo de caso. No terceiro capítulo apresentamos, descrevemos e analisamos os três casos de internacionalização referidos. Começamos por apresentar a história e o processo de internacionalização de cada uma das empresas em estudo para, posteriormente, analisar e perceber, fazendo o enquadramento com a teoria e a literatura revista, de que forma as PME abordam os mercados internacionais procurando, dessa forma, dar resposta às questões de investigação propostas: Quais são as razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização? Que estratégias e modalidades escolhem e que razões justificam essa escolha? Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais?

Antes de referenciar qualquer conclusão, temos que ressaltar que utilizamos o estudo de caso como metodologia para efetuar este estudo, pelo que, as conclusões a que chegamos estão limitadas aos

casos em estudo não podendo ser generalizadas ao universo de todas as empresas que se internacionalizam. Não obstante, podemos apresentar algumas conclusões relativas ao enquadramento dos casos em estudo com a literatura e a teoria revista.

Contra-pondo os casos, concluímos que não existe só um modelo teórico que explique o processo de internacionalização de todas as empresas.

Por um lado, os resultados deste estudo indicam que alguns aspetos defendidos pelo modelo Uppsala são muito úteis para compreender o processo de internacionalização das PME, apesar de nenhuma das empresas em estudo seguir todos os passos descritos neste modelo.

Por outro lado, verificamos que existem empresas que devido ao seu modelo de negócio, à forma como operam e ao carácter empreendedor do fundador da empresa, iniciam a sua expansão internacional no mesmo ano da sua origem. As *Born Globals* conseguem vender os seus produtos a clientes distintos e geograficamente dispersos, devido ao seu modelo de negócio, ao produto e à forma como operam. Contrariando algumas ideias do modelo Uppsala, para estas empresas o processo de internacionalização não é lento nem moroso.

A análise dos casos permite-nos concluir que a exportação é a estratégia e o modo de entrada mais viável para estas PME. Em comum, as empresas apresentam a propensão para a exportação através da abordagem direta ao cliente, o que possibilita um risco menor e permite ainda uma maior experiência internacional na medida em que facilita o contacto direto com os mercados.

Também ficou claro que as empresas procuram os mercados internacionais sobretudo por motivos de crescimento e de sobrevivência, tendo como principal justificação a exiguidade do mercado interno. Adicionalmente, o perfil dos gestores, o modelo de negócio, bem como as *networks* em que a empresa poderá estar inserida, podem também influenciar a decisão de iniciar ou reforçar o processo de internacionalização.

Para finalizar, percebe-se que existe uma crescente consciencialização das empresas para a importância de garantir uma vantagem competitiva e para isso as PME em estudo têm em consideração três fatores determinantes: a qualidade, o preço e o prazo de entrega.

Este trabalho não poderia ser dado como concluído sem referirmos as suas principais limitações e sem serem apresentadas algumas recomendações para trabalhos futuros.

Apesar do estudo de caso ser o método mais utilizado entre os diferentes métodos de investigação qualitativa (Pauwels & Matthyssens, 2004), as principais limitações deste trabalho estão associadas às que são inerentes aos métodos utilizados para a realização do estudo de caso e já foram referidas no capítulo II. Com efeito, apesar do trabalho de campo ter conduzido a informações relevantes que

ajudaram a cumprir os objetivos do trabalho, é importante reconhecer que a abordagem qualitativa, e os métodos aqui adotados, possuem algumas limitações. Por um lado, o método da análise de conteúdo implica, desde logo, uma limitação, na medida em que a interpretação depende do sujeito que analisa o material. Por outro, o estudo de caso não permite a generalização das suas conclusões, visto estas dizerem respeito apenas ao contexto estudado.

Reconhecemos que a amostra é limitada, devido às dificuldades em obter resposta e disponibilidade por parte das empresas. Nesse sentido, e de forma a ultrapassar algumas limitações do estudo qualitativo, seria importante, em trabalhos futuros, realizar um estudo quantitativo, utilizando, por exemplo, o inquérito, de forma a alargar a amostra de empresas em estudo. Para tal, seria fundamental contar com uma maior abertura de mais PME portuguesas, já que, com frequência, nos deparamos com dificuldades em obter respostas das empresas devido à falta de tempo ou interesse dos seus responsáveis quanto à realização de estudos de carácter académico.

Consideramos ainda que poderia ser proveitoso fazer uma análise intra-setor ou ramo de atividade, bem como uma análise comparativa para diferentes setores, no sentido de perceber se há ou não diferenças nos motivos, modos e estratégias de internacionalização e quais as razões que justificam essas potenciais diferenças/semelhanças.

Referências Bibliográficas

- Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Amal, M., Filho, A. & Miranda, C., (2008). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *FACES R. Adm. Belo Horizonte* · v. 7 n. 1 p. 63-80 jan./mar. 2008.
- AICEP Portugal Global (2010). Internacionalização da Economia Portuguesa e a Transformação da Indústria Portuguesa. Obtido em 15 de 11 de 2014, de http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/economiaportuguesa/conferencias/coimbra2/euroico_dias_19_11_2010.pdf
- AICEP Portugal Global (2012). Aspectos a acautelar num processo de IDPE (Investimento Direto Português no Estrangeiro). Portugal. Obtido em 15 de 12 de 2014, de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/AspectosAcautelarProcessoIDPE.pdf>
- AICEP Portugal Global. (2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. Obtido em 27 de 11 de 2014
- Albaum, G., Duerr, E. & Dowd, L. (1994). *International Marketing and Export Management, 2ª Edição*. MA: Addison-Wesley.
- Amdam, R. (2009). The Internationalisation Process Theory and the Internationalisation of Norwegian Firms, 1945 to 1980. *Business History*, 445-461.
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/ Market Selection. *International Business Review*, 11, 347-363.
- Anderson, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework. *Management International Review*, 27 nº 2, 27-42.
- ARCABOA (2003). Obtido em 20 de 09 de 2015, de ARCABOA indústria de frio, s.a.: <http://arcaboa.com/>
- Bell, J., Crick, D. & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy. An exploratory study of "knowledge-intensive" and "Traditional" Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22 (1), 23-56.
- Benito, G. & Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments: discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, 23 nº 3, 461-476.
- Benito, G. & Welch, L. (1993). *Foreign Market Servicing. Beyond Choice of Entry Mode, Working Paper Series 4/1993*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration, Centre of International Business.
- Bennett, R. (1977). Export marketing and the internet: experiences of web site use and perceptions of export barriers among UK Businesses. *International Review*, 14 Nº 5, 324-344.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2011). *Qualitative Research in Management: A Decade of Progress*, *Journal of Management Studies* 48:8 December

- Brito, C. (1993). Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial. *Faculdade de Economia Working Paper n° 38*, 1-28. Obtido em 30 de 04 de 2015, de http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat_Intern_e_Coop.pdf
- Brito, C. & Lorga, S. (1999). *O Marketing Internacional*”, Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto: Edição Principia.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Homes and Meier.
- Buckley, P. & Casson, M. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29, n° 3, 539-562.
- Calof, J. L. & Beamish P.W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4 n° 1, 115-131.
- Cannone, G. & Ughetto, E. (2014). Born Globals: Across-Country survey on high-tech strat-ups. *International Business Review*, 23 n° 1, 272-283.
- Cateora, P. Gilly, M. & Graham, J. (2011). *International Marketing* (15ª ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cavusgil, S. T. (1982). Decision-making for International Marketing: A comparative Review. *Management Decision*, 20 n° 4, 47-54.
- Chelliah, S.; Sulamain, M. & Yussof, Y. (2010). Internationalization and Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5 n° 6, 27-37.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths of Internationalisation Among Small to Medium-Sized Firms: A Global versus Regional approach. *European Journal of Marketing*, 37, 796-820.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Comissão Europeia. (2010). Internationalisation of European SMEs Final Report. Entrepreneurship Unit Directorate-General for Enterprise and Industry. Obtido em 14 de 1 de 2015, de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/marketaccess/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf
- Comissão Europeia. (2014). Ficha SBA de 2014 - Portugal. Obtido em 09 de 2015, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dbL4BbhyBUgJ:ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8943/attachments/1/translations/pt/renditions/pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>
- Correia, Ana M, R & Mesquita, Anabela (2012) Mestrados & Doutoramentos. Estratégias para a elaboração de trabalhos científicos: o desafio da excelência. *Vida Económica*.
- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-243.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa - Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (2ª ed.). Porto Alegre: ARTMED EDITORA, S.A.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioural theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- Czinkota, M., Ronkainen, I & Moffett, M. (1999). *International Business* (5ª ed.). Orlando: Dryden Press, Fort Worth.
- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*. Faculdade de Economia Universidade do Porto: Dissertação Mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing.
- Ducuing, P-B. & Gallo, A. (2010). *Internet and the Internationalization process of SMEs. Two Northern Swedish cases*. Master in Business Development and Internationalization. UMEA School of Business, Sweden. Obtido de Disponível em: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:326982/FULLTEXT01.pdf>
- Dunning, J. H. (1973). Explaining Changing of International Production: in defense of the eclectic theory. *Oxford Economic Papers*, 11, nº 3, 289-336.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm Of International Production. A Restament and Some Possible Extensions. *Journal Of International Business Studies*, 9, nº 1, 1-31.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham,England: Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9, nº 2, 163-190.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) PARadigm of International Production: Past, Present and Future. *Journal of the Economics of Business*, 8, nº 2, 173-190.
- Dunning, J. & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. (2ª ed.). Edward Edgar Publishing.
- Fernandes, E. M. (2011). *E-commerce e Internacionalização empresarial o caso prático da Salsa*. Dissertação de mestrado em marketing e gestão. Universidade do Minho.
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Ferreira, M., Pinto, C., Serra, F. & Gaspar, L. (2011). John Dunning's Influence in International Business/Strategy Research: A Bibliometric Study in the Strategic Management Journal. *Journal of Strategic Management Education*, 7 nº 2, 1-24.
- Ferreira, M.P., Serra, F. & Reis, N. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Glob Advantage*(Working paper nº 75/2011). Obtido de http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/05/working_paper-75_globadvantage.pdf
- Ferreira, Pinto, Serra & Santos. (2013). Um estudo bibliométrico da contribuição de John Dunning na pesquisa em negócios internacionais. *Glob Advantage*. Obtido de http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2013/09/Working_paper-98_globadvantage.pdf
- Fish, K. & Ruby, P. (2009). An Artificial Intelligence Foreign Market Screening Method for Small Business. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 65-81.
- Freire, A. (1998). *Internacionalização - Desafios para Portugal* (Vol. 1). Lisboa: Editorial Verbo.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.

- Gabriel, D. (2014). *Internationalization strategies and methods of construction firms - a comparative study between Hong Kong - Chinese and Portuguese - European approaches*. Faculdade de Ciências e Tecnologia. Universidade Nova de Lisboa: Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil.
- Gao, T. (2004). The Contingency Framework Of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *The Multinational Business Review*, 12, nº 1, 37-68.
- Hagiu, A. & Clipici, E. (2009). *The Internationalization Strategy in a Global Age*. The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA - FAA Brucharest, 14-15th.
- Harris, S. & Wheeler, C. (2005). Export Market Development Activity: Entrepreneur relationships as exchange opportunities. *International Business Review*, 14, 187-207.
- Held, D.; McGrew, A., Gold Blatt, D. & Parraton, J. (1999). *Global Transformations - Politics, Economics and Culture*. Cambridge: Polity Press.
- Hennart, J. (2014). The Accidental Internationalists; a Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 nº 1, 117-135.
- Hennart, J.; Sheng, H. & Pimenta, G. (2015). Local complementary inputs as drivers of entry mode choices. The case of US investments in Brazil. *International Business Review*, 466-475.
- Hill, C. W. (2009). *International Business: competing in the Global Marketplace* (7ª ed.). Boston: Irwin: McGraw Hill.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Husted, Steven & Melvin Michael. (2012). *International Economics. 9th Edition*. The Pearson Series in Economics.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press.
- Ivarsson, A. & Johan, O. (1998). The Internationalisation Possibilities For a Small, Fast, Growing and Knowledge Intensive Company. Sweden: Linköping University.
- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and Growth: the strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4 Nº 2 , 133-147.
- Johanson, J. & Mattson, L. (1988). *Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach*. Londres: Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7, nº 4, 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 nº 1, 83-101.

- Johanson, J. & Vahlne, J. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process. A Note in the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46, nº 2, 165-178.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, nº 9, 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Jones, M., Coviello, N. & Tang, Y.K. (2011). International Entrepreneurship Research (1989-2009) Adomain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26 nº 6, 632-659.
- Kindleberger, C. P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven: Yale University Press.
- Kiran, V., Majumdar, M. & Kishore, K. (2013). Internationalization of SMEs: Finding a Way Ahead. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 18-23.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8 Nº 2, 12-32.
- Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35 nº 2, 124-141.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19 nº 3, 411-432.
- Köhler, H. (2002). *Conference on Humanizing the Global Economy*. Obtido em 12 de 02 de 2015, de International Monetary Fund: <http://www.imf.org/external/np/speeches/2002/012802.htm>
- Korsakiere, R. & Baranauskiera, A. (2011). Factors Impacting Sustainable Internationalization: a case of multinational company. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1, 53-62.
- Laranjeira, A. S. (2012). *O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals*. Dissertação de mestrado. Universidade Católica, Faculdade de Economia e Gestão.
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5 nº 2, 55-73.
- Leite, A. N. (2010). A internacionalização da economia portuguesa. 119-132. Obtido em 27 de 11 de 2014, de <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/ri/n28/n28a09.pdf>
- Lloyd-Reason, L., (2003), Competing in global markets: Internationalisation strategies of small and medium sized enterprises in central and eastern Europe, *Fifth International Conference on "Enterprise in Transition"* pág.635-651. Obtido em 30 de 12 de 2014.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo.
- Luo, Y. H. (2005). The Internationalization Speed of Ecommerce Companies: An Empirical Analysis. *International Marketing Review*, Vol. 22, Nº 6, 639-709.
- Madsen, T. (1998). Managerial Judgment of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 6 nº 3, 82-93.

- Marinho, P.L. (2013). *Explicação sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias*. Curitiba: Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná.
- Marques, P. (2014). *O Impacto da Cultura no Comportamento do Consumidor - Uma Abordagem Geral*. Dissertação de mestrado em marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Masum, M. & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMES: Strategies and Methods*. Master Thesis Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology - Västerås Sweden. Obtido em 30 de 12 de 2014
- McDougall, P., Shane, S. & Oviatt, B. (1994). Explaining the Formation of International Nex Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 n° 6, 469-487.
- Miguens, C. I. (2007). *Alianças estratégicas de investimento directo como instrumentos de internacionalização. O caso EPOLI*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia. Universidade do Porto.
- Miranda, M.B. (2008). A formação de uma Joint Venture. *Revista Virtual Direito Brasil*, 2, n°2. Obtido em 10 de 06 de 2015, de <http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav22/resenhas/jv2.pdf>
- Mobiliário em notícia. (08 de 2011). Marcas. Obtido em 31 de 08 de 2015, de <http://pauloantunes.net/Press/Details/5>
- Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso: De Facto editores.
- Morschett, D.; Schram-Keiln, H. & Swoboda, B. (2010). Decades of Research on Market Entry Modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16 n° 1, 60-77.
- Mundo Português. (2015). Empresas e Mercados. Obtido em 20 de 09 de 2015, de http://www.mundoportugues.org/uploads/ed-digital/15_10jul/nor/mp/index.html#20/z
- Murteira, M. (2003). *Globalização*. Lisboa: Quimera.
- Mwiti, E. Ofafa, G. & Mkim, A. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation: (an empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the commercial craft sector in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4 n° 7, 64-88.
- Nordström, K. & Vahne, J. (1992). Is the Globe Shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish Sales subsidiaries during the last 100 years. 242-259. Texas.
- OECD - Centre for Entrepreneurship SME and Local Development (CFE). (2009). *Top Barriers to SME Internationalisation*. Reported by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.
- Onkvisit. S. & Shaw, J. (1983). An Examination of the International Product Life Cycle and its Application Within Marketing. *Columbia Journal of World Business*, 18, 73-79.
- Otalora, M. & Casanova, L. (2012). Resources and Internationalization Strategies: The Case of Latin

- American Multinationals. *Faculty & Research Working Paper*. Obtido de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2146498>
- Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Towards a Theory of New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 n° 1, 45-64.
- Pais, J. S. (2002). Capítulos de uma Internacionalização (sofrida): samurais, cowboys, euskadis, mineirinhas e outras histórias. Em P. Q. Brito, J. A. Alves, & M. S. Libório, *Experiências de internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 13-22). Coleção Desafios. Centro Atlântico.
- Parracho, C. F. (2013). *O comércio eletrónico e a internacionalização das PMEs*. Universidade Técnica de Lisboa: Dissertação de Mestrado em Marketing pelo Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Paulo Antunes. (2015). Obtido em 15 de 09 de 2015, de Paulo Antunes created by workmanship, inspired by you!: <http://pauloantunes.net/About>
- Pauwels, P. & Matthyssens, P. (2004). The architecture of multiple case study research in international business. In: Marschan-Piekkari, R., Welch, C. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Edward Elgar, Cheltenham, England, 125-143.
- Penrose, E. . (1959). *The theory of the growth of the firm*. . London: Basil Blackwell.
- Piekkari, R.; Welch, C. & Paavilainen, E. (2009). The CAse Study as Disciplinary Convention: evidence from international business journals. *Organizational Research Methods*, 12, 567-589.
- Pinho, D. (2013). *Joint Venture - Tipificação e Teor Económico-Jurídico*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Economia pela Faculdade de Economia Universidade do Porto.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *Mckinsey Quarterly*, 45-52.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What do We Know after a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry? *International Business Review*, 14, 147-166.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Rugman, A. (1981). *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. London: Croom Helm.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. & Antoncic, B. (2006). SME Internationalization Research: past, presente and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13 n° 4, 476-497.
- Sapienza, H. J., Autio, E., Gerard, G. & Zahra, S. (2006). A capabilities prespective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31 4ª ed., 914-933.
- Silva, J. R. (2006a). A economia portuguesa e o investimento direto estrangeiro. *Instituto Superior De Economia e Gestão*. Universidade Técnica de Lisboa.

- Silva, J. R. (2006b). *Economia Portuguesa 20 anos após a adesão*. Coimbra: Almedina.
- Simões, A. C. (2010). *Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e destinos*. Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus. Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior De Economia e Gestão.
- Simões, V. (1997a). Internacionalização das Empresas Portuguesas. Que papel para a cooperação? *1, nº 2 Jul-Setº*. Economia e Prospectiva.
- Simões, V. (1997b). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas em Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor).
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. & Jean, R. (2013). The Internet as an Alternative Path to Internationalization. *International Marketing Review*, 30 nº 2, 130-155. Obtido de <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:167062&datastreamId=POST-PEER-REVIEW-NON-PUBLISHERS.PDF> Pre print (non-publishers document)
- Sousa, C., Martínez-Lopez, F. & Coelho, F. (2008). The Determinants of Export Performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10 nº 4, 343-374.
- Stoian, C. & Filippaios, F. (2008). Dunning's Eclectic Paradigm: A holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI: Evidence from Greek investments. *International Business Review*, 17 nº 3, 349-367.
- Stopford, J. & Wells, L. . (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organisation of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. New York: Basic Books.
- Suárez-Ortega, M. & Alamo-Vera, F. (2005). SMEs Internationalization: Firms and Managerial Factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 nº 4, 258-279.
- Sui, S. & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45, 821-841.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, 25 nº 2, 325-342.
- Twarowska, K. & Kakol, M. (2013). International Business Strategy - reasons and forms of expansion into foreign markets. *Management, Knowledge and Learning International Conference*, (pp. 19-21). Zadar - Croatia.
- UPTECH. (2015). *Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto*. Obtido em 20 de 08 de 2015, de UPTECH Universidade do Porto: <http://uptec.up.pt/empresa/venture-oak>
- Vasconcellos, I.V. (2013). *Internacionalização de empresas portuguesas: o caso do grupo Brisa*. Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Obtido em 30 de 12 de 2014
- Vernon, R. (1969). International Investment and International Trade in The Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 nº 2, 190-207.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional, 2ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Vieira, C. M. (1999). A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas á sua fidelidade e credibilidade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, Ano XXXIII, 2, 89-11.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal Of General Management*, 2, 34-55.
- Wilson, K. (2006). Encouraging the Internationalization of SMEs. 6, 43-66.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4 th ed.). London: Thousand Oaks: Sage publications.

Anexos

Anexo I - Guião da entrevista

Parte I – Informações Gerais da empresa

Nome da empresa:

Cargo do Entrevistado:

Nome dos fundadores da empresa:

Cargo do fundador da empresa:

Ano de início de atividade da empresa:

Sede da Empresa:

Número de colaboradores no início de atividade:

Número de colaboradores após a internacionalização da empresa:

Nº CAE / área de negócio em que se insere:

Tipo de produtos/ serviços que vende:

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

Website/ email/ outros contactos:

Parte II

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7 – Como classificaria o grau de comprometimento de recursos da empresa durante a fase inicial do processo de internacionalização?

7.1- Como classificaria o grau de comprometimento de mercado hoje em dia?

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

Parte III

- 8 - Atualmente, a empresa tem atividade em que países?
- 8.1 – Quais foram as estratégias e métodos adotados para cada mercado?
- 9 – As estratégias e métodos são os mesmos que aqueles usados inicialmente? Porquê?
10. Qual/ Quais foi/foram o/os mercado/s ao qual a empresa sofreu maiores entraves? Como é que ultrapassou esses entraves?
- 11 – Existiu algum caso em que a empresa assumisse uma “desinternacionalização”?
- 11.1 – Que razões determinaram a saída desse (s) mercado (s)?
- 12 – Que mais-valia possui a empresa? Qual é o fator diferenciador da empresa?
- 13 – A empresa possui ligação com alguma rede de negócios? Ou com alguma empresa? Qual?
- 14 – A empresa possui algum tipo de parceria com alguma empresa internacional/ nacional? Qual?
- 14.1- De que forma é que as empresas cooperam uma com a outra?
- 15 – Que estratégias têm para o futuro?
- 15.1 - Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?
- 16 – Pretende reforçar a entrada nos países em que já teve/ tem alguma atividade internacional?
- 17 – Que sugestões daria às PME que pretendem atualmente iniciar o seu processo de internacionalização?

Anexo II – Análise conjunta das entrevistas

No presente anexo pretende-se sintetizar os principais resultados das entrevistas (tendo em conta as questões do guião).

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

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	Mercado interno curto Necessidade de expandir o negócio por questões de segurança Crescimento da empresa <i>“Sonho de alguém que quer ir mais longe”</i>
Paulo Antunes	Oportunidade criada pela empresa Interesse especial da gerência (sempre viu o mercado europeu com um mercado interno) Experiência pessoal da gerência a nível internacional: - Conhecimentos linguísticos; - viver no estrangeiro; Estratégia de crescimento da empresa - “Vender para fora era uma consequência” Mercado europeu visto pela gerência como um mercado interno, um mercado natural de qualquer PME portuguesa Aumento do nicho de mercado – Mercado interno pequeno
Ventureoak	Modelo de negócio, a forma de operar e os preços são compatíveis com o mercado internacional (a mesma plataforma serve diversos países e são desenhadas para servir diariamente mais de um bilião de pessoas) Questão de sobrevivência (falta de acesso a grandes projetos a nível nacional, a empresa encontra-se situada no norte do país, e os grandes negócios e projetos é feito por <i>networking</i> em Lisboa)

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

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	Espanha Por várias razões: Acessível em termos de linguagem O mercado que estava mais perto geograficamente O mercado mais apetecível, mais direcionado para a venda dos produtos da empresa Tinham mais facilidade em conseguir contactos
Paulo Antunes	Alemanha Empresa foi abordada por clientes alemães numa feira no Porto;

	Seguidamente a empresa foi abordada por outros clientes de nacionalidade alemã no próprio armazém, e o grande impulso da empresa para a internacionalização advém deste episódio.
Ventureoak	O mercado africano: Nigéria, Marrocos, Egito, Quénia Através do “parceiro” A nível de <i>B2B</i> na zona do Magreb existe muita indústria automóvel, têxtil, etc, em que se consegue trabalhar com parceiros “muito porreiros”

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

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	Modo de entrada: Exportação direta através de distribuidores (Modelo de negócio é <i>B2B</i>) Estratégia: Por conhecimentos, pesquisa, procura, feiras
Paulo Antunes	Modo de entrada: Exportação direta através de agentes Modelo de negócio: <i>B2B</i> Estratégia: Visita a feiras
Ventureoak	Modo de entrada: Exportação direta Modelo de negócio: <i>B2B</i> Estratégia: Contactos potenciados por empresas do ramo (ex.: Rocket Internet)

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

4.1 – Que conhecimentos prévios a empresa detinha sobre estes mercados? (associada à questão 4 onde as empresas numeram os mercados em que a empresa já teve atividades internacionais)

EMPRESA	RESPOSTA À QUESTÃO 3.2	RESPOSTA À QUESTÃO 4.1.
ARCABOA	Relações com outras empresas que já detinham experiência neste mercado fez com que a empresa através desta ligação adquirisse também conhecimentos sobre o mesmo	Nenhuns. Para conhecer os mercados, é preciso ir lá. <i>“É preciso entrar no avião, procurar contactos, falar com as pessoas”</i> Inicialmente a empresa recorria a embaixadas, associações e às <i>“páginas amarelas para conseguir contactos”</i>
Paulo Antunes	Não detinha nenhum conhecimento a nível económico sobre o mercado alemão; Gerente foi convidado posteriormente por um cliente	Nenhuns. Empresa começou apostar progressivamente em feiras internacionais, sendo que a mais importante é a <i>Maison et Object</i> , uma vez que é a feira em que para além de apresentarem as suas coleções, é a

	alemão a conhecer pessoalmente o mercado alemão;	que mais significado tem para as vendas e a que proporciona mais contactos; Adquire conhecimentos através da visita e exposição em feiras e através de alguns agentes que a empresa tem
Ventureoak	A Ventureoak é baseada em skills e provas dadas, individualmente já eram reconhecidos pelo mérito, valor e competência, o que potenciou adjudicação de projetos nestes mercados A empresa detinha bastantes conhecimentos devido a experiências profissionais anteriores	A empresa detinha bastantes conhecimentos sobre estes mercados, experiência profissional anterior de cada colaborador. A empresa já sabia como é que os mercados operavam, como é que as coisas se passavam.

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

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	Sim
Paulo Antunes	Não Experiência que detinha era pessoal: - Estudou em Paris; - Amizades de várias nacionalidades; - Viagens; Ter experiências internacionais nem que sejam pessoais, <i>“confere um Know-how, uma experiência para a vida muito importante”</i>
Ventureoak	Sim

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

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	Processo gradual em que começaram por abordar mercados como Espanha, França. O número de clientes aumentou progressivamente, também devido à aposta crescente em feiras internacionais: devido à participação na <i>Host</i> , uma feira Italiana, participação na feira portuguesa SISAB Portugal, de produtos alimentares, em Lisboa, e outra na Alemanha, onde obtiveram muitos contactos. O processo de internacionalização foi passo a passo.

Paulo Antunes	<p>Processo gradual, apesar de ter iniciado a sua atividade internacional logo no início a sua atividade</p> <p>2000 – começou por participar na Feira CERANOR (vocacionada para o comércio interno)</p> <p>2003/2004 – grande passo para a internacionalização – participação na feira <i>Export Home</i> – vocacionada para o mercado externo</p> <p>2007/2008 – Visita e participação na feira de Paris, <i>Maison et Object</i> (<i>Boom</i> da internacionalização da empresa)</p>
Ventureoak	<p>“O desenvolvimento da Ventureoak é o desenvolvimento da nossa internacionalização”</p> <p>O modelo de negócio possibilita a empresa abordar mais que um país ao mesmo tempo (ver resposta da questão 2)</p> <p>Sempre trabalharam para fora, assim como as feiras que frequentam são internacionais.</p> <p>Os reforços comerciais, mesmo pouquinhos, foram lá fora</p>

7 – Como classificaria o grau de comprometimento de recursos da empresa durante a fase inicial do processo de internacionalização?

7.1 – Como classificaria o grau de comprometimento de mercado hoje em dia?

7.2 – Os processos de internacionalização são feitos com recursos próprios ou externos (recursos financeiros, recursos humanos, se recorre às instituições externas?)

EMPRESA	RESPOSTA À QUESTÃO 7	RESPOSTA À QUESTÃO 7.1	RESPOSTA À QUESTÃO 7.2.
ARCABOA	<p>Muito básico. Não tinham RH para terem a dimensão que têm agora. Numa primeira fase o grau de comprometimento era substancialmente em RH. Na fase inicial os RH são muito importantes</p> <p>Também não tinham os recursos financeiros que permitissem gastar dinheiro em conhecimentos, em exposição, em <i>mkt</i>, etc</p> <p>A <i>internet</i> também facilita muito: “o mundo está mais pequeno”</p>	<p>Os RH aumentaram, assim como os financeiros, o que possibilita gastar dinheiro em conhecimentos, em exposição, em <i>mkt</i>, etc</p>	<p>Recursos próprios</p> <p>São sócios da APIRAC por formalidade</p> <p>Voltaram a ser sócio desta associação por causa de um estudo internacional do produto e do acompanhamento da normalização internacional do produto em termos da Europa</p>

Paulo Antunes	<p>RH eram escassos; A nível monetário a empresa recorreu à banca para participar na feira de 2008 em Paris</p>	<p>Em termos monetários há um controlo maior que inicialmente, a empresa já não aposta “as fichas todas” Só trabalha por encomenda Houve uma aposta gradual em RH qualificados: Trabalhar com mercados estrangeiros exige um <i>back office</i> e um <i>front office</i> qualificado (principalmente a nível linguístico que consiga atempadamente responder aos pedidos dos clientes)</p>	<p>É feito essencialmente com recursos próprios A partir de 2007 – participação em feiras é feita por intermédio da APIMA Apoios à internacionalização têm vindo a diminuir: Antes era de 70 por cento Atualmente é de 40 por cento, porém os apoios do QREN (agora designado por Portugal 2020) foram importantes para a prossecução e continuação do PI</p>
Ventureoak	<p>O grau de comprometimento que a empresa se refere é a nível de RH: <i>“recrutar pessoas melhores, e melhorar as nossas próprias pessoas, nós próprios”</i> Não existe distinção entre clientes nacionais e internacionais, o grau de comprometimento de recursos é o mesmo <i>“Porque viajar é caro, demora tempo, é muito ineficiente, usamos muito Skype, email, Whatsapps, etc. Felizmente não nos</i></p>	<p>Houve um aumento de RH desde abertura da empresa: 2 colaboradores para 21 profissionais especializados</p>	<p>Recursos próprios Empresa já teve contacto com algumas instituições de empreendedorismo, mas as mesmas têm dificuldade em perceber qual o modelo de negócio da empresa: <i>“Há uma grande dificuldade nas instituições que existem neste momento a trabalhar em Portugal, com empresas como a nossa”</i> A nível financeiro é difícil recorrer à banca: <i>“Mesmo a nível</i></p>

	<i>temos que deslocar tanto quanto isso”</i>		<i>financeiro, não existe a nossa figura, ninguém sabe muito bem como há de lidar connosco.”</i>
--	--	--	--

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

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	<p>As estratégias e métodos mudam de mercado para mercado: <i>“Cada mercado tem uma especificidade própria.”</i></p> <p>Aspetos a ter em conta:</p> <p>Cumprir as normas voltadas para cada país, é de extrema importância, porque cada país tem as suas características.</p> <p>Aprender um pouco da cultura de cada país ajuda a angariar clientes e facilita em termos da aplicação do produto. <i>“É importante conhecer a cultura no aspeto de sentir a necessidade do uso do produto.”</i></p> <p>Feiras como a de Itália, em Milão, que é uma feira mundial, faz com que a empresa esteja aberta a contactos de qualquer país que apareça.</p>
Paulo Antunes	<p>Abordagem é sempre feita através das feiras internacionais (expõem nas feiras que consideram adequadas ao seu produto)</p> <p>Após primeiro contacto com o cliente, procuram fazer a customização do produto conforme a necessidade e o <i>feedback</i> dos clientes</p> <p>Fazer um <i>upgrade</i> dos produtos, é uma preocupação constante</p> <p>Trabalham com <i>contractors</i> através de encomendas (não têm produtos em stock);</p> <p>(ver também resposta da 18ª questão)</p>
Ventureoak	<p>As alavancas são diferentes para cada mercado em que a empresa opera:</p> <p>Na Europa e nos mercados desenvolvidos valorizam a eficiência e a qualidade;</p> <p>Os mercados em desenvolvimentos olham para o valor;</p> <p>O tempo de desenvolvimento é relativamente constante: à exceção da Alemanha, Áustria e possivelmente Suíça, todos os clientes querem tudo para “ontem”</p> <p>A empresa para fazer face à concorrência, em mercados como o indiano e o chinês, procura fazer as coisas mais depressa e de uma forma melhor.</p> <p>Procuram desenvolver soluções que demonstram aos clientes a qualidade do serviço</p> <p>A empresa consegue os projetos muito pelo <i>“passa a palavra”</i>, por recomendações de empresas que já trabalharam com ela</p>

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

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	<i>Não. O entrevistado afirma que: “a cada momento os métodos vão-se alterando em função das possibilidades, de várias coisas, de conhecimento, know how. Nada hoje é igual a ontem”.</i>
Paulo Antunes	Sim
Ventureoak	Sim, embora o entrevistado mencione que existe uma refinação na forma como a empresa se publicita. <i>“Aprendes a publicitar-te melhor, a vender-te melhor.”</i>

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

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	Holanda e na Bélgica Especificamente na Holanda, após uma reunião, os potenciais clientes perguntaram como é que se fazia aquele tipo de produto em Portugal Hoje em dia a imagem de Portugal tem vindo a mudar pela positiva, mas existem ainda mercados de difícil acesso: <i>“Mas nós quando estamos no mercado comercial temos a obrigação de saber esperar e lutar, impressionar, insistir, e de ter paciência, porque um dia a porta abre.”</i> a imagem de Portugal por vezes dificulta
Paulo Antunes	Mercado inglês, especificamente o londrino, devido ao seu cariz competitivo e agressivo. Grau de exigência muito forte o que obrigou a empresa a criar uma infraestrutura maior a nível de RH para acompanhar o ritmo deste mercado O mercado alemão é difícil de entrar, mas depois de entrar é um mercado <i>“muito fiel” “e cumprem os pagamentos religiosamente”</i> a imagem de Portugal dificulta por vezes a entrada em alguns países
Ventureoak	Indiano: pela cultura e pela forma como as empresas locais trabalham, <i>“também é muito difícil confiarem em ti”</i> Mercado africano: pelas incertezas das coisas, falta de maturidade, existe uma grande dificuldade em treinar as pessoas Alemanha: <i>“dificuldade em provar o teu valor (...) é difícil fazer com que eles confiem em ti”</i> a imagem de Portugal dificulta por vezes a entrada em alguns países

11 – Existiu algum caso em que a empresa assumisse uma “desinternacionalização”?

11.1 – Que razões determinaram a saída desse (s) mercado (s)?

EMPRESA	RESPOSTA À QUESTÃO 11	RESPOSTA À QUESTÃO 11.1
ARCABOA	Brasil e países que formam a Mercosul (Argentina, Brasil, Paraguai e Venezuela)	Têm imposições e direitos elevados <i>“Tínhamos que fazer lá os produtos para não pagar os direitos de entrada, porque os nossos parceiros brasileiros não são nada abertos aos produtos da europa e impõem e têm taxas enormíssimas de entrada.”</i>
Paulo Antunes	Dubai	Não prezam a qualidade e o detalhe
Ventureoak	Rússia, Ucrânia, Roménia, Bulgária, Polónia, são mercados mais baratos do que Portuga Na Colômbia, Alemanha, e Reino Unido aconteceram alguns casos em que o cliente usufruiu da ideia mas continuou com projeto noutra empresa	A empresa fazia uma parte do serviço, aplicava o conhecimento a desenhar o produto, explicava o que fazer, em quantas fases, etc, e os clientes usufruíam da ideia e iam a outra empresa para fazer

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

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	A qualidade do produto que tem (os materiais utilizados, as matérias-primas que colocamos no produto, que à partida dão garantias), que depois é demonstrado pela vida útil do produto <i>“Se formos inovadores, se tivermos alguma diferença nós temos a vida facilitada.”</i> O prazo de entrega é uma questão importante e é um dos fatores que também pode valer a diferenciação.
Paulo Antunes	Para além do produto (que é fundamental), a empresa oferece aos clientes serviço pós-venda Qualidade e detalhe do produto Tanto o prazo de resposta aos clientes, como o prazo de entrega dos produtos são cumpridos rigorosamente

Ventureoak	Os RH, a mentalidade, a cultura da empresa A empresa procurar desenvolver soluções que demonstrem aos clientes a qualidade do serviço. Criar valor para o cliente, <i>“mas de uma forma muito concreta, ou seja, nós queremos que o cliente chegue ao mercado mais depressa que os concorrentes e com uma solução melhor do que os concorrentes, e queremos também no longo prazo”</i>
------------	--

14 – A empresa possui alguma ligação com alguma rede de negócios? Ou com alguma empresa? Qual?

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	Não. <i>“Há sócios comuns de outras empresas, mas isso é outra questão.”</i>
Paulo Antunes	Desde 2009/2010 que a empresa coopera com a SERIP em feiras internacionais A empresa atualmente possui agentes em vários mercados, devido aos conhecimentos da SERIP
Ventureoak	Não. <i>“Nós temos alguns contactos em fundos de investimento, mas são coisas muito informais.”</i>

15 – A empresa possui algum tipo de parceria com alguma empresa internacional/ nacional?

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	Não
Paulo Antunes	Não
Ventureoak	Não. Existe uma ligação informal com a <i>Rocket Internet</i> . A ligação com a <i>Rocket</i> funciona como um organigrama, <i>“tens a Rocket, depois comesças a ter uma data de empresas aqui por baixo. Então vais tendo contactos com diferentes empresas.”</i>

16 – Que estratégias têm para o futuro?

16.1 – Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?

EMPRESA	RESPOSTA ÀS QUESTÕES 16 E 16.1
ARCABOA	Conseguir cada vez mais clientes e produtos A estratégia de futuro passa precisamente pela inovação dos produtos e métodos na medida que faça com o que o mercado procure a empresa e não o contrário. Sim. Desejam alargar a presença a mais países: <i>“Aliás a rede comercial sendo alargada a mais países é mais cómoda. Quanto mais a base de apoio for maior, mais solidez tem a internacionalização.”</i>

	<i>Neste momento temos um contacto com o Japão que está a ser desenvolvido e que penso que vai funcionar.”</i>
Paulo Antunes	<p>1º passo – Solidificar os mercados em que já operam</p> <p>2º passo – desenvolvimento e criação de uma imagem nova da empresa, renovação da coleção – criar uma nova identidade (será lançada oficialmente na próxima feira em Paris, a janeiro de 2016)</p> <p>3º passo – continuar a trabalhar para hotelaria através de <i>contractors</i> (o que tem vindo acontecer até agora) mas paralelamente criar e vender a própria marca; vendendo sempre <i>B2B</i></p>
Ventureoak	<p>Conseguir solidificar mais alguns clientes. <i>“Nós temos clientes que estão em franco crescimento, e nós queremos crescer com eles, queremos continuar a entregar valor, com isso queremos também diversificarmo-nos.”</i></p> <p><i>“Conseguir construir um conjunto de equipas grande para corresponder a um conjunto de desafios e também tornarmo-nos mais sólidos.”</i></p>

17 – Que sugestões daria às PME que pretendem atualmente iniciar o seu processo de internacionalização?

EMPRESA	RESPOSTA
ARCABOA	<i>“Procurar. O contacto com feiras internacionais e o contacto direto com os clientes é muito importante. Conseguir os contactos nas feiras, ver quais são as empresas ligadas ao seu segmento e depois ir pontualmente caso a caso; Sobre como procurar as feiras: no setor há muita informação. As Associações podem dar algumas informações no início, muito no início. Depois fazemos por nós. A falar com amigos que nos direcionam para algumas feiras. Mas às vezes as que se consideram mais importantes são um barrete. Mas isso é o risco de ir conhecendo”</i>
Paulo Antunes	<p>As empresas devem particularmente ter consciência da realidade e dimensão da empresa. Além disso é primordial:</p> <p>Conhecer bem o setor, o que se produz nesse setor e os mercados mais importantes para esse setor</p> <p>Apostar na originalidade, conseguir oferecer algo diferente da concorrência</p> <p>Conhecer os principais <i>players</i> do setor (incluindo a concorrência)</p> <p>Conhecer as feiras mais importantes, de acordo com o produto / serviço, mas visitá-las primeiro e a partir daí criar uma estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar um <i>back office</i> e um <i>front office</i> com <i>staff</i> com <i>skills</i> adequados para fazer frente à dinâmica e exigência dos mercados internacionais

	<ul style="list-style-type: none"> - site apelativo em diferentes idiomas (ter um site só em português é inconcebível para uma PME que se queira internacionalizar) - Elaboração de catálogos, folhetos informativos, etc <p>Qualidade e detalhe dos produtos é muito importante</p> <p>Cumprimento dos prazos é crucial para criar credibilidade e fidelizar os clientes</p>
Ventureoak	<p><i>“Encontrar uma competência verdadeiramente forte, e uma competência para o mercado internacional, e depois vão com a força toda. Não podemos ter medo da concorrência, nem de competir.”</i></p> <p>Procurar uma vantagem competitiva que não seja copiável, ou então que esteja protegida com patente.</p>