

ESTGF | **POLITÉCNICO
DO PORTO**

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

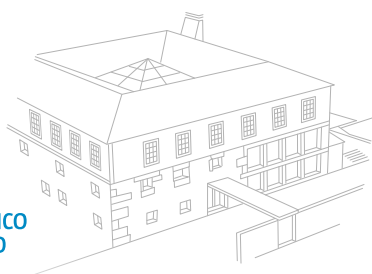
DESIGNAÇÃO DO MESTRADO

AUTOR

ORIENTADOR(ES)

ANO

www.estgf.ipp.pt



ESTGF | POLITÉCNICO
DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

DESIGNAÇÃO DO MESTRADO

AUTOR

ORIENTADOR(ES)

ANO

www.estgf.ipp.pt

Agradecimentos

Dedico este espaço a todas as pessoas que colaboraram e contribuíram, de forma direta e indireta, para a realização deste trabalho de investigação. A todas elas deixo aqui o meu agradecimento sincero, em particular:

Ao Professor Doutor Vítor Braga, pelo seu apoio, disponibilidade e orientação, pela revisão crítica do texto, pelos comentários, opiniões e sugestões que foram imprescindíveis para a conclusão desta dissertação;

A todos os responsáveis das empresas que colaboraram no inquérito, pela sua disponibilidade e vontade de contribuição;

A todos os meus colegas de mestrado que me acompanharam ao longo destes dois anos, pelo espírito de equipa, pela partilha de conhecimentos e motivação;

A toda a minha família, em especial aos meus pais António Queirós e Maria de Lurdes Silveira e ao meu irmão Daniel Queirós, pelo estímulo e apoio incondicional que foram fundamentais para a concretização deste objetivo;

Por último, ao meu namorado Hugo Miguel Pinto, pelo apoio e motivação, pelas palavras de conforto nas horas e nos momentos mais difíceis, pelos momentos de descontração e sobretudo, pelo recorrente encorajamento a fim de prosseguir a elaboração desta dissertação.

A todos reitero o meu profundo agradecimento.

Abreviaturas e Acrónimos

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CIM – Comunidade Intermunicipal

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PME's - Micro, Pequenas e Médias Empresas

VAB - Valor Acrescentado Bruto

Resumo

A internacionalização das empresas tem vindo a assumir um papel preponderante, não só na vida das próprias empresas, mas também no desenvolvimento socioeconómico das economias. Como tal, nesta dissertação procura-se analisar alguns aspetos relacionados com o processo de internacionalização das empresas, em particular das empresas instaladas na região do Tâmega e Sousa. Para esta região, o estudo deste tema revela-se de extrema importância uma vez que a investigação sobre este tema aplicada a esta região é limitada, o que pode representar um instrumento de apoio e orientação às empresas sobre como entrar em mercados internacionais e que desafios podem vir a enfrentar.

A metodologia adotada neste estudo incluiu a elaboração de um inquérito dirigido às empresas desta região, onde se recolheram 184 respostas válidas.

Os principais resultados obtidos permitiram aferir que a maioria das empresas da região do Tâmega e Sousa seguiram o modelo de internacionalização preconizado pela Escola de Uppsala, quer na preferência por modos de entrada mais fáceis e menos arriscados no início da sua internacionalização, tais como, exportação direta e indireta através de intermediários, quer pela entrada em mercados externos psicologicamente mais próximos (países comunitários). Também confirma-se que o quadro teórico criado pela Teoria das Redes tem uma considerável implementação empírica nesta região. Relativamente às motivações e às barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas com vocação internacional, conclui-se que são explicadas pelos seguintes fatores: motivos de natureza económica (rentabilidade e eficiência) e motivos relacionados com mercados e crescimento; barreiras de natureza política e de marketing, bem como de natureza institucional (informação e recursos). Os fatores que explicam a estrutura de correlações entre as barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas sem experiência internacional são: barreiras de conhecimento e informação e barreiras operacionais (custos e riscos).

Palavras-Chave: Internacionalização, Modelo de Uppsala, Teoria das Redes, Motivações e Barreiras à internacionalização, Modos de entrada, Região do Tâmega e Sousa.

Abstract

The process of international entry has received much attention, not only within the entrepreneurial tissue, but also in the social and economic development of most economies. In line with such importance, this dissertation seeks to analyse some aspects related to the process of business international entry, particularly those located in the region of the Tâmega and Sousa. The rationale for conducting this research was based on the scarcity of similar studies applied to the region under investigation. To that extent, we aim to contribute with insights that may support the local business in their process of international entry.

The methodology adopted in this study included the preparation of a survey administered to the local companies, and 184 valid responses were collected.

The results obtained suggest that most companies in the Tâmega and Sousa region followed an internationalization process as described by the model developed by the school of Uppsala. This is confirmed by the businesses' preference for easier and less risky entry modes at the early stages of the internationalization process, such as direct and indirect export through intermediaries, or selecting geographically closer markets into foreign markets. It was also possible to confirm that the theoretical framework of the Theory of Networks could be validated for this regional context. In what concerns the motivations to international entry, perceived by companies with an international presence, the factors were grouped into economic factors (profitability and efficiency) and factors associated to markets and growth. The perceived barriers could be grouped into political and marketing barriers, as well as institutional factors (information and resources). The factors that explain the structure of correlations between the perceived barriers to international entry by firms lacking international experience are: knowledge and information barriers and operational barriers (cost and risk).

Keywords: International entry, Uppsala Model, Network theory, Internationalization Motivations and Barriers, Entry modes, Tâmega and Sousa region.

Índice

Agradecimentos	i
Abreviaturas e Acrónimos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de Tabelas	viii
Índice de Ilustrações	xi
Capítulo I – Introdução	1
1.1. Apresentação do tema	1
1.2. Justificação do estudo	1
1.3. Definição dos objetivos	2
1.4. Estrutura da dissertação	4
Capítulo II - Revisão de Literatura	5
2.1. Conceito de internacionalização	5
2.2. Modelos e Teorias de internacionalização	6
2.2.1. Teorias explicativas do IDE	7
2.2.1.1. Teoria dos Mercados Imperfeitos.....	7
2.2.1.2. Paradigma Eclético da produção internacional	8
2.2.2. Teorias Comportamentais/Incrementalistas	10
2.2.2.1. Teoria do Ciclo de Vida do Produto aplicada à internacionalização	10
2.2.2.2. Teoria dos Estágios.....	11
2.2.2.2.1. Modelo de Uppsala	11
2.2.2.2.2. Modelos de internacionalização baseados na inovação	13
2.2.2.3. Teoria das Redes	14
2.2.3. Algumas críticas apontadas às teorias e modelos de internacionalização	17
2.3. Motivações para a internacionalização	18
2.4. Barreiras à internacionalização	21
2.5. Modos de entrada em mercados internacionais	25

2.6.	Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada: Análise comparativa	27
Capítulo III – Análise empírica		33
3.1.	Definição do problema	33
3.1.1.	Caraterização da região do Tâmega e Sousa	33
3.1.1.1.	Enquadramento territorial e demográfico	33
3.1.1.2.	Atividades económicas.....	35
3.1.1.3.	Comércio internacional.....	37
3.1.2.	Análise SWOT da região do Tâmega e Sousa (síntese)	39
3.2.	Metodologia de investigação.....	41
3.2.1.	Instrumento de recolha de dados.....	42
3.2.2.	Objetivos do instrumento de recolha de dados	43
3.2.3.	Distribuição do instrumento de recolha de dados	44
3.3.	Modelo de tratamento dos dados.....	44
3.4.	Hipóteses de investigação	45
Capítulo IV – Discussão e análise dos resultados.....		48
4.1.	Caraterização descritiva das empresas respondentes	48
4.2.	Caraterização por grupo de empresas.....	51
4.2.1.	Empresas internacionalizadas (Grupo I).....	51
4.2.2.	Empresas potencialmente internacionalizadas (Grupo II)	60
4.2.3.	Empresas não internacionalizadas (Grupo III).....	62
4.3.	Análise das hipóteses de investigação	64
4.4.	Análise fatorial.....	78
4.4.1.	Fatores explicativos da análise das motivações para a internacionalização das empresas do Grupo IV	79
4.4.2.	Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo IV.....	82
4.4.3.	Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo V.....	85
Capítulo V – Conclusão, limitações do estudo e investigações futuras		88
5.1.	Considerações finais	88

5.2. Limitações e Investigações Futuras	92
Referências bibliográficas.....	94
Anexos.....	102
Anexo A1 – Inquérito às empresas da região do Tâmega e Sousa	102

Índice de Tabelas

Tabela 1: Objetivos gerais e específicos da dissertação.....	3
Tabela 2: O modelo de escolha do modo de penetração de Dunning	9
Tabela 3: Revisão de Teorias de internacionalização baseadas na inovação	13
Tabela 4: Algumas críticas apontadas às teorias e modelos de internacionalização estudados	17
Tabela 5: Análise conjunta das motivações para a internacionalização, modos de entrada e determinantes de internacionalização e localização	20
Tabela 6: Barreiras internas e externas à exportação	22
Tabela 7: Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada	30
Tabela 8: Indicadores demográficos do Tâmega e Sousa e respetivos concelhos face à Região Norte e ao País.....	34
Tabela 9: Importância da indústria no Tâmega e Sousa, Norte e Portugal (2012)	36
Tabela 10: Estrutura Setorial do pessoal ao serviço nas empresas com sede nos concelhos do Tâmega e Sousa (2012).....	37
Tabela 11: Estrutura setorial do VAB das empresas com sede nos concelhos do Tâmega e Sousa (2012).....	37
Tabela 12: Indicadores de Comércio Internacional por NUT (2011, 2012)	37
Tabela 13: Comércio Internacional declarado de mercadorias por município de sede dos operadores e indicadores do comércio internacional por concelhos (2013)	39
Tabela 14: Análise SWOT da região do Tâmega e Sousa	39
Tabela 15: Objetivos do inquérito vs Objetivos de investigação.....	43
Tabela 16: Ficha técnica do trabalho de campo	45
Tabela 17: Hipóteses de investigação vs Objetivos específicos de investigação	47
Tabela 18: Caracterização do processo de internacionalização das empresas internacionalizadas (em frequência e %)	52
Tabela 19: Distribuição das empresas internacionalizadas por nível de importância atribuído às diferentes motivações para a internacionalização (em frequência e %)	53
Tabela 20: Distribuição das empresas internacionalizadas por nível de importância atribuído aos diferentes fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada em mercados externos com maior representatividade na atividade das empresas (em %)	56
Tabela 21: Distribuição das empresas internacionalizadas por nível de importância atribuído às diferentes barreiras à internacionalização (em frequência e %).....	57

Tabela 22: Distribuição das empresas potencialmente internacionalizadas por nível de importância atribuído às diferentes motivações para a internacionalização (em frequência e %)	60
Tabela 23: Distribuição das empresas potencialmente internacionalizadas por nível de importância atribuído às diferentes barreiras à internacionalização (em frequência e %)	61
Tabela 24: Distribuição das empresas não internacionalizadas por nível de importância atribuído às diferentes barreiras à internacionalização (em frequência e %)	63
Tabela 25: Resultados do Teste do Qui-Quadrado - Hipótese 1	66
Tabela 26: Resultados dos coeficientes de correlação - Hipótese 1	66
Tabela 27: Resultados do Qui-Quadrado - Hipótese 2	68
Tabela 28: Resultados da Tabela de Contingência - Hipótese 3.....	70
Tabela 29: Resultados do Qui-Quadrado – Hipótese 3	71
Tabela 30: Resultados da Tabela de Contingência – Hipótese 4.....	72
Tabela 31: Resultados do Qui-Quadrado – Hipótese 4	72
Tabela 32: Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney – Hipótese 5.....	74
Tabela 33: Teste de Kruskal-Wallis – Hipótese 6	76
Tabela 34: Resultados da Comparação Múltipla de médias das ordens para amostras independentes – Hipótese 6.....	78
Tabela 35: Valores de KMO vs Recomendação relativamente à Análise fatorial	79
Tabela 36: <i>Alpha de Cronbach</i> – Fatores explicativos da análise das motivações para a internacionalização das empresas do Grupo IV	80
Tabela 37: KMO e Teste de esfericidade de Bartlett – Fatores explicativos da análise das motivações para a internacionalização das empresas do Grupo IV	80
Tabela 38: Rotated Component Matrix - Fatores explicativos da análise das motivações para a internacionalização das empresas do Grupo IV	81
Tabela 39: KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett – Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo IV	83
Tabela 40: <i>Alpha de Cronbach</i> - Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo IV	83
Tabela 41: Rotated Component Matrix - Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo IV	84
Tabela 42: KMO e Teste de esfericidade de Bartlett – Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo V	85

Tabela 43: <i>Alpha de Cronbach</i> - Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo V	85
Tabela 44: Rotated Component Matrix - Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo V	86
Tabela 45: Síntese de resultados das hipóteses de investigação	91

Índice de Ilustrações

Ilustração 1: O mecanismo básico de internacionalização	12
Ilustração 2: Modelo do processo de internacionalização de uma rede de negócios	15
Ilustração 3: Internacionalização e o Modelo de redes.....	16
Ilustração 4: Fatores que afetam a decisão do modo de entrada em mercados estrangeiros...	28
Ilustração 5: As dinâmicas de internacionalização das empresas.....	31
Ilustração 6: Região do Tâmega e Sousa.....	34
Ilustração 7: Valor Acrescentado Bruto das Empresas por setor de atividade económica (2012)	35
Ilustração 8: Evolução das exportações e importações do Tâmega e Sousa e da taxa de cobertura do Tâmega e Sousa, Norte e Portugal (2007-2012).....	38
Ilustração 9: Síntese da metodologia	41
Ilustração 10: Distribuição das empresas respondentes por ano de início de atividade (em %) 48	
Ilustração 11: Distribuição das empresas respondentes por ramo de atividade económica (em %)	48
Ilustração 12: Distribuição das empresas respondentes e de empresas no Tâmega e Sousa registadas na SABI por concelhos da região do Tâmega e Sousa (em %).....	49
Ilustração 13: Distribuição das empresas respondentes por número de trabalhadores.....	49
Ilustração 14: Distribuição das empresas respondentes por volume de negócios anual obtido (em %).....	49
Ilustração 15: Distribuição das empresas respondentes por dimensão (em %).....	50
Ilustração 16: Realiza operações em mercados externos?	50
Ilustração 17: Está nos planos da empresa realizar operações em mercados externos nos próximos 5 anos?	50
Ilustração 18: Distribuição das empresas internacionalizadas por nível de importância atribuído aos diferentes critérios que estiveram na base da escolha do 1º mercado externo abordado (em %)	54
Ilustração 19: Distribuição das empresas internacionalizadas por países externos onde operam e obtêm maior volume de vendas (em %)	55
Ilustração 20: Distribuição das empresas internacionalizadas por modos de entrada e de estabelecimento utilizados em mercados externos (em %).....	56

Ilustração 21: Distribuição das empresas internacionalizadas por nível de importância da internacionalização nos seguintes indicadores (em %)	59
Ilustração 22: Distribuição das empresas internacionalizadas por qualidade do apoio à internacionalização das seguintes instituições	59

Capítulo I – Introdução

1.1. Apresentação do tema

A procura por novas oportunidades além-fronteiras, designada internacionalização, tem-se revelado, nos últimos anos, como uma das respostas empresariais ao desafio da globalização e aos paradigmas da competitividade. Em particular, assumiu-se como um desafio natural para contrariar a saturação do mercado nacional ou a diminuição da procura interna (Deloitte & AICEP, 2014). Desta forma, para as Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME's), que constituem na sua maioria o tecido empresarial português, esta tornou-se a estratégia mais adequada para a sua sobrevivência, crescimento e sustentabilidade.

Neste contexto, a primeira abordagem aos mercados externos deve começar pela definição das motivações que as levam a atuar nesses mercados. As motivações mais comuns são o aproveitamento de vantagens observadas nos mercados externos, a obtenção de eficiência, o acesso a recursos e ativos estratégicos. Salienta-se neste contexto, o contributo de Dunning e outros autores, que embora refiram essas motivações como os principais motivos para a realização de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) são consideradas na literatura como motivações relevantes para a internacionalização.

A seguir, devem escolher os países de destino e os modos de entrada mais adequados às oportunidades identificadas nesses países. A penetração nesses países pode ser realizada através de exportação, relações contratuais (licenciamento, *franchising*, contratos de gestão, etc.), alianças estratégicas (*joint ventures*) e ainda, via investimento direto (aquisições e investimentos *greenfield*). A exportação é habitualmente realizada pelas empresas no início do seu processo de internacionalização e funciona como uma “rampa de lançamento” para a adoção de novas formas de internacionalização mais eficientes e arriscadas.

No entanto, a entrada em mercados externos nem sempre é bem-sucedida porque surgem diversos obstáculos/barreiras que limitam o potencial da empresa para explorar oportunidades no exterior, que enfraquecem o seu desempenho financeiro e dificultam a sua progressão em direção à internacionalização, provocando deste modo, a sua saída do exterior.

Por isso, toda e qualquer empresa antes de iniciar um processo de internacionalização deve tomar consciência que não existem soluções únicas nem sequências pré-definidas, bem como não é possível eliminar todos os riscos associados à internacionalização (AICEP & AUDAX, 2013).

1.2. Justificação do estudo

O trabalho desenvolvido nesta dissertação inserida no Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas centra-se nas empresas da região do Tâmega e Sousa, por

ser umas das regiões mais industrializadas do Norte, com uma intensidade exportadora que se situa entre os valores de Portugal e do Norte (CEGEA, 2014). Embora o tecido empresarial seja dominado pelas PME's, existem grandes organizações industriais, regra geral associadas a grandes investimentos estrangeiros.

O Tâmega e Sousa é essencialmente uma região industrial. As indústrias do têxtil, do couro e dos produtos de couro, nomeadamente do calçado, da madeira e do mobiliário, bem como da metalomecânica constituem as suas principais atividades económicas.

Apesar de a indústria ser a atividade mais relevante, esta região engloba territórios com uma estrutura económica muito distinta. Por um lado, o Vale do Sousa é uma região muito marcada pela proximidade à Área Metropolitana do Porto e integra territórios com um nível de industrialização elevado, decorrente da presença de *clusters* em atividades trabalho-intensivas e de pequenas e médias empresas. Por outro, o Baixo Tâmega e Douro, com fortes elementos de ruralidade, engloba municípios que apresentam níveis de industrialização muito menos expressivos, sendo a economia assente no setor primário e nos serviços (Ribeiro & Chorincas, 2011). De salientar, que “os serviços são responsáveis por mais de dois terços das empresas sediadas no Tâmega e Sousa, 36% das pessoas ao serviço e cerca de um terço do VAB gerado, valores inferiores à importância que este setor tem no Norte e, naturalmente, também no país” (CEGEA, 2014, pág. 98). Esta diferença é explicada pelo maior peso da indústria e da construção na estrutura setorial do Tâmega e Sousa.

Por último, esta região é também conhecida pelos seus vinhos verdes, estando aí concentradas algumas das mais importantes, reconhecidas e premiadas, casas vinícolas produtoras destes vinhos, como é o caso da Aveleda, S.A., que exporta 64% das suas vendas, sendo que cerca de metade das exportações se destinam a mercados extracomunitários (CEGEA, 2014).

Assim, este potencial de internacionalização que tanto pode contribuir para a internacionalização da Economia Portuguesa merece ser analisado de forma a sugerir caminhos de suporte à internacionalização.

1.3. Definição dos objetivos

Esta dissertação pretende abordar o fenómeno de internacionalização, analisando alguns aspetos do processo de internacionalização das empresas da região do Tâmega e Sousa.

Para o efeito, recorreu-se a uma metodologia baseada numa análise de natureza quantitativa, utilizando como método de recolha de dados um inquérito *online* administrado às empresas da região do Tâmega e Sousa. Este inquérito inclui diferentes questões para diferentes grupos de empresas, que se denominaram como: Grupo I - agrega as empresas internacionalizadas; Grupo II - integra as empresas que ainda não se internacionalizaram mas

estão a pensar nessa possibilidade nos próximos 5 anos (ou seja, empresas potencialmente internacionalizadas); e Grupo III - inclui as empresas que não têm qualquer interesse na internacionalização nos próximos 5 anos (isto é, empresas não internacionalizadas).

Os objetivos gerais (OG) e específicos (OE) desta dissertação foram definidos de acordo com os grupos de empresas formados:

Tabela 1: Objetivos gerais e específicos da dissertação

Grupo de empresas	Objetivos gerais e específicos
I	<p>OG 1: Perceber os mecanismos utilizados, isto é:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OE 1.1: Associar as teorias/modelos revistas na literatura que melhor explicam o processo de internacionalização destas empresas; • OE 1.2: Perceber os motivos para a internacionalização e os obstáculos encontrados; • OE 1.3: Perceber quais os critérios que determinaram a escolha do primeiro mercado externo abordado; • OE 1.4: Perceber quais os mercados externos onde operam e em quais obtêm um maior volume de vendas; • OE 1.5: Perceber quais os modos de entrada e de estabelecimento utilizados em mercados internacionais e quais assumem maior representatividade na atividade das empresas.
	<p>OG 2: Perceber a estratégia utilizada, ou seja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber quais os fatores que influenciaram a escolha dos modos de entrada em mercados internacionais.
	<p>OG 3: Perceber qual o impacto da internacionalização, isto é:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber qual a importância da sua internacionalização em determinados indicadores, tais como: volume de negócios, lucros, produtividade, aumento das competências do <i>staff</i>, reputação e visibilidade da empresa e/ou da marca, economias de escala e vantagens competitivas existentes.
	<p>OG 4: Perceber qual o apoio institucional obtido, ou seja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber a qualidade do apoio à internacionalização fornecido por diferentes instituições locais e regionais (AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, Associações Empresariais locais e regionais e setoriais).
II	<p>OG 5: Perceber os motivos e os obstáculos à internacionalização.</p>
III	<p>OG 6: Perceber os motivos para a não internacionalização.</p>
I, II e III	<p>OG 7: Identificar fatores explicativos da estrutura de correlações observada entre as motivações e as barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas.</p>

Fonte: Elaboração própria

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação segue uma estrutura lógica e abrangente e divide-se em 5 capítulos:

O primeiro capítulo diz respeito à introdução, onde se apresenta o tema, justifica-se a escolha da temática, define-se os objetivos gerais e apresenta-se a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo inicia-se com um enquadramento teórico, onde são abordados alguns conceitos e teorias explicativas do processo de internacionalização das empresas, as diferentes motivações à internacionalização, as barreiras enfrentadas no seu processo de internacionalização, as tipologias dos modos de entrada em mercados internacionais, bem como os fatores que influenciam a escolha desses modos de entrada.

No terceiro capítulo apresenta-se o problema de investigação, caracterizando a região do Tâmega e Sousa em termos de território, população, atividades económicas e comércio internacional e apresentando uma síntese dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT) desta região. Ainda neste capítulo, é possível encontrar a metodologia de investigação (instrumento de recolha de dados, seus objetivos e distribuição), o modelo de tratamento dos dados e as hipóteses de investigação.

No quarto capítulo apresenta-se as conclusões do inquérito realizado junto das empresas da região do Tâmega e Sousa. Fez-se uma caracterização descritiva das empresas participantes, bem como uma caracterização por grupo de empresas (empresas internacionalizadas, empresas potencialmente internacionalizadas e empresas não internacionalizadas). Ainda neste capítulo são analisadas e testadas as hipóteses de investigação, utilizando os testes estatísticos disponíveis no *software* estatístico *IBM SPSS Statistics*, bem como são apresentadas as análises fatoriais efetuadas para identificar fatores explicativos da estrutura de correlações observada entre as motivações e as barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas.

Por último, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões da dissertação, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

Capítulo II - Revisão de Literatura

2.1. Conceito de internacionalização

Os avanços tecnológicos e a progressiva liberalização do comércio internacional contribuíram para a crescente participação das empresas nos mercados globais. Este processo de crescimento internacional que se caracteriza pela expansão das atividades económicas além-fronteiras denomina-se internacionalização (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006).

O fenómeno da internacionalização foi estudado por diversos autores sob várias perspetivas, designadamente sob a teoria da organização, do marketing, da estratégia da gestão, da gestão internacional e da gestão de negócios de pequenas empresas. Não existindo uma definição exata para internacionalização, apresenta-se a seguir algumas abordagens sobre este tema enquanto conceito.

A internacionalização pode ser descrita como o processo de envolvimento crescente nas operações internacionais (Welch & Luostarinen, 1988). Esta definição de internacionalização está associada ao envolvimento gradual da empresa nos mercados estrangeiros.

Calof & Beamish (1995) adotaram uma definição mais ampla para internacionalização, considerando este fenómeno como o processo de adaptação das operações das empresas (estratégia, estrutura ou recursos) aos ambientes externos que pretendem atuar. Na mesma linha de pensamento, Chetty & Campbell-Hunt (2003) consideram que o processo de internacionalização das empresas não pode ser considerado apenas como um processo que ocorre no sentido de progressão crescente, mas como um fenómeno com retrocessos onde se inclui a possibilidade de uma empresa diminuir ou abandonar a sua atividade internacional. A este fenómeno designaram de “desinternacionalização”, que pode ocorrer de diversos modos: através do abandono de um produto, da alienação de uma divisão, da venda de uma fábrica de produção estrangeira ou através do despedimento de pessoas envolvidas nas suas atividades internacionais.

Para Chetty & Holm (2000) a expansão, penetração e integração das empresas em mercados internacionais – internacionalização – ocorrem via interação com os seus parceiros nas redes de negócio, que lhes permitem identificar novas oportunidades, adquirir novos conhecimentos e experiência e partilhar recursos.

Contrariamente aos modelos tradicionais que explicam o processo de internacionalização das empresas como sendo um processo lento e gradual devido à falta de conhecimento sobre os mercados externos, à aversão ao risco, à incerteza associada a mercados desconhecidos e a outros fatores semelhantes, a internacionalização de determinadas empresas como as “*Born Globals*”¹ ocorre desde o seu nascimento. Estas adotam desde a sua origem uma estratégia internacional, ao invés de progredirem de uma

¹ Uner *et al.* (2013) definem empresas “*born global*” como uma nova geração de empresas exportadoras que iniciam a sua atividade internacional logo após o seu nascimento.

estratégia nacional a internacional como acontece na maioria das empresas tradicionais (Madsen & Servais, 1997).

Também Wind, Douglas, & Perlmutter (1973) tentaram conceitualizar o termo internacionalização. Os autores apresentaram este conceito como um processo em que certas atitudes ou orientações das empresas estão associadas a fases sucessivas na evolução das suas atividades internacionais. Por outras palavras, as empresas podem ter uma orientação etnocêntrica (orientação voltada para o mercado doméstico), policêntrica (orientação para o país de destino), regiocêntrica (orientação voltada para uma região) e geocêntrica (orientação voltada para o mundo). É nesta última orientação que os autores destacam o conceito de internacionalização.

Kiran, Majumdar, & Kishore (2013) referiram o termo internacionalização como uma estratégia de crescimento adotada pelas PME's para superar as suas limitações em termos de recursos e manter uma vantagem competitiva sustentável, dadas as complexidades do comércio internacional e a maior concorrência à escala mundial.

De facto, a internacionalização é uma dimensão importante no processo que orienta a estratégia da maioria das empresas internacionais porque está relacionada com todos os fatores que definem a estratégia e que determina o seu desenvolvimento contínuo e a sua mudança, nomeadamente na definição dos objetivos e da ideia de negócio, na orientação das ações a tomar, nos princípios, valores e normas a seguir, bem como na natureza da gestão da empresa (Melin, 1992).

2.2. Modelos e Teorias de internacionalização

A maioria dos estudos sobre internacionalização de empresas adota uma das teorias ou modelos desenvolvidos na literatura para explicar o processo de internacionalização de uma empresa, a escolha dos modos de entrada e as estratégias de internacionalização.

Malhotra, Agarwal, & Ulgado (2003) reconhecem que, embora cada uma destas teorias forneça uma justificação para a escolha do modo de entrada em mercados internacionais baseada em diferentes fatores explicativos e distintas hipóteses comportamentais, é a análise conjunta e simultânea de todos estes fatores que melhor explica o processo de internacionalização das empresas e a forma de entrada mais adequada nos mercados internacionais. Defendem ainda que, quando as teorias são analisadas isoladamente, estas não se adequam ao atual comércio internacional nem aos recentes padrões de investimento das empresas.

É por esta razão que as várias teorias e modelos a elas associados foram, ao longo dos anos, alvo de diversas críticas, tendo sido utilizadas como base para a criação de novos modelos. O ideal é que as empresas definam um modelo que seja suficientemente adaptado às suas forças, fraquezas e estratégias de internacionalização.

A seguir apresenta-se as teorias mais relevantes na literatura e os modelos a elas associados. Estas teorias são divididas em duas partes:

- A primeira parte diz respeito às teorias explicativas do IDE tendo por base as atividades das grandes empresas;
- A segunda parte integra as teorias e os modelos que explicam o processo de internacionalização das empresas na base do comportamento organizacional.

Numa fase posterior apresenta-se, de forma resumida, algumas críticas apontadas por diferentes autores às teorias e modelos de internacionalização analisados nesta dissertação.

2.2.1. Teorias explicativas do IDE

2.2.1.1. Teoria dos Mercados Imperfeitos

Hymer (1960) e Kindleberger (1969), dois dos principais defensores da Teoria dos Mercados Imperfeitos, alegam que o principal motivo para as empresas se internacionalizarem resulta de possuírem vantagens no seu mercado de origem que visam explorar noutros mercados. Ou seja, associam a existência das multinacionais às imperfeições do mercado.

Esta teoria procura explicar como uma empresa com conhecimento limitado das condições dos mercados externos onde pretendem atuar, pode competir com sucesso nesses mercados.

Segundo esta abordagem as empresas ao entrarem num mercado desconhecido têm uma desvantagem de terem custos adicionais de lidar com um novo ambiente. Para ultrapassar este obstáculo, devem possuir vantagens específicas em relação à concorrência, nomeadamente vantagens de propriedade. Estas vantagens podem traduzir-se em vantagens em termos de inovação, tecnologia, redução de custos, marca e reputação, capacidade financeira e de gestão, entre outras.

São consideradas imperfeições do mercado: (1) as imperfeições ao nível dos mercados de bens (tais como: marcas, competências de marketing, diferenciação do produto e de preços que a concorrência não possui); (2) as imperfeições nos mercados de fatores (nomeadamente, capacidade de obter recursos únicos, competências de gestão e tecnologia); (3) as imperfeições na concorrência (dadas as economias de escala internas e externas) e ainda, (4) as imperfeições na concorrência (provocadas por políticas governamentais que oferecem oportunidades para realizar IDE).

Esta teoria considera portanto, que as imperfeições do mercado e a diferenciação da empresa, que possui vantagens únicas e exclusivas, são estímulos à realização de IDE. Ou seja, o fator de atração de IDE não está tanto nas características dos países, mas sim nas especificidades das indústrias/empresas.

Noutra perspetiva Knickerbocker (1973), através da sua Teoria da Reação Oligopolista, procura explicar a internacionalização de uma empresa tendo por base a imitação da concorrência. A ideia central desta teoria resume-se a uma estratégia de defesa das empresas concorrentes locais face à estratégia de investimento da empresa que tomou a iniciativa. Ou seja, num determinado setor em que a empresa líder decide investir num país estrangeiro, os concorrentes desse país são forçados a investir no país de origem desta empresa ou no país mais importante para a empresa, para minimizarem o risco e a incerteza (efeito “imitação” da empresa líder, isto é, “*follow the leader*”).

Como afirma Letto-Gillies (2005) “numa estrutura oligopolista a interdependência das empresas significa que o seu comportamento leva a um padrão de ação e reação (...) como num jogo de xadrez. Cada empresa oligopolista combina movimentos para melhorar a sua posição movendo-se para compensar as políticas agressivas dos seus adversários”. Embora esta Teoria forneça explicações para a internacionalização das empresas, esta continua a não explicar a decisão de investimento no exterior da primeira empresa (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994).

2.2.1.2. Paradigma Eclético da produção internacional

O Paradigma Eclético também conhecido como Paradigma OLI - *Ownership, Location e Internalization* (Dunning, 1980, 1988, 1998, 2001) procura explicar o processo de internacionalização das empresas com base no investimento estrangeiro. O autor defende que um investimento externo bem-sucedido deve respeitar três tipos de vantagens económicas: vantagens de propriedade da empresa, vantagens de localização do mercado e vantagens de internalização decorrentes da integração das transações dentro da empresa.

As vantagens de propriedade estão associadas às vantagens que uma empresa tem sobre outra ao nível da dimensão, da experiência e da capacidade de desenvolver produtos diferenciados. Ou seja, quanto maior a dimensão da empresa maior a sua propensão para entrar em mercados internacionais; as empresas com pouca experiência na internacionalização de mercados apresentam maiores problemas na gestão das operações com o exterior e aquelas com maior capacidade para desenvolver produtos diferenciados exibem um maior nível de sucesso.

As vantagens de localização de um mercado traduzem-se na sua atratividade em termos de potencial de crescimento e de risco de investimento. Se, por um lado, os mercados com maior potencial de crescimento apresentam níveis de rentabilidade a longo prazo mais elevados e permitem a obtenção de economias de escala e menores custos marginais de produção, por outro, os mercados com elevado risco de instabilidade económica e política traduzem problemas de repatriação de lucros e expropriação de produtos o que limita a entrada de investimentos estrangeiros.

As vantagens de internalização estão relacionadas com as vantagens de realizar internamente todas as operações e de ultrapassar os custos de transação decorrentes das operações efetuadas através do mercado, permitindo à empresa obter um maior controlo sobre todas essas operações. Neste contexto, os modos de entrada em mercados estrangeiros mais adequados seriam exportação e/ou propriedade total sobre subsidiárias (*sole venture*) porque oferecem um maior controlo sobre as operações internacionais.

Esta teoria explica, com base na identificação destas três vantagens, a estratégia de penetração mais apropriada (Tabela 2):

Tabela 2: O modelo de escolha do modo de penetração de Dunning

Modos de penetração	Vantagens de propriedade	Vantagens de localização	Vantagens de internalização
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Modos contratuais (ex.: <i>Franchising</i> , licenciamento, contratos de assistência técnica...)	+	-	-

Fonte: Adaptado de Dunning (1988)

Resumindo, qualquer modo de entrada em mercados internacionais pressupõe a existência de uma vantagem específica significativa. A estratégia de penetração via IDE só é exequível com a combinação dos três tipos de vantagens mas, na ausência de vantagens de localização, as estratégias via exportação e outros modos contratuais deverão ser considerados.

Para Malhotra, Agarwal, & Ulgado (2003) esta é uma abordagem multi-teórica, em que a internacionalização das empresas é explicada com base em três fatores (propriedade, internalização e vantagem de localização) e quatro critérios de decisão (de risco, retorno, controlo e recursos). O quadro concetual do Paradigma Eclético constitui portanto, uma síntese de outras teorias: inclui conceitos da Teoria das Imperfeições do Mercado (vantagem comparativa da empresa), da Teoria da Internalização (vantagem de internalização) e da Teoria do Ciclo de Vida do Produto (vantagem de localização).

2.2.2. Teorias Comportamentais/Incrementalistas

2.2.2.1. Teoria do Ciclo de Vida do Produto aplicada à internacionalização

Vernon (1966) desenvolveu uma teoria, denominada Teoria do Ciclo de Vida do Produto, onde descreveu os padrões de internacionalização das empresas, utilizando como referência a época em que as empresas mais avançadas dos Estados Unidos da América (EUA), as multinacionais, dominavam o comércio mundial. Este modelo enfatiza, essencialmente, o tempo de inovação, os efeitos das economias de escala, bem como os efeitos do desconhecimento e incerteza associados à falta de informação sobre mercados externos.

O autor, centrado na teoria das vantagens comparativas de Ricardo (1821)², explicou que o tempo e o local adequado para realizar um investimento em inovação de produtos são influenciados por uma dinâmica evolutiva das vantagens comparativas em termos de custos. Isto explica a decisão tomada por determinadas empresas globais em deslocalizar a produção de mercados desenvolvidos para mercados em desenvolvimento.

Vernon (1966) define três fases essenciais do ciclo de vida do produto: a introdução do produto, a maturidade e a estandardização/padronização do produto. De acordo com Onkvisit & Shaw (1983) existem fatores que podem afetar a forma e extensão do ciclo de vida do produto em qualquer das suas fases, designadamente o tipo e natureza do produto, o nível de concorrência, o grau de especialização, as regras e regulamentações governamentais.

A fase de introdução inicia-se quando uma empresa de um país desenvolvido lança um novo produto tecnologicamente mais avançado no seu mercado doméstico e realiza localmente todas as atividades a ele associadas com o objetivo de minimizar os riscos e a incerteza. Vernon (1966) considera que esta inovação é mais provável de ocorrer numa nação mais desenvolvida (por exemplo, nos EUA) porque é composta por consumidores com rendimento médio-alto e estes são mais propensos a experimentar e adquirir novos produtos e mais caros e ainda, porque oferece uma maior facilidade de acesso a mercados de capitais para financiar o desenvolvimento de novos produtos. Nesta fase não ocorre qualquer tipo de exportação, porque o produto é produzido e consumido no mercado doméstico.

Na fase de maturidade, a empresa desenvolve técnicas de produção em massa e começa a exportar o produto para outros países desenvolvidos. O produto passa a ser transacionado nos mercados mundiais, tornando-se economicamente viável para a empresa deslocar a produção para esses mercados. Inicia-se assim, uma concorrência entre empresas locais e a empresa exportadora do produto inovador.

² A teoria das vantagens comparativas ou relativas foi desenvolvida por David Ricardo no seu livro "*The Principles of Political Economy and Taxation*" e constitui a base da teoria do comércio internacional. O autor demonstrou que dois países podem beneficiar mutuamente do comércio internacional mesmo que sejam absolutamente menos eficientes na produção de todos os bens. Para isso é necessário que se especializem na produção dos bens em que são relativamente mais eficientes, ou seja, nos bens em que apresentam vantagens comparativas, e adquiram aqueles em que são relativamente menos eficientes.

Na fase de padronização do produto, uma vez que os mercados e as tecnologias estão muito difundidos e que existe uma forte concorrência, o custo unitário torna-se num importante fator competitivo, permitindo assim, tanto à empresa original como aos novos produtores, deslocar a produção para os mercados em desenvolvimento onde o fator trabalho acarreta um menor custo. Estes mercados menos desenvolvidos passam desta forma a exportar o produto para os países desenvolvidos.

2.2.2.2. Teoria dos Estágios

O processo de internacionalização das empresas é visto como um processo gradual, que se desenvolve em estágios (Melin, 1992). Neste contexto salientam-se duas escolas de pensamento:

- O Modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977);
- Os Modelos baseados na Inovação (Andersen, 1993; Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981).

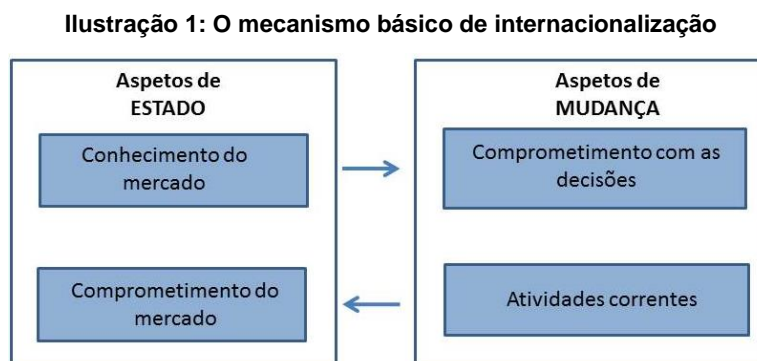
2.2.2.2.1. Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala foi desenvolvido por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977) tendo por base o padrão de internacionalização das empresas suecas na década de 70. Segundo os autores, estas empresas desenvolveram as suas operações internacionais gradualmente, não recorrendo a grandes investimentos de produção estrangeira em pontos isolados no tempo.

O modelo assenta no pressuposto básico que, primeiro a empresa desenvolve-se no mercado nacional e, posteriormente, como consequência de várias decisões incrementais, decide internacionalizar-se (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Johanson & Vahlne (1977) apresentam dois conceitos para explicar este modelo - o conhecimento e o comprometimento. O conhecimento corresponde ao mercado alvo e o comprometimento refere-se à quantidade de recursos investidos em determinado mercado externo e ao grau de especificidade desses recursos. Posto isto, os autores encaram a internacionalização como um processo de aprendizagem gradual onde a empresa investe recursos e adquire conhecimentos sobre os mercados internacionais e as operações no exterior, aumentando ao longo do tempo, o seu envolvimento e comprometimento com o mercado externo. Por outras palavras, a forma de entrada num novo mercado é consequência do processo de acumulação de conhecimento adquirido através da experiência em outros mercados.

Através de um mecanismo básico de internacionalização, Johanson & Vahlne (1977) relacionam os aspectos de Estado e os de Mudança, assumindo que o conhecimento e o compromisso do mercado afetam, quer o comprometimento com as decisões, quer a maneira como as atividades correntes são executadas, e estas últimas por sua vez influenciam o conhecimento e o comprometimento do mercado (Ilustração 1).



Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (1977)

A falta de conhecimento e recursos são o maior obstáculo à internacionalização, podendo ser reduzidos com a tomada de decisões incrementais e com a aprendizagem sobre os mercados e as operações internacionais (Johanson *et al.*, 1975, 1977).

Considerando o progressivo estabelecimento das operações no exterior, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) distinguem quatro diferentes modos de entrar num mercado internacional, que intitulam de “*establishment chain*”, e onde as sucessivas fases representam graus mais elevados de envolvimento da empresa com o mercado externo:

- Fase 1. Não há atividades regulares de exportação;
- Fase 2. Exportação via representantes independentes (agentes);
- Fase 3. Estabelecimento de uma filial de vendas no exterior;
- Fase 4. Estabelecimento de uma filial de produção no exterior.

Isto significa, que as empresas iniciam sua internacionalização com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação, alcançando, com o passar do tempo, um envolvimento mais aprofundado, representado pelo estabelecimento de filiais (de vendas ou de produção) em outro país.

O modelo também assume que a escolha dos países a entrar está relacionada com a distância psíquica (definida como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado, por exemplo: as diferenças ao nível da educação, da cultura, dos sistemas políticos, da língua, dos desenvolvimentos industriais, etc.). Ou seja, é frequente a empresa iniciar a exportação para países psicologicamente mais próximos ou para países comparativamente bem conhecidos ou semelhantes em termos de práticas de negócio, cultura, língua, etc, evoluindo, na medida em que fossem adquirindo experiência em operações internacionais, para mercados psicologicamente cada vez mais distantes (Johanson *et al.*, 1975, 1977).

2.2.2.2. Modelos de internacionalização baseados na inovação

No seguimento do modelo de Uppsala, Andersen (1993) desenvolveu um modelo de internacionalização sob uma perspetiva relacionada com a inovação, que denominou como *I-Model*. Este modelo vê a exportação como uma inovação e descreve a internacionalização das empresas por estágios (fases), em que cada estágio representa uma inovação da empresa (Andersen, 1993) em tecnologia, métodos ou processos. De acordo com esta abordagem, as empresas têm de se adaptar a novas formas de fazer negócios de uma forma inovadora (Kunday & Sengüler, 2015).

Este autor apresenta três modelos bem conhecidos na literatura, onde cada um explica o comportamento das exportações das empresas, especialmente das empresas de pequeno e médio porte. Estes modelos partilham algumas características comuns, nomeadamente por se apresentarem sob a forma de estágios, mas distinguem-se pelo número e pela descrição de cada estágio (Tabela 3).

Tabela 3: Revisão de Teorias de internacionalização baseadas na inovação

Bilkey & Tesar (1977)	
Estágio 1: A empresa não está interessada em exportar.	
Estágio 2: A empresa está disposta a atender aos pedidos de clientes estrangeiros, mas não faz nenhum esforço para explorar a possibilidade de exportação.	
Estágio 3: A empresa explora ativamente a possibilidade de exportação.	
Estágio 4: A empresa exporta numa base experimental para um país psicologicamente mais próximo.	
Estágio 5: A empresa é um exportador experiente.	
Estágio 6: A empresa explora a possibilidade de exportar para outros países psicologicamente mais distantes.	
Cavusgil (1980)	Reid (1981)
Estágio 1: <u>Marketing doméstico:</u> A empresa vende apenas para o mercado doméstico (não exporta).	Estágio 1: <u>Reconhecimento de exportação:</u> Reconhecimento dos mercados externos como solução para os problemas do mercado doméstico; ou identificação do mercado externo como uma potencial oportunidade de expansão ou crescimento.
Estágio 2: <u>Fase de pré-exportação:</u> A empresa procura informação e avalia a viabilidade de realizar exportação. A empresa possui pouca informação sobre a exportação, nomeadamente em termos de custos e riscos.	Estágio 2: <u>Intenção de exportação:</u> Identificação das motivações e dos fatores comportamentais (atitudes, convicções e expectativas) em relação à exportação e aos mercados externos.
Estágio 3: <u>Envolvimento experimental:</u> A empresa começa a exportar numa base limitada, para países psicologicamente mais próximos.	Estágio 3: <u>Tentativa de exportação:</u> Esta fase representa uma resposta às encomendas de clientes estrangeiros ou o início do comprometimento com mercados externos. Pode

	ter sido estimulada pela participação em feiras internacionais ou visitas a países estrangeiros.
Estágio 4: <u>Envolvimento ativo:</u> A empresa exporta para outros novos países – exportação direta – aumenta o volume de vendas. A estrutura organizacional ajusta-se à nova realidade.	Estágio 4: <u>Avaliação da exportação:</u> Esta fase representa a avaliação dos resultados do comprometimento na exportação, através do maior lucro e das vendas.
Estágio 5: <u>Envolvimento comprometido:</u> A empresa está dependente do exterior e faz constantemente escolhas na alocação dos recursos limitados entre o mercado doméstico e os mercados externos.	Estágio 5: <u>Aceitação da exportação:</u> Fase em que a empresa decide manter ou rejeitar a exportação, existindo a possibilidade de expansão e consolidação da exportação como uma estratégia de crescimento da empresa.

Fonte: Elaboração própria baseada em Bilkey & Tesar (1977), Cavusgil (1980) e Reid (1981)

O modelo de Bilkey & Tesar (1977) apresenta algumas diferenças relativamente aos modelos de Cavusgil (1980) e Reid (1981) no que respeita aos incentivos para começar a exportar. No primeiro modelo, a empresa no estágio 1 não está interessada em exportar e no estágio 2 está disposta a responder a encomendas de clientes estrangeiros ou está parcialmente interessada na exportação. Isto sugere existir algum tipo de mecanismo “*push*” ou um agente de mudança externa que induz a empresa a exportar. Ao contrário do que acontece nos modelos de Cavusgil (1980) e Reid (1981), a empresa é descrita nas fases iniciais como uma unidade mais interessada e ativa na exportação, o que indicia existir um mecanismo “*pull*” ou um agente de mudança interna que impulsiona a empresa a deslocar-se de um estágio para o outro (Andersen, 1993).

Nas últimas fases (estágios), as empresas apresentam uma maior experiência/envolvimento do que nas fases anteriores, uma vez que possuem motivações decorrentes de agentes internos (motivações proativas) e motivações derivadas de agentes externos, por exemplo, incentivos governamentais (motivações reativas).

Apesar da importância da inovação no processo de internacionalização das empresas, estes modelos parecem apresentar algumas limitações, nomeadamente por não fazerem referência à duração de cada estágio e restringirem a unidade de análise às pequenas e médias empresas (Andersen, 1993).

2.2.2.3. Teoria das Redes

Ao longo dos últimos anos, a perspetiva das redes foi estudada e introduzida na literatura para justificar o processo de internacionalização das empresas.

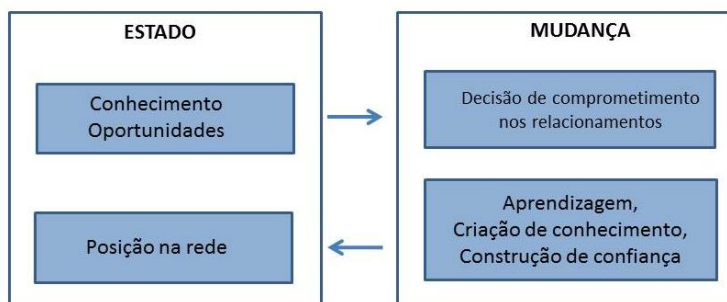
Awuah, Gebrekidan, & Osarenkhoe (2011) defendem que a internacionalização ocorre num ambiente interativo que é conduzido por uma rede de empresas, que inclui um ator focal e atores externos. Esta interação entre atores ajuda as empresas a adquirir atividades, recursos

e informações necessárias para a internacionalização. Outros autores argumentam que a interação em rede permite também atenuar a percepção de riscos associados à entrada em novos mercados externos (Musteen, Francis, & Datta, 2010, citados por Hosseini & Dadfar, 2012) acelerando, assim, o ritmo de internacionalização (Ge & Wang, 2013), reduz o custo de investimento e o tempo do processo de integração (Lin & Chaney, 2007, citados por Hosseini & Dadfar, 2012) e melhora a *performance* de internacionalização da empresa (Redding, 1996, citado por Hosseini & Dadfar, 2012).

No seguimento do modelo de internacionalização de Uppsala, Johanson & Vahlne (2009) desenvolveram um novo modelo aplicado a uma perspectiva de rede, onde as relações com os demais intervenientes da rede (clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D), entidades públicas e privadas, entre outras) permitem identificar e explorar oportunidades para a internacionalização e, por isso, afetar a escolha do mercado e do modo de entrada.

De acordo com estes autores a teoria das redes assenta em duas variáveis, as de estado e as de mudança. A variável de estado refere-se a variáveis de longo prazo que facilitam a internacionalização e a variável de mudança corresponde a variáveis de curto prazo ou atividades diárias que lhes dão suporte (Ilustração 2).

Ilustração 2: Modelo do processo de internacionalização de uma rede de negócios



Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (2009)

Este modelo relaciona as duas variáveis explicando que, através das relações estabelecidas com os atores pertencentes à rede, a empresa pode ganhar uma melhor posição na própria rede e aumentar o seu compromisso nos relacionamentos, se se concentrar nas suas atividades diárias, nomeadamente, na aprendizagem, na criação de conhecimento e na construção de relações de confiança.

Johanson & Mattsson (1988) identificam três formas da empresa atingir uma posição numa rede internacional:

- Expansão internacional: estabelecendo posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa;
- Penetração: desenvolvendo posições e comprometendo de forma crescente recursos em redes do exterior em que a empresa já detenha posições (ainda que indiretas);

- Integração internacional: aumentando a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais.

A posição da empresa na rede ou no mercado é o elemento mais importante para a internacionalização. Esta posição é definida com base em dois elementos principais: o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização da rede ou do mercado. De acordo com estes dois elementos, Johanson & Mattsson (1988) identificaram quatro posições da empresa no mercado (Ilustração 3).

Ilustração 3: Internacionalização e o Modelo de redes



Fonte: Elaboração própria baseada em Johanson & Mattsson (1988)

Na posição de *"early starter"*, a empresa tem poucos relacionamentos com outras empresas estrangeiras, tal como os restantes elementos da rede nacional e os de mercados estrangeiros possuem poucos relacionamentos internacionais. O conhecimento do mercado é reduzido e a empresa não pode servir-se dos seus relacionamentos para o conseguir.

Na situação de *"lonely international"*, a empresa tem experiência de relacionamentos com parceiros em países terceiros o que lhe permite competir nesse ambiente e controlar ou estimular eventuais movimentos de internacionalização por parte dos seus concorrentes.

Na posição de *"late starter"* todos os fornecedores, clientes, concorrentes e demais elementos com quem a empresa mantém relacionamentos operam numa base internacional, mas a empresa não possui conhecimento suficiente e experiência sobre as atividades externas. No entanto, a empresa mantém relacionamentos indiretos com parceiros estrangeiros através dos seus concorrentes, fornecedores e colaboradores.

No caso de *"international among others"*, quer a empresa, quer o seu ambiente já estão bastante internacionalizados. Nesta posição tanto a empresa como os atores externos possuem muita experiência e conhecimento sobre os mercados internacionais e por isso, a empresa pode entrar em países terceiros através de estratégias de cooperação com os recursos externos fornecidos em rede.

2.2.3. Algumas críticas apontadas às teorias e modelos de internacionalização

Como referido anteriormente, estas teorias e modelos de internacionalização foram, ao longo dos anos, alvo de diversas críticas. Apresenta-se agora, de forma resumida, algumas dessas críticas.

Tabela 4: Algumas críticas apontadas às teorias e modelos de internacionalização estudados

Teorias/Modelos	Críticas
Teoria dos Mercados Imperfeitos	Para Malhotra, Agarwal, & Ulgado (2003) as limitações da Teoria das Imperfeições do Mercado resumem-se ao facto de considerar apenas o IDE como modo de entrada em mercados internacionais, não considerando outros modos de entrada, tais como acordos de cooperação.
Paradigma Eclético da produção internacional	Para Malhotra, Agarwal, & Ulgado (2003), apesar do modelo apresentar uma perspetiva multi-teórica, os seus fatores explicativos (vantagens de propriedade, internacionalização e localização) são de alguma forma redundantes. Para Andersen (1997) o recurso a diversos critérios de decisão (risco, retorno, controlo e recursos) torna a decisão de escolha do modo de entrada em mercados internacionais mais complexa. Por outro lado, o modelo explica essencialmente a internacionalização das empresas de grande dimensão (as multinacionais), esquecendo as empresas de menor dimensão.
Teoria do Ciclo de Vida do Produto aplicada à internacionalização	Para Andersen (1997) as limitações desta teoria residem no facto de ser uma teoria determinística e não ter em consideração outros modos de entrada em mercados internacionais para além das exportações (direta e indireta) e do investimento direto. Malhotra, Agarwal, & Ulgado (2003) referem ainda que esta teoria ignora a capacidade da empresa em fazer escolhas estratégicas e adaptativas sobre os modos de entrada em mercados estrangeiros.
Modelo de Uppsala	O'Grady & Lane (1996) consideram, que embora o conceito de distância psíquica seja importante para explicar o processo (gradual) de entrada das empresas em mercados estrangeiros, uma das suas limitações é que esta não aborda a forma como a distância psíquica entre países afeta o comportamento dos gestores ou o desempenho da empresa no novo mercado. Por outras palavras, eles defendem que mesmo em países psiquicamente próximos podem existir diferenças significativas (culturais e empresariais) que podem afetar a capacidade dos gestores para fazer negócios e por isso, influenciar negativamente o sucesso de internacionalização da empresa. Eles referem-se a isto como o "paradoxo da distância psíquica". Turnbull (1987), citado por Laine & Kock (2000), critica o Modelo de Uppsala considerando este determinista e rígido. Refere ainda, que a escolha do modo de entrada é independente da experiência prévia da empresa noutros mercados. Este autor, citando alguns estudos empíricos, por exemplo, Turnbull & Valla (1986), mostra que as empresas não seguem um padrão específico e consistente no seu processo de internacionalização, isto é, podem escolher diferentes modos de entrada e padrões de internacionalização em diferentes países (o que contradiz os pressupostos do Modelo de Uppsala).
Modelos de internacionalização baseados na inovação	Os Modelos Baseados na Inovação ou modelos que explicam a internacionalização das empresas por estágios não são adequados a empresas que nascem internacionais (Oviatt & McDougall, 1994). Apesar da importância da inovação no processo de internacionalização das empresas, estes modelos parecem apresentar algumas limitações, nomeadamente por não fazerem referência à duração de cada estágio e restringirem a unidade de análise às pequenas e médias empresas (Andersen,

	1993).
Teoria das Redes	Para Malhotra, Agarwal, & Ulgado (2003) esta teoria apesar de dinâmica e proativa, não possui capacidade de previsão, sendo que as bases para a internacionalização que propõe parecem <i>ad hoc</i> . Considera ainda que a metodologia qualitativa usada nesta teoria para explicar a internacionalização das empresas pode representar um obstáculo para testar o modelo. Também não explica a internacionalização das empresas que não estão em redes.

Fonte: Elaboração própria

2.3. Motivações para a internacionalização

A estratégia de internacionalização das empresas pode resumir-se em duas etapas (Franco, Rentocchini, & Marzetti, 2010): primeiro, as empresas identificam uma oportunidade no estrangeiro ou os motivos que as levam a entrar em novos mercados e depois escolhem a forma de entrada mais adequada ao país de destino e à sua estratégia internacional.

É razoável sugerir que o modo como a empresa entra no mercado estrangeiro para explorar a oportunidade identificada e a escolha do país de destino dependem em grande medida do tipo de oportunidade. Por exemplo, se a oportunidade para a empresa for o mercado estrangeiro então, pode realizar de entre o conjunto de alternativas disponíveis IDE³, exportação e/ou licenciamento. Mas, se essa oportunidade for a mão de obra barata dos mercados externos então, o IDE ou a subcontratação de empresas locais podem ser as opções mais adequadas. Saliente-se que em muitos dos casos, as empresas multinacionais recorrem ao IDE não com o objetivo de explorar o mercado do país de destino mas sim, com o propósito de usá-lo como plataforma para a exportação em países terceiros (Franco, 2013). Resumindo, isto significa que os motivos/oportunidades moldam a forma de atuar da empresa e influenciam a escolha do país de destino.

Existem vários motivos que levam as empresas a investir no mercado externo. Zeng, Zeng, Xie, Tam, & Wan (2012) sugerem como principais motivações das empresas para a internacionalização: a necessidade de criar marcas globais e melhorar a reputação nacional, bem como a necessidade de responder aos incentivos governamentais do país de destino.

De acordo com OECD (2009) as PME's procuram na expansão para novos mercados, *know-how* tecnológico, novas oportunidades de crescimento do negócio, maiores lucros, reforço da sua posição no mercado doméstico e redução da dependência de um único mercado, o mercado interno.

³ Entende-se por IDE a categoria de investimento que tem como objetivo a obtenção de laços económicos estáveis e duradouros dos quais resulte, direta ou indiretamente, a existência de efetivo poder de decisão por parte de uma empresa residente numa economia (investidor direto) noutra empresa residente numa economia diferente da do investidor direto (empresa de investimento direto). Considera-se como indicador da existência de uma relação de IDE a detenção, por parte de cada investidor direto de, pelo menos, 10% do capital social da empresa de investimento direto. Esta indicação não exclui a possibilidade de existência de relações de investimento direto em casos em que a participação no capital da empresa de investimento direto seja inferior a 10% (OECD, 2008).

Neste contexto, Dunning (1988, 2001) e Dunning & Lundan (2008) consideram como principais motivações ainda que, comumente referidas como motivações para o IDE, a procura de recursos, de mercados, de eficiência e de ativos estratégicos.

A primeira motivação, procura de recursos, está relacionada com a necessidade de obter fatores produtivos (por exemplo, mão de obra e matérias primas) mais baratos e recursos naturais que não existam ou são insuficientes no país de origem. O seu objetivo é explorar as características particulares dos países de destino de IDE (Mehmed & Osmani, 2004). A procura por mão de obra a baixo custo, essencialmente não qualificada ou semiquificada, provém de empresas instaladas em países onde os custos de trabalho são elevados e veem nos países de destino uma oportunidade de instalar a sua atividade e, assim, uma forma de minimizar esses custos. Outra explicação é o facto deste tipo de multinacionais sentirem necessidade de explorar as suas vantagens em termos de tecnologia e aceder a mercados abundantes em recursos naturais e equipados de infraestruturas e comunicações, para assegurar a sua vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Dunning & Lundan, 2008).

O investimento motivado pela procura de mercados é caracterizado como a forma de satisfazer a procura local e regional através da entrada em novos mercados (Mehmed & Osmani, 2004). As empresas decidem investir num determinado mercado ou porque pretendem seguir as pegadas de clientes ou fornecedores que criaram subsidiárias⁴ internacionais, ou porque suportam custos de transporte elevados e veem no IDE uma possível alternativa às exportações, ou somente porque os seus concorrentes operam nesse mercado e, por isso, sentem necessidade de se instalarem aí (Dunning & Lundan, 2008). Ainda neste contexto, outra razão (e não menos importante) consiste na ação desempenhada pelos governos. Isto significa, por um lado, que os incentivos fiscais oferecidos pelo governo do país recetor do investimento constitui um motivo para as empresas procurarem esse mercado, e por outro, a existência de elevadas tarifas ao comércio impostas pelo governo do país de origem leva as empresas a realizar IDE para as evitar. A escolha do mercado depende, assim, do tamanho e características do novo mercado, das políticas governamentais e dos custos dos materiais.

A procura por eficiência constitui a principal motivação de “racionalizar a estrutura de investimento de procura de mercados ou de procura de recursos já existentes, de forma a que a empresa investidora possa ganhar da governação comum de atividades geograficamente dispersas” (Dunning, 1995, citado por Mehmed & Osmani, 2004). Por outras palavras, o objetivo das empresas é explorar as características específicas dos mercados tais como, cultura, instituições, preferências dos consumidores, políticas do governo e incentivos, retirar o melhor que oferecem, e concentrar a sua produção em lugares específicos para responder a vários mercados. Segundo Wilson & Baack (2012), este investimento pela procura de eficiência realiza-se em locais onde predominem *clusters* especializados, onde os governos pratiquem ativamente políticas de remoção de obstáculos à atividade económica e onde as empresas

⁴ Entende-se por subsidiária, a empresa sob o controlo ou influência do investidor estrangeiro, resultante da compra de pelo menos 50% do seu capital social (OECD, 2008).

possam cooperar no desenvolvimento de novas iniciativas. Resultado desta prática, a empresa investidora obtém não só, economias de escala⁵, custos laborais mais baixos, diversificação do risco através da especialização de processos e produtos mas também, aprendizagem consequência da existência de diferentes culturas dominantes nesses mercados. A empresa vê assim, a sua eficiência aumentada em termos de racionalização global da produção, especialização produtiva e otimização de processos e produtos.

Por último, o investimento motivado pela procura de ativos estratégicos está relacionado com a concretização dos objetivos estratégicos de médio e longo prazo. O objetivo aqui presente, não é o de obter vantagens a nível de mercados ou custos, mas sim, o de aumentar “o portfólio global da empresa investidora em termos de ativos físicos e competências humanas” (Dunning & Lundan, 2008). Estas competências ou ativos, tecnológicos ou organizacionais, são importantes para reforçar as vantagens de diferenciação da empresa face aos seus concorrentes em termos de abastecimento de um determinado mercado. Este tipo de investimento ocorre normalmente através da aquisição de ativos de empresas estrangeiras nos quais a empresa investidora é deficiente.

A Tabela 5 sintetiza as motivações, objetivos, modos de entrada alternativos ao IDE, os determinantes de internalização e de localização⁶. A motivação pela procura de eficiência não foi incorporada nesta análise por ser considerada uma motivação que racionaliza os investimentos motivados pela procura de recursos e de mercados e por isso, não acrescenta outros motivos para além dos já mencionados.

Tabela 5: Análise conjunta das motivações para a internacionalização, modos de entrada e determinantes de internalização e localização

Motivo	Propósito	Alternativas ao IDE	Determinantes de internalização	Determinantes de localização
Procura de recursos	Aceder a certos recursos naturais do país de destino.	Subcontratação internacional e comércio internacional.	Especificidades dos recursos (+); incerteza (+); intangibilidade dos recursos (+); complementaridades dos recursos (+).	Custo do recurso (-); escassez do recurso (+); produtividade relativa do recurso (+).
Procura de mercado	Explorar o potencial de comercialização num mercado mais alargado no país de destino.	Licenciamento e exportação.	Barreiras governamentais (+); custos de transporte/comunicação (+); facilidade de imitação (-); facilidade de proteger com patente (varia).	Dimensão do mercado recetor (+); taxa de crescimento do mercado recetor (+); IDE como plataforma para a exportação: diferenças nas normas e regulamentos governamentais (+), diferenças no custo de trabalho (+).
Procura de recursos estratégicos	Absorver recursos a cujo acesso só é possível em proximidade e que não são passíveis de ser transferidos através de mecanismos de mercado.	Alianças estratégicas (<i>joint venture</i>), aquisição de empresas instaladas.	Grau de concorrência no mercado (+); grau de transferibilidade do conhecimento pelo contacto direto com o parceiro (-); competências da empresa (+).	Infraestruturas básicas e avançadas (+); distância tecnológica entre o país de origem e o de destino (+).

Fonte: Adaptado de Franco, Rentocchini, & Marzetti (2010)

⁵ Economias de escala ocorrem quando os custos médios por unidade de produção de um bem diminuem com o aumento do volume da produção desse bem (OECD, s.d.).

⁶ Os determinantes de internalização correspondem aos fatores que influenciam a escolha do IDE em detrimento dos outros modos de entrada e os determinantes de localização são definidos como os fatores que afetam a escolha do país onde a empresa irá realizar o IDE (Franco, Rentocchini, & Marzetti, 2010).

Apesar da relevância aqui demonstrada pelo modo de entrada em mercados externos via IDE, este constitui apenas uma das diferentes alternativas disponíveis para aproveitar as oportunidades provenientes dos países estrangeiros. Nas secções seguintes serão apresentadas, pormenorizadamente, essas diversas formas de entrada bem como, a opção mais adequada à estratégia das empresas para atuar em mercados desconhecidos.

2.4. Barreiras à internacionalização

Uma vez analisados os principais motivos que levam as empresas à internacionalização é fundamental perceber quais os principais entraves/barreiras enfrentados no seu processo de internacionalização.

Neste subcapítulo destacam-se as barreiras à exportação, pois este modo de entrada é o mais procurado pelas empresas para iniciar a sua atividade económica além-fronteiras (Uner *et al.*, 2013 e Leonidou, 2000). Apesar dos muitos benefícios que lhes estão associados (analisados posteriormente), a entrada em mercados externos nem sempre é bem-sucedida porque surgem diversos obstáculos, barreiras ou problemas que limitam o potencial da empresa para explorar oportunidades no exterior, que enfraquecem o seu desempenho financeiro, dificultam a sua progressão em direção à internacionalização e em situações extremas podem provocar a sua saída dos mercados internacionais (Welch & Wiedersheim-Paul, 1980).

Entende-se por barreiras à internacionalização, em particular à exportação, as restrições comportamentais, estruturais, operacionais e relacionadas que dificultam ou impedem a empresa de iniciar, expandir ou manter operações de marketing de exportação (Morgan & Katsikeas, 1998 e Leonidou, 1995).

As barreiras à exportação podem ser classificadas em internas e externas. As barreiras internas representam as diversas dificuldades enfrentadas pelas empresas internamente para operar em mercados internacionais e as barreiras externas resultam do ambiente dos mercados interno e externo que dificultam direta e indiretamente a atividade das empresas onde operam. Para algumas PME's que pretendem entrar em mercados externos, particularmente para as PME's da República Checa e de outros países da União Europeia, as barreiras internas relacionadas com a falta de competências linguísticas e experiência em mercados internacionais, são mais importantes do que as barreiras externas (Toulova, Votoupalova, & Kubickova, 2015).

Leonidou (2004) classifica as barreiras internas em funcionais, informacionais e de marketing e as barreiras externas em barreiras burocráticas/de procedimentos, governamentais, de tarefa e ambientais. Para o autor, estas barreiras podem ser encontradas em qualquer fase do processo de internacionalização das empresas, mas a sua natureza pode divergir com as características de cada fase (Tabela 6).

Tabela 6: Barreiras internas e externas à exportação

Barreiras Internas
<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras informacionais: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informação limitada para identificar/analisar mercados externos; ○ Problemática nos dados sobre o mercado internacional; ○ Dificuldade em identificar oportunidades de negócio no exterior; ○ Incapacidade em contactar os clientes do exterior.
<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras funcionais: <ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de tempo da gestão para lidar com as exportações; ○ Falta de pessoal com preparação adequada para gerir as exportações; ○ Falta de capacidade produtiva excedente para exportar; ○ Falta de capital financeiro para financiar as exportações.
<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras de marketing: • <u>Produto</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo; ○ Dificuldade na adaptação do <i>design</i>/estilo aos produtos exportados; ○ Dificuldade no cumprimento das normas/padrões de qualidade dos produtos exportados; ○ Dificuldade no cumprimento dos requisitos de embalagem/rotulagem dos produtos exportados; ○ Dificuldade em oferecer serviços técnicos pós-venda no exterior. • <u>Preço</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dificuldade em oferecer preços satisfatórios/competitivos aos clientes estrangeiros; ○ Dificuldade em competir com os preços dos concorrentes; ○ Dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros. • <u>Distribuição</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Complexidade nos canais de distribuição no exterior; ○ Dificuldade no acesso a canais de distribuição no exterior; ○ Dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior; ○ Dificuldade no controlo dos intermediários estrangeiros; ○ Dificuldade em gerir o <i>stock</i> no exterior. • <u>Logística</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ausência de instalações de armazenamento dos produtos no exterior; ○ Custo de transporte/seguro excessivos. • <u>Promoção</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior.
Barreiras externas
<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras burocráticas/de procedimentos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desconhecimento dos procedimentos/documentação necessária à exportação; ○ Dificuldade em comunicar com os clientes estrangeiros; ○ Demora no recebimento de clientes externos.
<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras governamentais: <ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de assistência/incentivos do governo do mercado doméstico; ○ Regras e regulamentações desfavoráveis do mercado doméstico.
<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras de tarefa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Diferenças significativas nos hábitos/atitudes/cultura de clientes externos; ○ Forte concorrência nos mercados externos.
<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras ambientais: • <u>Económicas</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Deterioração das condições económicas no exterior; ○ Dificuldade na gestão do risco cambial (Diferenças na taxa de câmbio). • <u>Políticas e legais</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Instabilidade política nos mercados externos; ○ Regras e regulamentações estrangeiras restritas; ○ Tarifas elevadas e barreiras não tarifárias. • <u>Socioculturais</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desconhecimento das práticas de negócio estrangeiras; ○ Diferentes características socioculturais; ○ Diferenças na linguagem verbal/não verbal.

Fonte: Adaptado de Leonidou (2004)

Cavusgil & Zou (1994) classificam as barreiras internas de acordo com as características da empresa (em função dos seus recursos financeiros e humanos e do seu

conhecimento/informação de marketing) e com os seus produtos/serviços (isto é, a qualidade e adaptação técnica dos produtos/serviços); e as barreiras externas de acordo com as características da indústria (estrutura e concorrência), com o mercado de exportação e com os fatores macro ambientais, considerando serem determinantes para a adoção de uma estratégia de exportação.

Mais recentemente, Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz (2010) agrupam as barreiras à exportação em quatro categorias: conhecimento, recursos, documentação ou burocracia e exógenas. Esta última categoria de barreiras resulta da incerteza associada aos mercados internacionais e por isso, não podem ser controladas pela empresa, uma vez que resultam da ação de outros agentes do mercado, tais como, governo e concorrentes.

Num estudo sobre as perceções das barreiras à exportação, Uner *et al.* (2013) defendem que as barreiras divergem entre as empresas entre cada fase da internacionalização (fase 1 – não exportação, fase 2 – pré-exportação, fase 3 – envolvimento experimental no exterior, fase 4 – envolvimento ativo no exterior, fase 5 – envolvimento com compromisso no exterior) e principalmente em relação às empresas “*born global*”. Ou seja, se por um lado, as barreiras tarifárias e a fixação de preços competitivos no mercado externo são apenas importantes na fase de pré-exportação (fase 2), por outro, as barreiras de procedimento, isto é, as relacionadas com o desconhecimento dos procedimentos necessários para operar em mercados externos, são mais relevantes na fase 2 e 3, bem como para as “*born global*”. Também as barreiras relativas à identificação de oportunidades de negócio no estrangeiro são mais importantes na fase de envolvimento ativo em mercados externos e as barreiras relativas à adaptação das políticas de promoção de produtos nos mercados externos são mais significativas na fase 5 do que nas fases 1 ou 2.

A opinião de que o governo do mercado doméstico assume um papel crucial na redução das barreiras percebidas pelas PME's é apontada por alguns autores ao longo da literatura, tais como Uner *et al.* (2013) e Katsikeas & Morgan (1994). A promoção de políticas de assistência governamental e incentivos fiscais, tais como, oferta de taxas de juro mais baixas nos créditos destinados à exportação, maior proteção às empresas nas flutuações cambiais e menores impostos fiscais, bem como oferta de programas adequados às necessidades e à estratégia de negócio internacional das empresas, permitem às empresas minimizar as dificuldades financeiras e expandir a sua atividade exportadora além-fronteiras. De acordo com Korsakiene (2014), as redes empresariais assumem igualmente um papel preponderante na superação de algumas barreiras à internacionalização, nomeadamente no que respeita à forte concorrência no exterior e à falta de informação, porque possibilitam às empresas a aquisição de recursos e informação. Desta forma, a formação de redes agiliza os esforços de internacionalização das PME's e melhoram a sua taxa de sucesso.

Leonidou (2000) salienta um conjunto de barreiras que influenciam negativamente a decisão das empresas de operar em mercados internacionais e que afetam não só, o seu desempenho financeiro mas também, a sua própria sobrevivência em mercados internacionais, a destacar: o efeito obstrutivo da concorrência à escala global, a deterioração das condições

económicas nos principais mercados de destino e a incapacidade de oferecer preços satisfatórios aos clientes estrangeiros. O autor refere ainda que o número de mercados externos onde a empresa vende os seus produtos, a distância psicológica entre o mercado de origem e os de destino, bem como a intensidade de vendas relacionadas com a exportação e o lucro obtido com essa atividade não têm qualquer efeito sobre as barreiras à exportação.

Determinadas características das empresas, nomeadamente a sua dimensão e experiência em mercados externos parecem ter um efeito significativo sobre as barreiras à exportação (Leonidou, 2000 e Katsikeas & Morgan, 1994). Os autores revelam que as empresas menos experientes na atividade de exportação e de menor dimensão apresentam maior vulnerabilidade às barreiras associadas à exportação. É fundamental que as empresas de pequena dimensão concentrem as suas estratégias de exportação em mercados com potencial de crescimento, onde as infraestruturas são mais desenvolvidas, de modo a minimizar o impacto das restrições relacionadas com a logística e que adaptem os seus produtos às exigências desses mercados de modo a maximizar a sua vantagem competitiva.

Também Altintas, Tokol, & Harcar (2007) alegam que as barreiras relacionadas com os procedimentos e a burocracia necessária para operar em mercados estrangeiros, bem como a elevada concorrência nos mercados externos têm um impacto mais significativo, embora negativo, no desempenho das exportações. Ou seja, à medida que diminuem este tipo de barreiras maior a *performance* das exportações.

Num estudo realizado pela OECD (2006, 2009) identificaram-se as dez principais barreiras percebidas pelas PME's mas que tendem a diluir-se no tempo à medida que aumenta o conhecimento sobre os mercados externos. Também Ahmed *et al.* (2004) reconhecem algumas dessas barreiras como os principais obstáculos enfrentados pelas empresas. A designar:

1. A falta de capital financeiro para suportar as exportações;
2. Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros;
3. Informação limitada para identificar/analisar os mercados externos;
4. Incapacidade para manter o contacto com potenciais clientes no exterior;
5. Dificuldade em obter agentes de confiança no exterior que representem e promovam os interesses da empresa;
6. Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização;
7. Recursos humanos inadequados e/ou não especializados na gestão das operações internacionais;
8. Dificuldade em competir com os preços praticados pelos concorrentes;
9. Falta de assistência/incentivos governamentais do mercado doméstico;
10. Custos de transporte excessivos.

Em Portugal, Pinho & Martins (2010) estudaram as principais barreiras enfrentadas pelas PME's no momento da sua internacionalização, comparando as barreiras à exportação percebidas pelas empresas que exportam e não exportam. Por um lado, as empresas não exportadoras identificam como principais barreiras a falta de conhecimento sobre os mercados

externos e de recursos humanos qualificados para gerir essa atividade, a falta de adequação técnica e de assistência financeira por parte do governo e de instituições financeiras e o grau de concorrência no setor, por outro, as empresas que exportam preocupam-se mais com as barreiras relativas à dificuldade de armazenagem e controlo do fluxo do produto físico no mercado de destino, com os riscos associados ao não pagamento por parte dos clientes estrangeiros e com a falta de espaço físico ou área industrial nos mercados externos. Estes resultados são coerentes com Hook & Czinkota (1989) que defendem que os exportadores preocupam-se mais com os problemas do tipo operacional, enquanto os não exportadores centram-se mais nos problemas associados ao início de atividade de exportação.

Também Kahiya (2013) defende que a internacionalização das empresas é moldada em grande parte pelas barreiras internas, sobretudo pelas barreiras que podem ser controláveis por si. A escolha por uma rápida ou gradual internacionalização é influenciada por diferentes barreiras: se por um lado, a internacionalização gradual surge sobretudo, pela falta de conhecimento e experiência em mercados externos, pela incapacidade de perceber o risco e retorno associados à internacionalização para determinados mercados, e ainda pela incapacidade de gerir os obstáculos e as restrições e regulamentações estrangeiras, por outro, a rápida internacionalização decorre do elevado compromisso da gestão no exterior, da capacidade de desenvolver um *marketing-mix* adaptado ao exterior e da falta de confiança no mercado doméstico, especialmente no que respeita às políticas governamentais e ao financiamento à exportação no curto prazo.

A importância das barreiras internas na formação de estratégias de internacionalização também foi analisada por Campbell (1996) que concluiu que as oportunidades à exportação potenciadas pelos Acordos de Comércio Livre, nomeadamente o Acordo de Comércio Livre assinado entre o Canadá e os EUA e, mais recentemente, o Acordo de Comércio Livre da América do Norte (NAFTA), não são aproveitadas de igual forma por todas as empresas de pequena dimensão. A escolha pela adoção de uma estratégia proativa ou reativa em resposta ao livre comércio depende da importância que as empresas lhe atribuem e dos obstáculos internos que enfrentam. Quanto maiores os efeitos diretos do livre comércio sobre as empresas exportadoras maior a tendência para adotar estratégias proativas.

2.5. Modos de entrada em mercados internacionais

Após a decisão de se internacionalizar e da seleção do mercado a operar, a estratégia seguinte das empresas passa por escolher os modos de entrada que melhor se adequam à sua realidade empresarial, tendo em conta as suas características e a estratégia corporativa.

Para Agarwal & Ramaswami (1992) os quatro modos de entrada em mercados internacionais mais comuns são: exportação direta⁷, licenciamento⁸, *joint venture*⁹ e propriedade total sobre subsidiárias (*sole venture*).

A exportação é frequentemente utilizada pelas empresas como a primeira forma de abordar os mercados externos porque, para além de permitir custos de operação inicial mais baixos, também oferece menores níveis de risco (Welch, Benito, & Petersen, 2007), requer um baixo comprometimento de recursos e oferece uma elevada flexibilidade (Uner *et al.*, 2013). Também melhora a eficiência de produção da empresa, eleva os seus padrões de tecnologia, qualidade e serviço, reforça as suas vantagens competitivas, potencia maiores lucros para distribuir pelos acionistas e trabalhadores, gera maiores fundos para reinvestimento e crescimento da organização e permite a diversificação dos riscos de negócio por operar em vários mercados (Onkvisit & Shaw, 1997; Terpstra & Sarathy, 1997; Czinkota & Ronkainen, 1998, citados por Leonidou, 2000).

Os benefícios associados à exportação não se restringem apenas à empresa. As economias também beneficiam com as atividades no exterior das empresas nacionais porque estas promovem o desenvolvimento socioeconómico, aumentam o emprego e geram efeitos colaterais, nomeadamente no aumento da produtividade das indústrias locais (Katsikeas & Skarmeas, 2003; Leonidou *et al.*, 1998, citados por Pinho & Martins, 2010).

É razoável admitir que o processo de internacionalização via exportação constitui um processo de aprendizagem para, posteriormente adotar formas de internacionalização mais sofisticadas e arriscadas.

De acordo com Kirby & Kaiser (2003), as *joint ventures* podem ser uma boa estratégia para entrar nos mercados externos especialmente para as PME's que padecem de recursos limitados, sobretudo recursos financeiros, e de informação sobre esses mercados. Este modo de entrada possibilita o acesso a recursos existentes noutras organizações e é particularmente útil em países como, por exemplo, a China, que devido a certas restrições impostas pelo governo local, à sua cultura e localização geográfica, dificultam a entrada de empresas estrangeiras (Casseres, 1989). No entanto, constitui um desafio, para toda e qualquer empresa, identificar o parceiro local mais adequado (Lane & Beamish, 1990).

As empresas também podem entrar nos mercados externos através de outros modos contratuais, tais como: contratos de gestão¹⁰, *outsourcing*¹¹, consórcios¹² (Beamish & Banks, 1987) e *franchising*¹³ (Kedia, Ackerman, & Justis, 1995).

⁷ Agarwal & Ramaswami (1992) apenas estudaram a exportação direta. Existem três formas distintas de entrar nos mercados externos via exportação, a destacar: exportação direta ocorre quando a empresa vende a um importador de um país estrangeiro; exportação indireta envolve o recurso a intermediários (agentes, empresas de *trading*, sub-contratantes, etc.) localizados no país de origem; e exportação própria consiste na venda direta para os clientes finais no país de destino (AICEP & AUDAX, 2013).

⁸ O Licenciamento caracteriza-se pelo acordo estabelecido entre uma empresa (licenciador) que concede a outra (licenciado) o direito de utilizar determinados conhecimentos (*know-how*) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de *royalties*. Os contratos de licença podem incluir também a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia ou de formação pessoal (AICEP & AUDAX, 2013).

⁹ *Joint Venture* corresponde a uma associação entre duas ou mais empresas com vista à implantação de uma empresa comum. Isto significa que participam no capital social de uma entidade juridicamente independente, partilhando os investimentos, os lucros ou perdas e os riscos (OECD, 2008).

O licenciamento e o *franchising* são dois modos de operação muito próximos, uma vez que permitem uma rápida internacionalização, não requerem um grande investimento de recursos e principalmente, permitem que os riscos de operação sejam transferidos para o parceiro local. A grande diferença reside no nível de controlo: enquanto que os licenciados possuem uma maior autonomia de decisão podendo até mesmo definir os critérios de operação, os franqueados estão mais limitados, especialmente em termos de estratégia de marketing e promoção (Welch, Benito, & Petersen, 2007).

A aquisição de empresas existentes nos países estrangeiros e os investimentos *greenfield*, que consistem na construção de empresas de raiz no exterior, contribuem para a diversidade de alternativas associadas ao IDE. O IDE exerce um papel cada vez mais importante na economia mundial porque contribui para o desenvolvimento das economias receptoras de tal investimento através da maior dinamização das atividades produtivas e de maior emprego local. É expectável que este tipo de investimento flua para países onde predomine um ambiente político estável e instituições fortes, que se traduz num maior crescimento económico, menor corrupção e menor incerteza política (Júlio, Alves, & Tavares, 2013).

2.6. Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada: Análise comparativa

Ao longo da literatura foram realizados vários estudos empíricos para verificar qual o modo de entrada em mercados internacionais mais adequado às estratégias empresariais. Root (1994) defende que a escolha do modo de entrada é influenciada por um conjunto de fatores internos e externos à empresa (Ilustração 4).

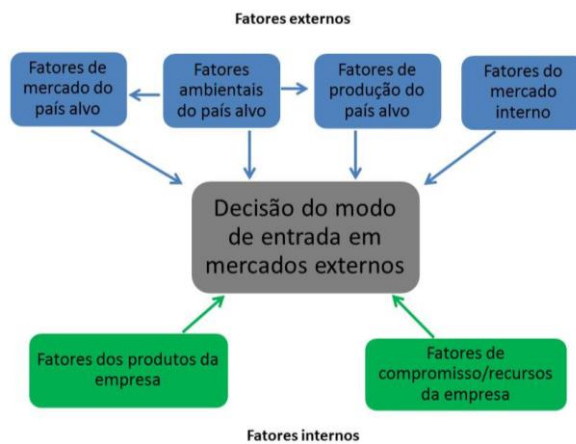
¹⁰ Contrato de gestão é um acordo celebrado entre duas empresas em que uma assume o controlo operacional sobre a outra e se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou resultados operacionais (AICEP & AUDAX, 2013).

¹¹ *Outsourcing*, de acordo com Dolgui & Proth (2013), consiste na contratação de um produto/serviço (ou de uma função ou área de suporte ao negócio) a uma entidade externa, que tradicionalmente era produzido internamente, assumindo esta a produção desse produto/serviço (ou a gestão e manutenção dessa área).

¹² Consórcio consiste no contrato pelo qual duas ou mais empresas se obrigam a realizar certa atividade ou a efetuar certa contribuição com o fim de prosseguir algum dos objetivos definidos por lei (AICEP Portugal Global, 2014).

¹³ *Franchising* traduz-se numa parceria entre empresas através do qual uma parte (franqueador), com um formato de negócio já comprovado, concede a terceiros (franqueado) o direito de explorar os seus produtos e serviços, de usar a sua marca comercial e ainda, de implementar os seus métodos de gestão (Portal da empresa, s.d.).

Ilustração 4: Fatores que afetam a decisão do modo de entrada em mercados estrangeiros



Fonte: Adaptado de Root (1994)

O autor refere-se a fatores externos que não são controláveis pela empresa, nomeadamente:

i. Fatores de mercado do país-alvo:

- Dimensão do mercado do país-alvo: por um lado, pequenos mercados externos justificam o recurso a modos de entrada que ofereçam um volume de vendas baixo - por exemplo, exportação indireta ou exportação através de um agente distribuidor, licenciamento e acordos contratuais - por outro, grandes mercados estrangeiros promovem a escolha de modos de entrada que ofereçam um volume de vendas elevado - por exemplo, exportação através de subsidiárias/filiais e investimento de capital na produção local);
- Estrutura competitiva do mercado do país-alvo, na medida em que pode variar entre uma estrutura com muitos concorrentes que dominam o mercado local, uma estrutura com poucos concorrentes (estrutura oligopolista) ou apenas com uma única empresa concorrente a dominar o mercado local (estrutura monopolista);
- Disponibilidade e qualidade das infraestruturas de marketing do país-alvo, isto é, a empresa quando decide entrar num novo mercado pode escolher pela cooperação com agentes locais ou distribuidores;

ii. Fatores de produção do país-alvo: corresponde à qualidade, quantidade e custo das matérias primas, mão de obra, energia e outros agentes produtivos, bem como a qualidade e custo das infraestruturas económicas (transportes, comunicações, portos de embarque, entre outros). Isto significa que, custos de produção baixos no país de destino encoraja a produção local ao invés da exportação;

iii. Fatores ambientais do país-alvo:

- Fatores políticos: por exemplo, políticas de restrição à importação (isto é, tarifas ou quotas elevadas desencorajam a escolha pelo modo de entrada via exportação ao invés de outros modos de entrada);

- Fatores económicos: estão relacionados com a dimensão da economia medida através do PIB, da importância dos setores económicos na economia, da taxa de crescimento do PIB, das alterações ao nível do emprego, entre outros;
- Fatores socioculturais: designadamente a distância cultural entre o país de origem e o de destino (por exemplo, diferenças linguísticas, diferenças nos valores culturais e outras formas de vida);
- Outros fatores ambientais, relacionados com:
 - Distância geográfica entre o país de origem e os de destino (ou seja, uma grande distância geográfica pressupõe custos de transporte elevados, logo não é aconselhável a escolha pelo modo de entrada em mercados externos via exportação, ao contrário de outros modos de entrada que não incorrem em tais custos);
 - Risco político (isto é, um baixo risco político encoraja a entrada via investimento de capital no país de destino);

iv. Fatores do país de origem:

- Dimensão do mercado doméstico (ou seja, um mercado interno de grande dimensão permite à empresa crescer antes de se expandir para novos mercados);
- Estrutura competitiva do mercado doméstico;
- Diferenças de custos de produção em relação aos do país-alvo (isto é, custos de produção elevados no país de origem encoraja a empresa a escolher modos de entrada que envolvam a produção local, tais como: licenciamento, acordos de produção e investimento).

Relativamente aos fatores internos que são controláveis pela empresa, o autor destaca os seguintes:

i. Fatores relacionados com os produtos da empresa:

- Nível de diferenciação dos seus produtos (isto é, para produtos altamente diferenciados o modo de entrada mais adequado é a exportação e para produtos de baixa diferenciação a empresa deve escolher acordos de produção ou investimento de capital);
- Serviços pré e pós aquisição (ou seja, um produto que requer vários serviços antes ou depois da compra dificulta a sua comercialização além-fronteiras).

ii. Fatores de compromisso/recursos da empresa: estão relacionados com os recursos de gestão, tecnologia, competências de produção e de marketing que tornam a empresa ágil para operar em mercados estrangeiros. Isto significa que as empresas com escassez de recursos são obrigadas a escolher modos de entrada que exijam um menor comprometimento de recursos.

Agarwal & Ramaswami (1992) defendem que a escolha do modo de entrada pode basear-se no *trade-off* entre riscos e retornos. Isto significa, que uma empresa escolhe o modo de entrada em mercados estrangeiros que ofereça maiores rentabilidades e menores riscos de

investimento. Outros estudos empíricos (Cespedes, 1988; Stopford & Wells, 1972, citados por Agarwal & Ramaswami, 1992) indicam que esta escolha pode ser determinada pela quantidade de recursos necessários¹⁴ e pela necessidade de controlo¹⁵. O controlo pode ser usado para obter uma maior percentagem de lucros sobre a empresa estrangeira, sendo que um maior controlo pressupõe assumir maiores responsabilidades na tomada de decisões (Anderson & Gatignon, 1986).

As escolhas do modo de entrada são portanto, um compromisso entre estes quatro atributos (Tabela 7).

Tabela 7: Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada

Formas de entrada	Risco/Retorno	Nível de recursos necessários (investimento)	Controlo
Exportação	Baixo	Baixo	Alto
Licenciamento	Baixo	Baixo	Baixo
Joint Venture	Proporcional à participação do investidor no capital social	Baixo	Proporcional à participação do investidor no capital social
Propriedade total (Sole Venture)	Alto	Alto	Alto

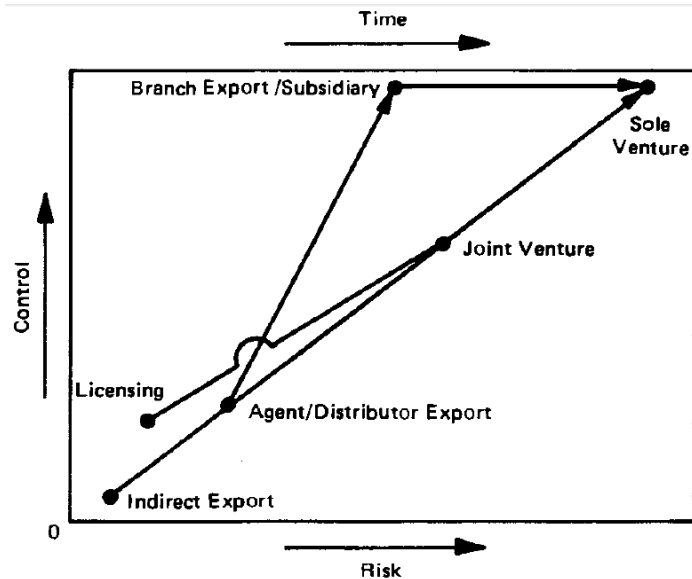
Fonte: Elaboração própria baseada em Agarwal & Ramaswami (1992)

A preferência por um modo de entrada em detrimento de outro pode não ser uma escolha definitiva. De acordo com Root (1994) quando as empresas iniciam atividades no exterior, a sua decisão quanto aos modos de entrada em mercados externos vai alterar-se ao longo do tempo de forma gradual, na medida em que vão preferir modos de entrada que lhes proporcionem um maior controlo sobre as operações internacionais (Ilustração 5). No entanto, para a empresa alcançar um maior controlo terá que disponibilizar mais recursos para o mercado externo e, assim, assumir um maior mercado e maiores riscos políticos. Mas, quanto maior o seu conhecimento e experiência sobre os mercados externos, maior o seu envolvimento em operações de investimento com maior controlo e risco. Consequentemente, à medida que a empresa internacional evolui, maior a sua disposição para entrar em mercados estrangeiros como investidor de capital. É de salientar que determinadas restrições como a dimensão da empresa, pode levar a que algumas empresas não evoluam para além da exportação por sucursal/filial comercial, enquanto outras progridem para *joint venture* e *sole venture* com produção local.

¹⁴ A quantidade de recursos necessários refere-se à capacidade financeira e de gestão de uma empresa para servir um determinado mercado externo (Agarwal & Ramaswami, 1992).

¹⁵ O Controlo refere-se à capacidade de a empresa influenciar os sistemas, métodos e decisões num determinado mercado estrangeiro (Anderson & Gatignon, 1986).

Ilustração 5: As dinâmicas de internacionalização das empresas



Fonte: Retirado de Root (1994)

A escolha entre *joint venture* e *sole venture* foi estudada por Beamish & Banks (1987) e Duarte & Suárez (2013), tendo por base a Teoria da Internalização e a Teoria dos Custos de Transação. Segundo a Teoria da Internalização a empresa deve realizar internamente todas as operações internacionais (utilizar estruturas internas) que o mercado realiza de forma mais cara ou menos eficiente, até ao ponto em que o custo associado à realização das operações internamente iguale o seu benefício (Williamson, 1975)¹⁶. Uma vez que o objetivo subjacente à internacionalização é o de minimizar os custos associados às transações em mercados internacionais, o modo de entrada via propriedade total sobre subsidiárias (*sole venture*) surge como a alternativa mais eficiente. Beamish & Banks (1987) não são da mesma opinião e afirmam que, apesar dos custos inerentes às *joint ventures* (por exemplo, custos relativos à escritura e execução dos contratos, custos com acordos de preços e custos relativos às restrições na transferência de ativos intangíveis) estes podem ser compensados com potenciais efeitos sinérgicos resultantes da combinação dos ativos da empresa investidora com os do parceiro local. Desta forma, as *joint ventures* podem ser a opção mais eficiente.

Duarte & Suárez (2013), tal como Root (1994), sugerem que a distância cultural entre o país de origem e os de destino, que se reflete em diferenças económicas e industriais, diferenças linguísticas e na distância geográfica, bem como a instabilidade política do país de

¹⁶ De acordo com Williamson (1975), os problemas associados às transações internacionais estão relacionados com quatro fatores humanos e ambientais: oportunismo, racionalidade limitada, incerteza e pequeno número de agentes de mercado. O primeiro elemento está relacionado com o comportamento humano que resulta da manipulação estratégica de informações ou da distorção de intenções com o objetivo de favorecer os seus próprios interesses. A racionalidade limitada do ser humano caracteriza-se por uma capacidade limitada em termos de conhecimento sobre o meio ambiente que o impossibilita de agir no sentido da maximização da eficiência. A incerteza é definida como uma condição ambiental associada à incerteza do comportamento humano. Por último, o pequeno número de agentes de mercado é também conhecido como uma condição ambiental em que apenas um ou dois agentes estão disponíveis para executar as tarefas necessárias.

destino (medida pelo risco político¹⁷) são dois fatores relevantes aquando a escolha do modo de investimento. Num contexto de elevada distância cultural entre países que se traduz em custos de transação mais elevados, a distância linguística destaca-se como o fator determinante pela preferência de subsidiárias detidas a 100% ao invés de *joint ventures*. Mas, se o país de destino apresenta um elevado risco político, há preferência das empresas investidoras por parcerias com empresas locais (*joint ventures*) que possuem vantagem comparativa na interação com o governo local. Resumindo, as empresas investidoras mostram preferência por modos de entrada que permitam a partilha de riscos com um parceiro local, que forneçam maior flexibilidade e que impliquem uma menor disponibilidade de recursos.

Quando a escolha reside entre aquisições e investimentos *greenfield*, há que considerar os seguintes fatores: a intensidade de Investigação & Desenvolvimento, o grau de diversificação, o nível de experiência em mercados estrangeiros, a distância cultural, a dimensão do IDE comparativamente à dimensão da empresa investidora e o momento de entrada. Também a estratégia corporativa internacional da empresa¹⁸ e as características do país de destino são referidos na literatura como fatores influenciadores na escolha entre aquisições e investimentos *greenfield* (Harzing, 2002). Um estudo realizado por Hennart & Park (1992) concluiu que os investimentos *greenfield* são realizados pelas empresas quando pretendem produzir um produto concebido no mercado doméstico e por isso, é a forma de entrada mais eficiente para transferir as suas vantagens tecnológicas. A aquisição de empresas estrangeiras ocorre quando as empresas investidoras pretendem entrar nos mercados internacionais de forma mais rápida. Harzing (2002) refere que as aquisições são mais prováveis de serem realizadas por empresas multidomésticas e os projetos *greenfield* por empresas globais. De acordo com Mehmed & Osmani (2004), a maioria dos investimentos diretos toma a forma de aquisições/fusões porque é um processo mais rápido, é mais fácil e menos arriscado adquirir os ativos estratégicos das empresas alvo de aquisição (tais como: marcas ou patentes, sistemas de produção e distribuição, relacionamentos com clientes, ou outros) do que construí-los de raiz (projetos *greenfield*). Outra razão deve-se ao facto das empresas investidoras acreditarem que podem aumentar a eficiência da empresa adquirida pela transferência de tecnologia, de capital ou de competências de gestão (Hill, 2003, citado por Mehmed & Osmani, 2004).

Dada a diversidade de fatores que influenciam a escolha de um modo de entrada em detrimento de outro não é possível chegar a uma solução única mais adequada nem eliminar todos os riscos associados à internacionalização. A empresa deve portanto, escolher o modo de entrada em mercados externos que mais se adequa à sua estratégia de internacionalização.

¹⁷ Risco político é definido como a probabilidade de ocorrer uma mudança desfavorável no regime governamental do país e/ou uma mudança desfavorável nas suas políticas, tais como: alterações na tributação e regulação bem como o risco associado à expropriação de bens (Henisz, 2000).

¹⁸ Entende-se por estratégia corporativa internacional a maneira pela qual a empresa se posiciona em relação ao ambiente de negócios global e como cria e sustenta a vantagem competitiva quando atua além-fronteiras. Esta estratégia pode distinguir-se entre estratégia global e estratégia multidoméstica. A primeira caracteriza-se pelo elevado nível de concorrência global em relação ao mercado doméstico e pelo enfoque na obtenção de economias de escala. A estratégia multidoméstica é levada a cabo por empresas multidomésticas que enfrentam um menor nível de concorrência global e competem predominantemente ao nível doméstico, adaptando os produtos e as políticas de vários mercados locais (Harzing, 2002).

Capítulo III – Análise empírica

3.1. Definição do problema

Dada a importância e necessidade demonstrada pelas empresas, sobretudo as PME's, em estabelecer uma estratégia de crescimento internacional para superar as suas limitações em termos de recursos, manter uma vantagem competitiva sustentável e fazer face à concorrência, torna-se essencial perceber os aspetos relacionados com o processo de internacionalização dessas empresas.

O Tâmega e Sousa sendo uma região com grande potencial de crescimento e que possui quatro dos principais setores de atividade com grande expressão nacional e internacional, nomeadamente o calçado, as madeiras e o mobiliário, a metalomecânica e o têxtil (CEGEA, 2014), merece ser estudado no que respeita ao processo de internacionalização das empresas que integram esta região, de forma a promover estudos futuros que ajudem os gestores, associações empresariais locais, regionais e setoriais na tomada de decisões com vista ao crescimento internacional da região e, conseqüentemente da Economia Portuguesa.

De igual modo, o estudo deste tema revela-se de extrema importância para esta região, uma vez que não existe muita investigação centrada nesta temática para esta região, o que pode representar um instrumento de apoio e orientação às empresas sobre como entrar em mercados internacionais e que desafios podem vir a enfrentar.

3.1.1. Caracterização da região do Tâmega e Sousa

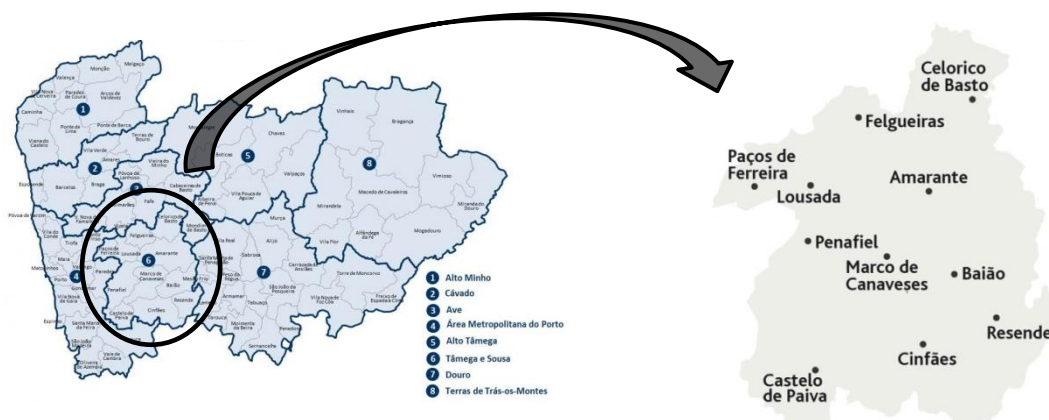
3.1.1.1. Enquadramento territorial e demográfico

A atual região do Tâmega e Sousa é composta por 11 municípios, designadamente: Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel e Resende¹⁹. Em termos da tradicional organização administrativa portuguesa, os concelhos do Tâmega e Sousa repartem-se por quatro distritos: Aveiro, Braga, Porto e Viseu.

Este território confina, a oeste, com a Área Metropolitana do Porto, a norte, com a Comunidade Intermunicipal do Ave (CIM Ave), a este, com a do Douro e, a sul, com a de Dão-Lafões, esta já na Região Centro (Ilustração 6).

¹⁹ Desde 2013 o Município de Paredes deixou de pertencer à região do Tâmega e Sousa, integrando atualmente a Área Metropolitana do Porto.

Ilustração 6: Região do Tâmega e Sousa



Fonte: Elaboração própria baseada nos Sites institucionais da CCDR-N (s.d.) e da CIM-TS (s.d.)

O Tâmega e Sousa é um território de transição, entre o litoral de vocação industrial, e o interior, ainda predominantemente rural. Esta transição manifesta-se, de forma muito visível, na heterogeneidade interna da comunidade que integra os dois agrupamentos de municípios que dividem este território: o Vale de Sousa e o Baixo Tâmega e Douro. O Vale do Sousa é concebido como uma região fortemente industrializada, muito marcada pela proximidade à Área Metropolitana do Porto, de povoamento disperso e desordenado, onde as instalações industriais convivem com a habitação e com a atividade agrícola remanescente. No Baixo Tâmega e no Douro, pelo contrário, a presença industrial é reduzida, a atividade económica assenta na agricultura, na floresta e nos serviços, o povoamento é mais concentrado e a influência da Área Metropolitana é bastante mais difusa (CEGEA, 2014).

A inserção na Região Norte e a proximidade à Área Metropolitana do Porto conferem ao Tâmega e Sousa um posicionamento privilegiado na rede de acessibilidades, estruturada em torno de um corredor bimodal, orientado no sentido este-oeste, formado pela A4/IP4 e pela Linha do Douro (Ribeiro & Chorincas, 2011).

Tabela 8: Indicadores demográficos do Tâmega e Sousa e respetivos concelhos face à Região Norte e ao País

NUTS e Concelhos	Área (2013)	População Residente (2013)	Densidade Populacional
	km ²	indivíduos	hab./km ²
Portugal	92.225,2	10.427.301	113,1
Região Norte	21.285,9	3.644.195	171,2
Tâmega e Sousa	1.831,5	428.054	233,7
Amarante	301,3	55.171	183,1
Baião	174,5	19.899	114,0
Castelo de Paiva	115,0	16.267	141,4
Celorico de Basto	181,1	19.795	109,3
Cinfães	239,3	19.647	82,1
Felgueiras	115,7	57.673	498,3
Lousada	96,1	47.300	492,3
Marco de Canaveães	201,9	52.966	262,4
Paços de Ferreira	71,0	57.001	802,9
Penafiel	212,2	71.434	336,6
Resende	123,4	10.901	88,4

Fonte: CCDR-N (s.d.)

Abrange uma área de 1.832 km², correspondente a 8,6% do total da Região Norte e 2% do total do País.

Em 2013 residiam na região do Tâmega e Sousa cerca de 428 mil habitantes, representando 11,7% da população da Região Norte de Portugal e 4,1% do País.

A densidade populacional ronda as 233 pessoas por km², valor que ultrapassa em 36% a média da Região Norte e é cerca do dobro da média nacional.

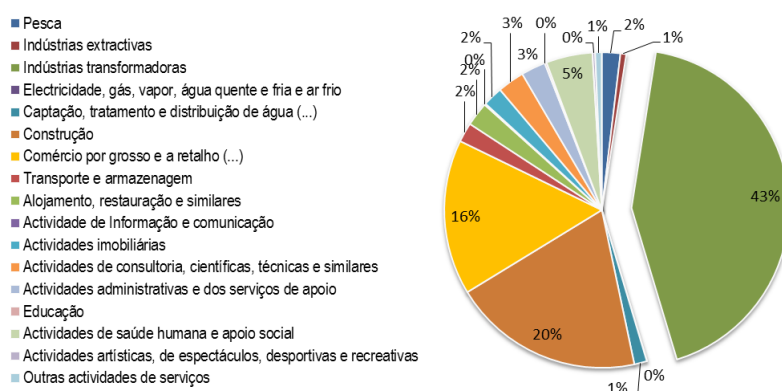
Em termos de demografia por municípios, a região do Tâmega e Sousa é uma comunidade demográfica muito heterogénea, facto bem visível através da densidade populacional de cada município. Os concelhos mais ocidentais, situados no Vale do Sousa, acolhem a maioria da população da comunidade, apresentam elevada densidade populacional e são tendencialmente mais urbanizados. É o caso do município de Paços de Ferreira. Este é o concelho mais densamente povoado com quase 803 habitantes por km², cerca do triplo da média do Tâmega e Sousa. Os concelhos de Felgueiras, Lousada e Penafiel apresentam características relativamente semelhantes, embora com uma densidade populacional menor (Tabela 8).

Mais para o interior pode distinguir-se o núcleo central composto por Amarante e Marco de Canaveses, Celorico de Basto, Baião, Resende e Cinfães. Em 2013, os concelhos de Amarante e Marco de Canaveses encontravam-se entre os mais populosos da comunidade, mas apresentavam uma densidade populacional na ordem dos 200 habitantes por km² (Amarante 183 habitantes por km² e Marco de Canaveses 262,4 km²), inferior à dos concelhos do Sousa, embora ainda acima da média da Região Norte.

3.1.1.2. Atividades económicas

O setor de atividade económica “Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca” assume na região do Tâmega e Sousa uma importância económica residual em termos de criação de riqueza. Este setor de atividade pesava, em 2012, cerca de 2% do VAB total da região (Ilustração 7).

Ilustração 7: Valor Acrescentado Bruto das Empresas por setor de atividade económica (2012)



Pela análise à Ilustração 7 é possível destacar no Tâmega e Sousa a contribuição significativa dos setores de atividade das Indústrias (44%), Construção (20%) e Comércio (16%).

Fonte: Pordata (s.d.)

Sendo a indústria o setor de atividade económica mais relevante na economia do Tâmega e Sousa apresenta-se alguns dados estatísticos, referentes a 2012, sobre este setor na região (Tabela 9):

- Estavam instaladas cerca de 4.700 empresas nesta região;
- Empregava quase 53.000 pessoas;
- Gerou um Valor Acrescentado Bruto (VAB) de 715 milhões de euros, para um volume de negócios de 2,4 mil milhões de euros;
- Estes valores correspondem a 42% das pessoas ao serviço nas empresas do Tâmega e Sousa, 43% do VAB e 39% do volume de negócios, valores substancialmente superiores aos verificados no Norte e, naturalmente, em Portugal. Daqui resulta um peso da indústria do Tâmega e Sousa no total do Norte e do país superior ao que se verifica quando se considera o total de atividades económicas, qualquer que seja o indicador utilizado.

Tabela 9: Importância da indústria no Tâmega e Sousa, Norte e Portugal (2012)

2012	Indústria			Indústria / Total Atividades		
	T&S valor	T&S / N (%)	T&S / PT (%)	T&S (%)	N (%)	PT (%)
Total de empresas (Nº)	4.696	14%	7%	14%	10%	7%
Pessoal ao serviço (Nº Indivíduos)	52.775	16%	8%	42%	29%	19%
Volume de negócios (milhares de €)	2.355.882	8%	3%	39%	32%	25%
VAB (milhares de €)	715.701	10%	4%	43%	34%	22%

Fonte: Pordata (s.d.)

Apesar de a indústria ser a atividade mais relevante na economia do Tâmega e Sousa, o mesmo não se verifica na maioria dos concelhos que integram este território.

Da leitura das Tabelas 10 e 11 percebe-se que a indústria apenas é a principal atividade no pessoal ao serviço e no VAB dos concelhos de Felgueiras, Lousada e Paços de Ferreira. Em Castelo de Paiva, os serviços são responsáveis pela maioria das pessoas ao serviço nas empresas localizadas no concelho (41% dos serviços face a 36% da indústria e 20% da construção) e que mais contribuem para o VAB (56% dos serviços face a 33% da indústria e 10% da construção). Nestes quatro concelhos a indústria apresenta um peso superior ao verificado no Norte e no país. O oposto verifica-se em Cinfães, Baião e Resende, em que a indústria não ultrapassa os 12% do emprego e 13% do VAB; a construção é a atividade económica dominante em Baião (47% face a 13% da indústria e 32% dos serviços) e Cinfães (50% face a 4% da indústria e 38% dos serviços), posição ocupada pelos serviços em Resende (36% face a 10% da indústria e 13% da construção). Nos restantes quatro concelhos (Penafiel, Amarante, Marco de Canaveses e Celorico de Basto), a importância da indústria encontra-se entre o que se verifica no país e no Norte e os serviços são responsáveis pela maioria do emprego. Em termos de VAB, a construção e os serviços são as atividades dominantes em Amarante e a construção no Marco de Canaveses, destacando-se os serviços em Penafiel e em Celorico de Basto.

Tabela 10: Estrutura Setorial do pessoal ao serviço nas empresas com sede nos concelhos do Tâmega e Sousa (2012)

	Indústria	Construção	Serviços
Portugal	19%	10%	68%
Norte	29%	11%	58%
Tâmega e Sousa	42%	19%	37%
Amarante	21%	33%	44%
Baião	12%	42%	43%
Castelo de Paiva	36%	20%	41%
Celorico de Basto	24%	19%	54%
Cinfães	6%	40%	51%
Felgueiras	67%	7%	25%
Lousada	48%	18%	33%
Marco de Canaveses	27%	34%	38%
Paços de Ferreira	60%	4%	35%
Penafiel	29%	23%	46%
Resende	8%	17%	45%

Fonte: Pordata (s.d.)

Tabela 11: Estrutura setorial do VAB das empresas com sede nos concelhos do Tâmega e Sousa (2012)

	Indústria	Construção	Serviços
Portugal	22%	8%	69%
Norte	34%	11%	54%
Tâmega e Sousa	43%	20%	35%
Amarante	29%	35%	35%
Baião	13%	47%	32%
Castelo de Paiva	33%	10%	56%
Celorico de Basto	21%	18%	60%
Cinfães	4%	50%	38%
Felgueiras	71%	5%	24%
Lousada	49%	19%	30%
Marco de Canaveses	27%	39%	33%
Paços de Ferreira	60%	5%	35%
Penafiel	29%	24%	46%
Resende	10%	13%	36%

Fonte: Pordata (s.d.)

Como se pode verificar, os serviços são apenas a principal atividade económica em alguns concelhos do Tâmega e Sousa, sendo o seu peso no Tâmega e Sousa significativamente menor que o peso da indústria e da construção.

3.1.1.3. Comércio internacional

A NUT III Tâmega, em termos de comércio internacional, apresenta um grau de abertura inferior ao verificado para o Norte e para Portugal (43 contra 59 na Região do Norte e 60 a nível nacional) e uma intensidade exportadora que se situa entre os valores de Portugal e do Norte. Ainda assim, a taxa de cobertura das importações pelas exportações da NUT III Tâmega é muito elevada, sendo mais do triplo da de Portugal (Tabela 12). Esta elevada taxa de cobertura deve-se mais à reduzida importância das importações do que a um valor elevado de exportações (CEGEA, 2014).

Tabela 12: Indicadores de Comércio Internacional por NUT (2011, 2012)

	Taxa de cobertura das importações pelas exportações	Intensidade exportadora	Grau de abertura
	2012 Po*	2011 Pe*	
Portugal	80,58	25,04	60
Norte	143,87	33,10	59
Tâmega	255,42	29,89	43

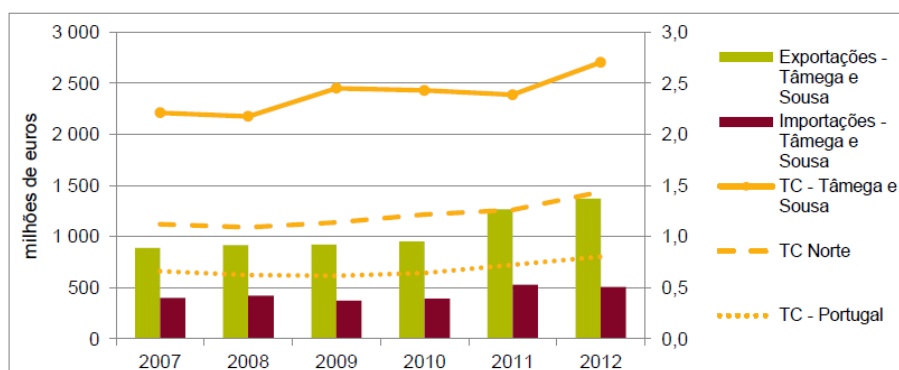
Fonte: INE (AERN 2012).

Notas: Pe = valor preliminar, PO = valor provisório. Os indicadores "intensidade exportadora" (= exportações / PIB) e "grau de abertura" (= (exportações + importações) / PIB) têm subjacente os dados preliminares do PIB resultantes das Contas Regionais.

Fonte: Retirado de CEGEA (2014)

Relativamente à evolução das exportações verifica-se que as exportações do Tâmega e Sousa cresceram ao longo do período 2007 - 2012, embora lentamente entre 2007 e 2010 (aumento de 7%) e mais rapidamente desde esse ano até 2012, período em que o aumento é de 44%. Assim, a indústria exportadora do Tâmega e Sousa mantém-se competitiva em contraciclo com a economia nacional e restantes economias. As importações caem 11% entre 2008 e 2009 e, novamente, 4% entre 2011 e 2012, crescendo nos outros anos (Ilustração 8).

Ilustração 8: Evolução das exportações e importações do Tâmega e Sousa e da taxa de cobertura do Tâmega e Sousa, Norte e Portugal (2007-2012)



Fonte: INE (s.d.)

Analisando o comércio internacional por municípios (Tabela 13) verifica-se que os concelhos mais industrializados e Penafiel são os que mais contribuem para o comércio internacional de produtos do Tâmega e Sousa.

Do lado das exportações destaca-se o contributo de Felgueiras, com 49,3% das exportações totais, um peso superior à sua importância na indústria do território. A distribuição das importações entre os concelhos industriais é mais equilibrada, apresentando Penafiel, um concelho mais urbanizado, valores próximos dos de Lousada (aproximadamente 16,6%). À semelhança das exportações, Felgueiras também representa o concelho com maior peso de importações (33%).

Em 2013, todos os concelhos do Tâmega e Sousa, com exceção de Baião, Cinfães e de Resende, apresentam valores da taxa de cobertura das importações pelas exportações superiores a 100%. Verifica-se ainda que, o concelho que apresenta taxa de cobertura mais elevada é Felgueiras (403%), resultado da forte orientação exportadora da sua indústria (CEGEA, 2014).

Note-se que a reduzida importância da indústria na economia de Baião, Cinfães e Resende explica o baixo valor das suas exportações (valor máximo de 767 mil euros), o que pode contribuir para este resultado atípico no panorama da região e do país.

Tabela 13: Comércio Internacional declarado de mercadorias por município de sede dos operadores e indicadores do comércio internacional por concelhos (2013)

2013 (Pro=Valores Provisórios)	Importações	Exportações	Taxa de Cobertura das Importações pelas Exportações (%)
Portugal	Pro 56.906.067.118	Pro 47.266.499.852	83,06
Norte	Pro 12.140.900.755	Pro 17.145.374.253	141,22
Tâmega e Sousa	Pro 557.949.533	Pro 1.503.199.172	269,41
Amarante	Pro 18.440.282	Pro 39.032.817	211,67
Baião	Pro 1.091.186	Pro 582.201	53,35
Castelo de Paiva	Pro 13.651.309	Pro 27.166.546	199,00
Celorico de Basto	Pro 5.853.651	Pro 6.051.118	103,37
Cinfães	Pro 585.776	Pro 108.056	18,45
Felgueiras	Pro 183.725.784	Pro 740.497.341	403,04
Lousada	Pro 84.179.077	Pro 142.290.102	169,03
Marco de Canaveses	Pro 40.793.617	Pro 68.566.951	168,08
Paços de Ferreira	Pro 115.119.874	Pro 341.271.682	296,45
Penafiel	Pro 92.483.878	Pro 136.865.231	147,99
Resende	Pro 2.025.099	Pro 767.127	37,88

Fonte: Pordata (s.d.)

3.1.2. Análise SWOT da região do Tâmega e Sousa (síntese)

Apresenta-se agora, de forma resumida, os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da região do Tâmega e Sousa. Esta análise baseou-se no livro de Ribeiro (2012) e no estudo realizado pela CEGEA (2014).

Tabela 14: Análise SWOT da região do Tâmega e Sousa

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • É a região mais jovem do País; • Apresenta, no contexto das NUTS III da Região do Norte, uma das maiores taxas de cobertura das importações pelas exportações no comércio internacional de mercadorias; • O setor da indústria transformadora apresenta um peso relevante na região, com particular destaque para o vestuário, o mobiliário e o calçado; • Em termos relativos, os setores do Comércio e Construção apresentam também uma elevada expressão; • Na região verifica-se uma tendência para o crescimento do número de jovens a frequentar sistemas de qualificação profissional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem o produto económico agregado medido pelo PIB <i>per capita</i> mais reduzido da Região do Norte; • Possui algumas fragilidades decorrentes da mono-especialização setorial em alguns setores tradicionais (como a madeira e o mobiliário, têxtil e vestuário e calçado) com dificuldades atuais em matéria de competitividade, com consequente aumento substancial do desemprego; • Possui o mais baixo nível de escolarização no ensino secundário da Região do Norte; • Também apresenta a taxa de conclusão do ensino superior do grupo etário de 25-29 anos mais baixa da Região do Norte; • Exibe insuficientes mecanismos de articulação e

- Apresenta igualmente uma diversidade de oferta formativa qualificante, em Cursos Profissionais, Cursos de Educação Formação de Jovens e de Adultos ou Cursos de Especialização Tecnológica;
- Encontra-se próxima de uma rede de Universidades, nomeadamente Institutos Politécnicos e Centros Tecnológicos;
- Apresenta uma forte dinâmica gerada pela Rota do Românico;
- Existe na região uma riqueza e diversidade de recursos turísticos com grande potencialidade, bem como uma oferta gastronómica e vinícola, suscetível de valorização turística;
- Apresenta um posicionamento privilegiado na rede regional e de ligação ao restante país, dada a sua proximidade à Área Metropolitana do Porto.

concertação do sistema de educação e de formação do Tâmega e Sousa com o tecido empresarial e com as necessidades do setor produtivo da região;

- Apresenta muitas assimetrias em termos de demografia, havendo concelhos com densidade elevada e um forte crescimento populacional, e outros, em zonas mais periféricas e rurais, com perdas acentuadas de habitantes;
- Apresenta uma débil estrutura empresarial e baixa qualificação dos empresários.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da CIM do Tâmega e Sousa como instrumento de coordenação e alavancagem da capacidade de intervenção dos municípios; • Reforço em curso dos níveis de escolaridade; • Progressão em curso em matéria da concertação de atores e da racionalidade da oferta de formação, face às necessidades e características dos destinatários e ao potencial de inserção profissional; • Dinâmica de clusterização de setores de atividade estratégicos, nomeadamente, através do Pólo de Competitividade da Moda e do Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal; • Potencial crescimento do emprego nos setores de atividade económica dominantes na região, com base em competências estruturantes como processos e tecnologias de transformação, logística, organização do trabalho e da produção, etc.; • Apresenta potencialidades económicas no contexto da utilização sustentável do património cultural; • Reconversão das indústrias tradicionais por incorporação de inovação e novas tecnologias; • Colaboração ente o Sistema Científico e Tecnológico e o tecido empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta grande vulnerabilidade às flutuações do contexto económico europeu e mundial e a fatores como o alargamento da UE e a liberalização do comércio mundial; • Exibe atuações setoriais, em matéria de formação-educação, com lacunas de articulação interinstitucional e com fragilidades ao nível da territorialização das intervenções; • Apresenta um preconceito social largamente difundido em relação ao ensino técnico e profissionalizante; • Tendência para o abandono escolar prematuro em troca do imediatismo de uma atividade remunerada; • Dificuldade crescente de fixação na região de recursos humanos qualificados, nomeadamente de população jovem com formação superior; • Agravamento das desigualdades na base da distribuição do rendimento; • Atividades intensivas em mão de obra menos atrativas por serem mais caras que em outros países; • Falências e desemprego sobretudo da mão de obra menos qualificada; • Aproveitamento da formação como atividade lucrativa em vez de serviço público.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2012) e CEGEA (2014)

Em síntese, a indústria é a principal atividade económica do Tâmega e Sousa mas esta comunidade integra concelhos com estruturas económicas muito diferentes. Os concelhos de Felgueiras, Paços de Ferreira e Lousada são concelhos industriais, com uma especialização bem definida e uma indústria exportadora. Noutros concelhos, os serviços, a construção ou até a agricultura são atividades mais relevantes do que a indústria.

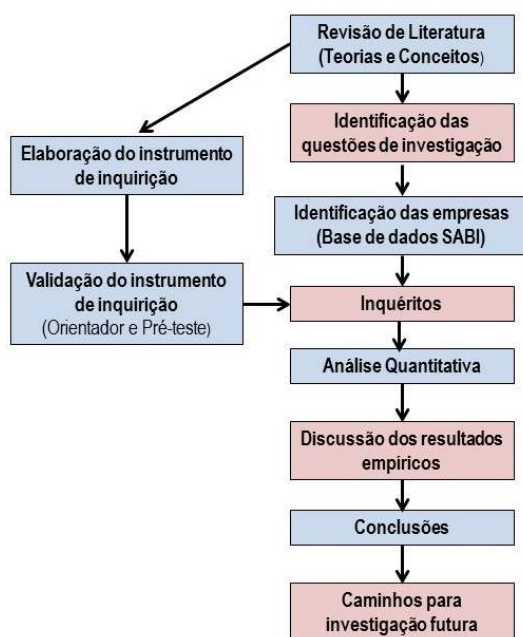
As indústrias mais representativas na estrutura industrial do Tâmega e Sousa e em que este mais se destaca no respetivo total nacional são quatro: a indústria do couro e produtos do couro, com forte presença em Felgueiras; o fabrico de mobiliário e colchões, presente em Paços de Ferreira e Lousada; a indústria de vestuário dispersa por Paços de Ferreira, Lousada, Penafiel e Marco de Canaveses; e a indústria metalomecânica presente em Amarante (CEGEA, 2014).

3.2. Metodologia de investigação

A metodologia utilizada nesta dissertação foi de natureza quantitativa, pois utilizou-se como instrumento de recolha de dados um inquérito e no tratamento/análise dos dados técnicas estatísticas, com recurso ao *software* estatístico *IBM SPSS Statistics*, para confirmar ou refutar as hipóteses de investigação. Como afirma Malhotra (2006), a natureza da pesquisa quantitativa está fundamentada na quantificação de dados e no tratamento estatístico dos mesmos.

A figura seguinte ilustra a metodologia seguida neste trabalho:

Ilustração 9: Síntese da metodologia



Fonte: Elaboração Própria

3.2.1. Instrumento de recolha de dados

Para levar a cabo o estudo construiu-se um inquérito que foi administrado por via eletrónica às empresas da região do Tâmega e Sousa. Os registos/contactos destas empresas foram obtidos através da base de dados estatística e financeira “SABI – *Bureau van Dijk*”. Nessa base de dados estavam disponíveis, à data de 14 de abril de 2015, 17.843 empresas dos concelhos pertencentes à região do Tâmega e Sousa, das quais 10.303 encontravam-se em estado ativo e apenas 2.955 possuíam contacto de *e-mail*. Foi a este último grupo de empresas que o inquérito foi enviado.

O inquérito²⁰ foi elaborado com base na literatura revista nesta dissertação e é constituído, na sua maioria, por perguntas de resposta fechada, as quais refletem os objetivos gerais sugeridos na introdução, tendo-se usado duas escalas de *Likert* de cinco pontos, nomeadamente: nada importante, importante, medianamente importante, muito importante, extremamente importante e a escala muito fraco, fraco, razoável, bom e muito bom.

A realização do inquérito obedeceu a uma estrutura protocolar, nomeadamente incluiu a identificação da área de investigação, os objetivos de estudo, a garantia de confidencialidade das respostas e o agradecimento pela disponibilidade e colaboração.

O inquérito foi dividido por temas para os três grupos de empresas:

- Tema 1 – Identificação da Empresa (Grupos I, II e III), caracterizando a mesma pelo ano de início de atividade, ramo de atividade económica, concelho, número de trabalhadores, volume de negócios anual e atividade internacional (questionou-se as empresas se realizam operações em mercados externos e se está nos seus planos internacionalizar-se nos próximos 5 anos);
- Tema 2 – Processo de internacionalização (Grupo I), procurou-se caracterizar o processo de internacionalização destas empresas, nomeadamente em termos de teorias e modelos que melhor explicam o seu processo de internacionalização, motivações para a internacionalização, critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo abordado, os três mercados externos abordados por ordem de volume de vendas, os modos de entrada e de estabelecimento utilizados e qual assume maior representatividade na atividade, os fatores que influenciaram a escolha desse modo de entrada, os principais obstáculos enfrentados, importância da internacionalização em determinados indicadores (tais como, volume de negócios, lucros, produtividade, aumento das competências do *staff*, reputação e visibilidade da empresa e/ou da marca, economias de escala e vantagens competitivas existentes) e avaliação da qualidade do apoio de algumas instituições nacionais de apoio à internacionalização (AICEP, Associações Empresariais locais e regionais e Associações Setoriais).

²⁰ Ver Anexo A1.

- Tema 3 – Motivações e Barreiras à internacionalização (Grupo II), perguntou-se os motivos que as levam à internacionalização e as razões para ainda não terem realizado qualquer operação em mercados externos;
- Tema 4 – Barreiras à internacionalização (Grupo III), questionou-se os motivos que as levam a decidir pela não internacionalização;

No desenvolvimento do inquérito houve uma preocupação constante em elaborar questões simples, de fácil interpretação e preenchimento, de modo a não influenciar ou enviesar os resultados.

3.2.2. Objetivos do instrumento de recolha de dados

Os objetivos do instrumento de recolha de dados utilizado (o inquérito) pretenderam responder aos objetivos definidos para a dissertação. A Tabela seguinte mostra que todos os objetivos de investigação mencionados na introdução estão cobertos no inquérito.

Tabela 15: Objetivos do inquérito vs Objetivos de investigação

Grupo de empresas	Tema do inquérito	Objetivos do inquérito	Objetivos de investigação
I, II e III	Identificação das empresas	Caraterização das empresas inquiridas, em termos de: ano de início de atividade, ramo de atividade económica, concelho, número de trabalhadores, volume de negócios anual e atividade internacional.	Caraterização das empresas da região do Tâmega e Sousa que participaram neste estudo.
I	Processo de internacionalização	Conhecer alguns aspetos do processo de internacionalização das empresas inquiridas.	Conhecer os mecanismos (OG 1), a estratégia (OG 2), o impacto da internacionalização (OG 3) e o apoio institucional obtido (OG 4) na internacionalização das empresas da região do Tâmega e Sousa que realizam operações internacionais.
II	Motivações e Barreiras à internacionalização	Conhecer os motivos que levam as empresas a internacionalizar-se e as razões para ainda não se terem internacionalizado.	Conhecer as motivações e os obstáculos à internacionalização percebidos pelas empresas potencialmente internacionalizadas da região do Tâmega e Sousa (OG 5).
III	Barreiras à internacionalização	Conhecer os motivos que levam as empresas a decidir pela não internacionalização.	Conhecer os obstáculos à internacionalização percebidos pelas empresas não internacionalizadas da região do Tâmega e Sousa (OG 6).

Fonte: Elaboração própria

3.2.3. Distribuição do instrumento de recolha de dados

Numa primeira fase realizou-se um pré-teste, que consistiu no envio do inquérito por correio eletrónico a três empresários da região do Tâmega e Sousa, para perceber a opinião e dúvidas dos inquiridos sobre o referido questionário. Posteriormente foi enviado, por correio eletrónico, a um universo de 2.955 empresas.

O primeiro envio para as empresas da região ocorreu entre os dias 13 de abril e 12 de maio de 2015, tendo sido posteriormente reenviado às empresas não respondentes na primeira fase entre o dia 18 e 29 de maio de 2015.

No total foram recolhidas 197 respostas, tendo sido excluídas 13 por incoerência nas respostas (12 porque a atividade das empresas não se adequa a mercados externos – é exemplo, os escritórios de contabilidade e seguros, e 1 por ter respondido integralmente ao inquérito como já se encontrar a operar em mercados internacionais mas referiu que ocorreu uma única vez (situação isolada), tendo sido a sua resposta irrelevante para o estudo).

Daqui resulta um total de 184 respostas válidas, o que perfaz uma taxa de resposta de 6,2%. De acordo com Dawson and Dickinson (1988), Ghoshal and Nohria (1993), Jobber and Saunders (1988), Jobber *et. al.* (1991), Shipchandler *et. al.* (1994) e Wolf (1994), citados por Harzing A.-W. (1997), a taxa típica de respostas neste tipo de pesquisas (inquérito administrado via *online*) varia entre 6% e 16%, pelo que a obtida neste trabalho encontra-se dentro do intervalo proposto.

3.3. Modelo de tratamento dos dados

Após a distribuição do inquérito, a informação obtida foi tratada através de uma ferramenta informática de tratamento estatístico, designada *IBM SPSS Statistics - Statistical Package for the Social Sciences*, versão 20. Esta fase envolveu, entre outros aspetos, a definição das variáveis e respetiva classificação, codificação, recodificação e transformação.

No tratamento da informação utilizaram-se técnicas estatísticas de análise de dados: univariada e multivariada (com cálculo de medidas descritivas, cruzamento de variáveis, comparação de grupos de casos e representações gráficas). Também se estabeleceu, a partir da amostra analisada, inferências para o universo, recorrendo para o efeito à utilização de testes de hipóteses relativos a parâmetros da população (Teste do Qui-Quadrado, testes de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* e análise fatorial), apoiados num certo grau de certeza relativamente à decisão tomada.

Ao longo de toda a análise inferencial o nível de significância adotado foi de 5%, pelo que se consideraram como estatisticamente significativos os resultados cujo valor de probabilidade do teste (*p-value*) foi inferior ou igual a 0,05.

A ficha técnica do trabalho de campo apresenta-se na Tabela 16.

Tabela 16: Ficha técnica do trabalho de campo

Universo	Tecido empresarial da região do Tâmega e Sousa, de acordo com a base de dados estatística e financeira “SABI”
Método de recolha de informação	Inquérito <i>online</i>
Unidade estatística	Empresa
Região em estudo	Tâmega e Sousa
Dimensão da população de estudo	2.955
Datas do trabalho de campo	13 de abril a 29 de maio de 2015
Amostra (número de respostas válidas)	184
Taxa de resposta	6,2%

Fonte: Elaboração Própria

3.4. Hipóteses de investigação

As hipóteses de investigação que se apresentam de seguida foram construídas com base na literatura revista. Estas procuram relacionar variáveis associadas ao processo de internacionalização das empresas da região do Tâmega e Sousa e por isso, estão associadas aos objetivos de investigação referidos na introdução.

No fim desta secção apresenta-se um quadro que resume a relação entre as hipóteses de investigação definidas e os objetivos de investigação (Tabela 17).

Conforme analisado na revisão de literatura as relações com os demais intervenientes da rede a que pertencem as empresas, sejam eles clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D), entidades públicas e privadas, entre outras, influenciam a escolha dos mercados a entrar (Teoria das Redes de Johanson & Vahlne, 2009). A hipótese 1 pretende testar se para o caso em estudo se verificou esta relação de dependência.

- **Hipótese 1:** A escolha dos países de destino foi influenciada pelas relações com os demais intervenientes das redes a que pertencem as empresas da região do Tâmega e Sousa.

Após o estudo das motivações que levam as empresas à internacionalização verificou-se que o modo como a empresa entra em mercados externos depende dos motivos ou oportunidades identificadas nos países de destino: se o motivo é a procura de recursos naturais no exterior o modo de entrada a utilizar em mercados internacionais pode ser a subcontratação internacional, se o motivo for a exploração do potencial de comercialização e crescimento dos mercados externos então, o modo de entrada mais adequado pode ser a

exportação ou o licenciamento, mas se o motivo for a procura de recursos estratégicos então os modos de entrada podem ser a aquisição de empresas instaladas ou alianças estratégicas (Franco, Rentocchini, & Marzetti, 2010; Franco, 2013). A hipótese 2 pretende testar esta relação de dependência.

- **Hipótese 2:** A escolha do modo de entrada em mercados internacionais foi influenciada pelos motivos ou oportunidades identificadas nos países de destino.

Entendeu-se que seria interessante analisar se as atividades económicas a que se dedicam as empresas influenciam ou não a sua entrada em mercados externos, uma vez que existem setores de atividade económica mais propícios à internacionalização do que outros, sendo exemplo disso, na região do Tâmega e Sousa, o vestuário, o calçado e o mobiliário (indústria). Para testar esta relação definiu-se a hipótese 3.

- **Hipótese 3:** O ramo de atividade a que pertence as empresas da região do Tâmega e Sousa influencia a sua decisão sobre realizar operações em mercados externos.

Conforme analisado na contextualização teórica, designadamente na parte relativa à Teoria do Paradigma Eclético de Dunning, também conhecido como Paradigma OLI - *Ownership, Location e Internalization*, quanto maior a dimensão da empresa maior a sua propensão para entrar em mercados internacionais (Dunning, 1980, 1988, 1998, 2001). Na hipótese 4 será testada esta relação de dependência entre dimensão e decisão de internacionalização das empresas.

- **Hipótese 4:** A dimensão das empresas da região do Tâmega e Sousa influencia a sua decisão sobre realizar operações em mercados internacionais.

Sendo objetivo deste estudo analisar e comparar os diferentes grupos de empresas (empresas internacionalizadas, empresas potencialmente internacionalizadas e empresas não internacionalizadas), definiram-se as hipóteses 5 e 6 que permitem testar as diferenças entre estas empresas, quer ao nível das suas motivações para a internacionalização (Zeng, Zeng, Xie, Tam, & Wan, 2012; OECD, 2009; Dunning, 1988, 2001; Dunning & Lundan, 2008; Mehmed & Osmani, 2004), quer das barreiras/obstáculos à entrada em mercados externos (Leonidou, 2000, 2004; Uner *et al.*, 2013; Katsikeas & Morgan, 1994; OECD, 2006, 2009; Ahmed *et al.*, 2004; Pinho & Martins, 2010; Hook & Czinkota, 1989).

- **Hipótese 5:** A importância atribuída às distintas motivações para a internacionalização é diferente entre as empresas internacionalizadas e as empresas potencialmente internacionalizadas da região do Tâmega e Sousa.

- **Hipótese 6:** A importância atribuída às distintas barreiras à entrada em mercados internacionais é diferente entre as empresas internacionalizadas, as empresas potencialmente internacionalizadas e as empresas não internacionalizadas da região do Tâmega e Sousa.

Tabela 17: Hipóteses de investigação vs Objetivos específicos de investigação

Hipóteses de investigação	Literatura que suporta as hipóteses de estudo	Objetivos específicos de investigação
Hipótese 1: A escolha dos países de destino foi influenciada pelas relações com os demais intervenientes das redes a que pertencem as empresas da região do Tâmega e Sousa.	Johanson & Vahlne (2009) – Teoria das Redes	Associar os países externos onde operam as empresas do Grupo I às teorias/modelos revistas na literatura que melhor explicam o processo de internacionalização das empresas, particularmente à Teoria das Redes.
Hipótese 2: A escolha do modo de entrada em mercados internacionais foi influenciada pelos motivos ou oportunidades identificadas nos países de destino.	Franco, Rentocchini, & Marzetti (2010); Franco (2013).	Relacionar os motivos para a internacionalização das empresas do Grupo I à escolha dos modos de entrada e de estabelecimento utilizados em mercados internacionais.
Hipótese 3: O ramo de atividade a que pertence as empresas da região do Tâmega e Sousa influencia a sua decisão sobre realizar operações em mercados externos.	CEGEA (2014); CIM-TS;	Associar o ramo de atividade económica à decisão de internacionalização.
Hipótese 4: A dimensão das empresas da região do Tâmega e Sousa influencia a sua decisão sobre realizar operações em mercados internacionais.	Dunning (1980, 1988, 1998, 2001)	Associar a dimensão das empresas à decisão de internacionalização.
Hipótese 5: A importância atribuída às distintas motivações para a internacionalização é diferente entre as empresas internacionalizadas e as empresas potencialmente internacionalizadas da região do Tâmega e Sousa.	Zeng, Zeng, Xie, Tam, & Wan (2012); OECD (2009); Dunning (1988, 2001); Dunning & Lundan (2008); Mehmed & Osmani (2004).	Comparar e verificar a existência ou inexistência de diferenças entre as empresas do Grupo I e II, em termos de motivos para a internacionalização.
Hipótese 6: A importância atribuída às distintas barreiras à entrada em mercados internacionais é diferente entre as empresas internacionalizadas, as empresas potencialmente internacionalizadas e as empresas não internacionalizadas da região do Tâmega e Sousa.	Leonidou (2000, 2004); Uner <i>et al.</i> (2013); Katsikeas & Morgan (1994); OECD (2006, 2009); Ahmed <i>et al.</i> (2004); Pinho & Martins (2010); Hook & Czinkota (1989).	Comparar e verificar a existência ou inexistência de diferenças entre as empresas do Grupo I, II e III, em termos de barreiras/obstáculos à internacionalização.

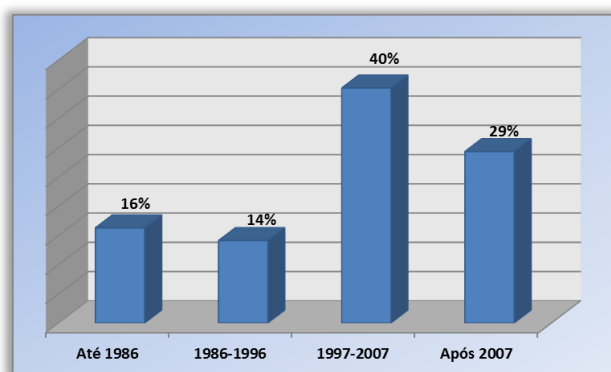
Fonte: Elaboração Própria

Capítulo IV – Discussão e análise dos resultados

4.1. Caracterização descritiva das empresas respondentes

Nesta secção caracteriza-se as empresas respondentes²¹ de acordo com o ano de início de atividade, ramo de atividade económica, distribuição geográfica por concelhos do Tâmega e Sousa, número de trabalhadores, volume de negócios anual, dimensão (micro, pequena, média e grande empresa) e atividade internacional.

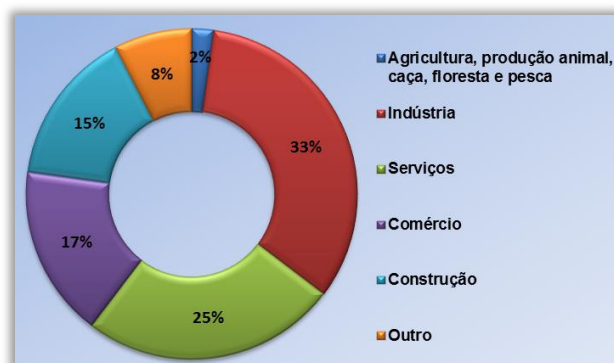
Ilustração 10: Distribuição das empresas respondentes por ano de início de atividade (em %)



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

No que respeita ao ano de início de atividade (Ilustração 10), a maioria das empresas respondentes (40%) iniciou a sua atividade económica entre 1997 e 2007, seguida de 29% que iniciou depois de 2007, 16% antes de 1986 e 14% entre 1986 e 1996.

Ilustração 11: Distribuição das empresas respondentes por ramo de atividade económica (em %)



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

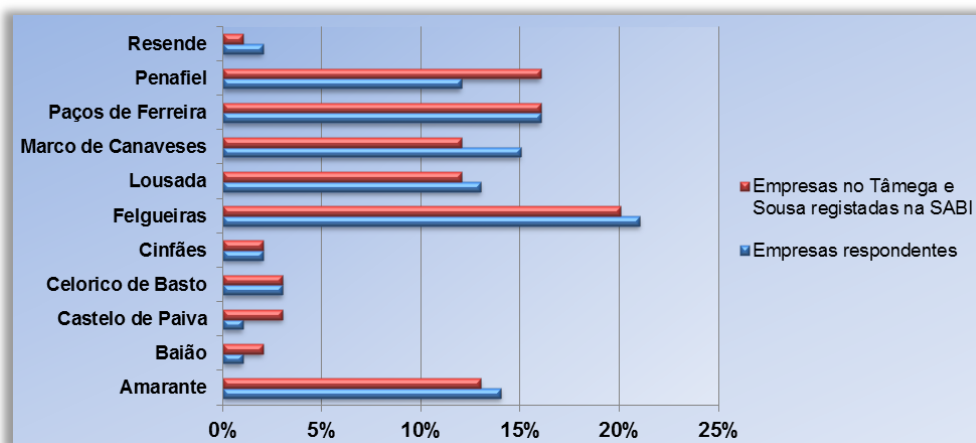
Quanto aos ramos de atividade económica a que pertencem as empresas respondentes destacam-se quatro: a indústria (33%), os serviços (25%), o comércio (17%) e a construção (15%). O setor da agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca foi o que apresentou menor taxa de respostas, apenas 2%.

Relativamente à distribuição geográfica das empresas respondentes (Ilustração 12) constata-se que Felgueiras é o concelho do Tâmega e Sousa que apresenta maior quota de respostas (21%), seguido de Paços de Ferreira (16%), Marco de Canaveses (15%), Amarante (14%), Lousada (13%) e Penafiel (12%). Os restantes concelhos alcançaram uma quota de respostas menos significativa (máximo 3%).

²¹ Relativamente ao cargo do responsável pelo preenchimento do inquérito foi maioritariamente imputado aos Gerentes, Sócios-Gerentes, Diretores Financeiros, Responsáveis pelo Departamento Administrativo e Técnicos de Marketing.

Apesar da baixa taxa de respostas é de destacar que existe uma semelhança importante entre o número de empresas na NUT III Tâmega e Sousa registadas na base de dados estatística “SABI” (que neste caso concreto representa a população de estudo) e o número de empresas respondentes. Ou seja, os concelhos que apresentam um maior número de empresas instaladas foram, neste estudo, os que se obteve uma maior taxa de respostas. Destacam-se por isso, Felgueiras, Paços de Ferreira, Penafiel, Amarante, Lousada e Marco de Canaveses.

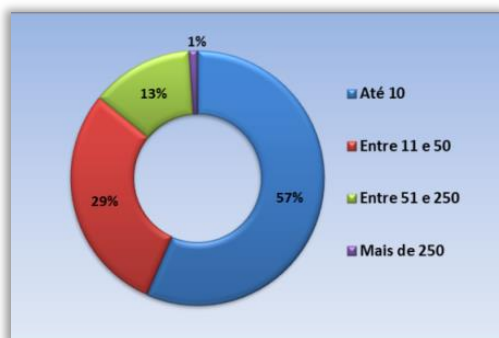
Ilustração 12: Distribuição das empresas respondentes e de empresas no Tâmega e Sousa registadas na SABI por concelhos da região do Tâmega e Sousa (em %)



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito; SABI (dados referentes a 14 de abril de 2015)

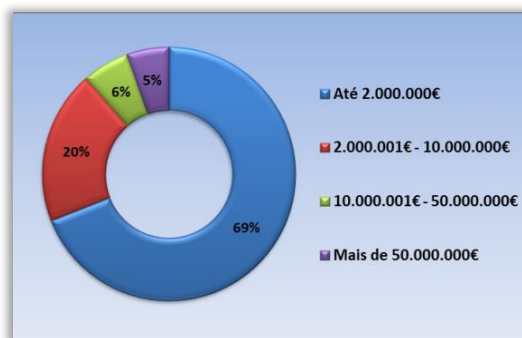
A dimensão das empresas respondentes foi analisada através do número de trabalhadores, do volume de negócios anual obtido e por Micro, Pequena, Média e Grande Empresa.

Ilustração 13: Distribuição das empresas respondentes por número de trabalhadores (em %)



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Ilustração 14: Distribuição das empresas respondentes por volume de negócios anual obtido (em %)



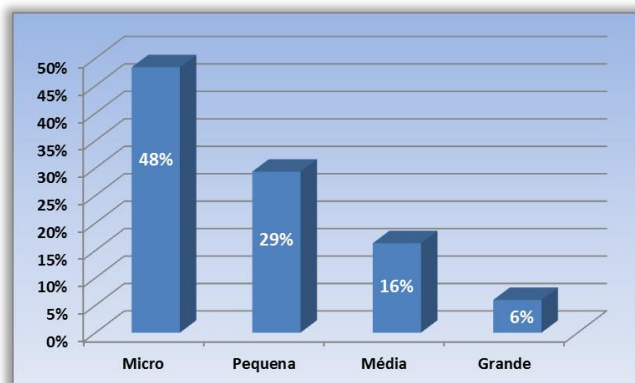
Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Da análise à Ilustração 13 verifica-se que 57% das empresas respondentes possuem menos de 10 trabalhadores no último ano disponível²² e 29% entre 11 e 50 trabalhadores (o

²² Informações referentes a 2013 ou 2014 e em alguns casos a 2015.

correspondente a 54 empresas). Também das 184 respondentes, 69% obteve um volume de negócios anual inferior a 2.000.000€ e apenas 5% obteve mais de 50.000.000€ (Ilustração 14).

Ilustração 15: Distribuição das empresas respondentes por dimensão (em %)

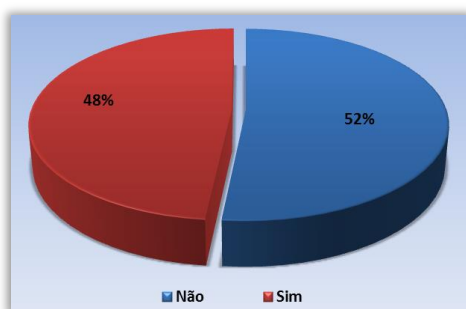


Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

De um modo geral, a Ilustração 15 vem confirmar o que se concluiu nas Ilustrações 13 e 14. Denota-se um predomínio de empresas de micro e pequena dimensão, representando no total 77%. Esta percentagem vai de encontro à realidade empresarial portuguesa: as Micro, Pequenas e Médias Empresas representam a maioria do tecido empresarial não financeiro em Portugal.

Por último, importa referir que das 184 empresas respondentes 52% ainda não iniciaram a sua atividade internacional e 48% afirmaram estar internacionalizadas (Ilustração 16). Destas que ainda não realizam operações em mercados internacionais, 73% (o correspondente a 69 empresas) não estão a pensar fazê-lo nos próximos 5 anos e 27% (o correspondente a 26 empresas) esperam internacionalizar-se nos próximos 5 anos (Ilustração 17).

Ilustração 16: Realiza operações em mercados externos?



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Ilustração 17: Está nos planos da empresa realizar operações em mercados externos nos próximos 5 anos?



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

4.2. Caracterização por grupo de empresas

4.2.1. Empresas internacionalizadas (Grupo I)

Depois de caracterizadas as empresas respondentes, apresenta-se agora uma caracterização do processo de internacionalização das 89 empresas que se encontram a operar em mercados estrangeiros (Grupo I), em termos de:

- Teorias e modelos que melhor explicam o seu processo de internacionalização;
- Motivações para a internacionalização;
- Importância atribuída a diversos critérios que estiveram na base da escolha do 1º mercado externo abordado;
- Países externos onde as empresas operam e obtêm maior volume de vendas;
- Modos de entrada e de estabelecimento utilizados em mercados externos;
- Importância atribuída a diferentes fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada em mercados externos com maior representatividade na atividade das empresas;
- Barreiras à internacionalização;
- Importância da internacionalização em diferentes indicadores, tais como: volume de negócios, lucros, produtividade, aumento das competências do *staff*, aumento da reputação e visibilidade e/ou da marca, obtenção de economias de escala e aumento de vantagens competitivas existentes;
- Qualidade do apoio à internacionalização de determinadas instituições, tais como: AICEP, Associações Empresariais locais e regionais e Associações setoriais.

Da análise à Tabela 18 conclui-se que 47 empresas do Grupo I afirmaram que iniciaram a sua internacionalização de forma gradual e contínua para países geograficamente e culturalmente mais próximos (países vizinhos) e 25 empresas responderam que a sua internacionalização ocorreu de forma gradual e contínua utilizando modos de entrada mais fáceis ou com menor risco. É exemplo, o modo de entrada via exportação (Welch, Benito, & Petersen, 2007). Portanto, 55% das empresas afirmaram que a sua internacionalização ocorreu de acordo com o modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson & Vahlne (1977) e Johanson & Wiedersheim-Paul (1975).

Paralelamente, 30 empresas que operam em mercados internacionais, correspondente a 23%, garantiram que a sua internacionalização ocorreu por via das relações estabelecidas com os demais intervenientes da sua rede de relações, designadamente clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D), entidades públicas e privadas ou outros atores. Ou seja, de acordo com a literatura revista, a internacionalização destas empresas ocorreu segundo a Teoria das Redes desenvolvida por Johanson & Vahlne (2009).

Confirma-se ainda que apenas 2% das empresas internacionalizaram-se via IDE - Investimento Direto Estrangeiro, quer pelo estabelecimento de filiais no exterior, quer pela aquisição de empresas no exterior. Isto porque este modo de entrada está sujeito a uma diversidade de custos e riscos e por isso, exige uma maior avaliação das características do país de destino ao nível político, legal, económico, social e cultural.

Verifica-se ainda que, 9% das empresas que se internacionalizaram afirmaram que a sua estratégia de internacionalização baseou-se, simultaneamente, na escolha dos modos de entrada e dos mercados externos, enquanto que 3% escolheram primeiro os modos de entrada em mercados internacionais, e depois os países externos (8% afirmaram o inverso).

Tabela 18: Caracterização do processo de internacionalização das empresas internacionalizadas (em frequência e %)

Processo de internacionalização das empresas respondentes	Nº Empresas respondentes	%
A. A internacionalização da empresa ocorreu de forma gradual e contínua em mercados culturalmente mais próximos (países vizinhos).	47	36%
B. A internacionalização da empresa ocorreu de forma gradual e contínua utilizando modos de entrada mais fáceis ou com menor risco.	25	19%
C. As relações da empresa com os demais intervenientes da rede (clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, Centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D), entidades públicas e privadas, etc.) potenciaram a identificação de oportunidades no estrangeiro e por conseguinte, a internacionalização da empresa.	30	23%
D. O Investimento Direto Estrangeiro (IDE), quer pelo estabelecimento de filiais no exterior quer, pela aquisição de empresas no exterior ocorreu por via de: i) vantagens específicas que a empresa possuía em relação à concorrência; ii) atributos específicos do mercado de destino; iii) vantagens proporcionadas pela integração das transações no interior da empresa.	3	2%
E. A estratégia de internacionalização da empresa baseou-se, primeiro, na escolha do modo de entrada em mercados internacionais e depois, na escolha do mercado externo.	4	3%
F. A estratégia de internacionalização da empresa baseou-se, primeiro, na escolha dos mercados externos e depois, na escolha dos modos de entrada mais adequados a esses mercados.	10	8%
G. A estratégia de internacionalização da empresa baseou-se, simultaneamente, na escolha dos modos de entrada e dos mercados externos.	12	9%

Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Para uma melhor análise às Tabelas seguintes entendeu-se, por um lado, somar as respostas assinaladas com Extremamente importante e Muito importante e, por outro, somar as respostas Nada Importante e Pouco importante.

Desta forma, no que respeita às motivações para a internacionalização (Tabela 19) verifica-se que a procura por novas oportunidades de crescimento de negócio (96%), maiores lucros (90%), redução da dependência de um único mercado - o mercado doméstico (81%), acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento (80%) e redução do

risco através da diversificação de mercados (62%) constituíram os principais motivos para a internacionalização das empresas que operam em mercados externos.

Inversamente, estas empresas consideraram como razões menos importantes para a expansão das suas atividades além-fronteiras os incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino (67%) e do país de origem (57%), as leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino (61%), a procura por fatores produtivos mais baratos (ex.: mão de obra e matérias primas) (58%), a necessidade de criar marcas globais (55%) bem como, o acesso a mercados externos abundantes em recursos naturais e equipados de infraestruturas e comunicações (53%).

Tabela 19: Distribuição das empresas internacionalizadas por nível de importância atribuído às diferentes motivações para a internacionalização (em frequência e %)

	Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Necessidade de criar marcas globais	29 32,6%	20 22,5%	21 23,6%	12 13,5%	7 7,9%
Melhorar a reputação nacional	11 12,4%	9 10,1%	35 39,3%	18 20,2%	16 18,0%
Excesso de capacidade produtiva	22 24,7%	11 12,4%	37 41,6%	14 15,7%	5 5,6%
Procura de <i>know-how</i> tecnológico	24 27,0%	18 20,2%	18 20,2%	20 22,5%	9 10,1%
Procura de novas oportunidades de crescimento do negócio	1 1,1%	0 0,0%	3 3,4%	29 32,6%	56 62,9%
Procura de maiores lucros	2 2,2%	1 1,1%	6 6,7%	35 39,3%	45 50,6%
Reforço da posição no mercado doméstico	12 13,5%	10 11,2%	23 25,8%	24 27,0%	20 22,5%
Redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)	5 5,6%	6 6,7%	6 6,7%	23 25,8%	49 55,1%
Procura por fatores produtivos mais baratos (ex.: mão de obra e matérias primas)	33 37,1%	19 21,3%	26 29,2%	8 9,0%	3 3,4%
Acesso a mercados externos abundantes em recursos naturais e equipados de infraestruturas e comunicações	29 32,6%	18 20,2%	24 27,0%	10 11,2%	8 9,0%
Acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento	3 3,4%	4 4,5%	11 12,4%	39 43,8%	32 36,0%
Seguir pegadas de clientes/fornecedores	16 18,0%	8 9,0%	20 22,5%	31 34,8%	14 15,7%
Seguir pegadas de concorrentes	18 20,2%	14 15,7%	30 33,7%	19 21,3%	8 9,0%
Incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino	38 42,7%	22 24,7%	17 19,1%	7 7,9%	5 5,6%
Procura por aumentos de eficiência na produção (ex. economias de escala e custos laborais mais baixos)	30 33,7%	8 9,0%	23 25,8%	17 19,1%	11 12,4%
Redução do risco através da diversificação de mercados	11 12,4%	3 3,4%	20 22,5%	29 32,6%	26 29,2%
Procura por ativos estratégicos	25	14	35	9	6

(competências humanas ou ativos tecnológicos ou organizacionais) no país de destino	28,1%	15,7%	39,3%	10,1%	6,7%
Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem (Portugal)	35 39,3%	16 18,0%	16 18,0%	11 12,4%	11 12,4%
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino	38 42,7%	16 18,0%	22 24,7%	7 7,9%	6 6,7%

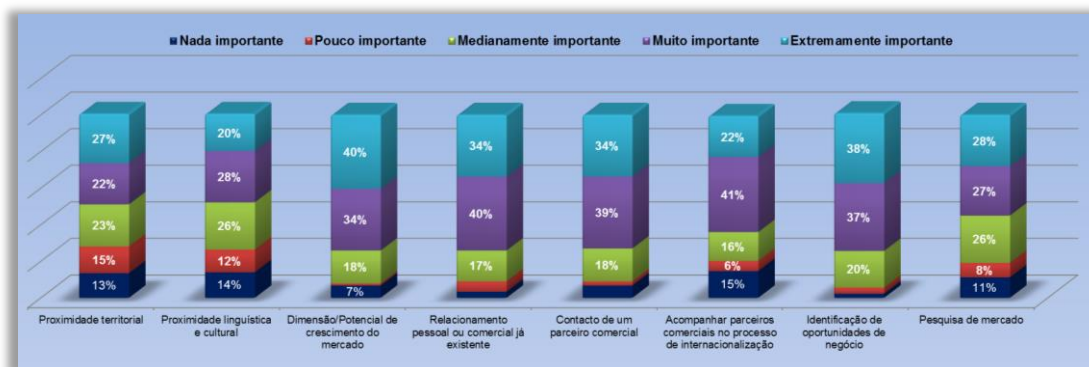
Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Na análise dos critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo abordado (Ilustração 18) salientam-se a identificação de oportunidades de negócio (75%), a dimensão/potencial de crescimento desse mercado e o relacionamento pessoal ou comercial já existente (74% respetivamente). A seguir, as empresas internacionalizadas indicam o contacto de um parceiro comercial (73%) e o acompanhar parceiros comerciais no processo de internacionalização (63%).

Estes três últimos critérios estão relacionados com a Teoria das Redes, entendendo-se que as empresas da região do Tâmega e Sousa parecem aproveitar os benefícios proporcionados pelas suas redes de relacionamentos, nomeadamente diminuição de custos e riscos, identificação de oportunidades de negócio e potenciação de vantagens competitivas, resultado da sua interação com os outros participantes do mercado (Musteen, Francis, & Datta, 2010; Lin & Chaney, 2007; Redding, 1996, citados por Hosseini & Dadfar, 2012). Tal resultado é confirmado pela Tabela 18 (23% das empresas afirmaram que a sua internacionalização ocorreu por via das relações em rede).

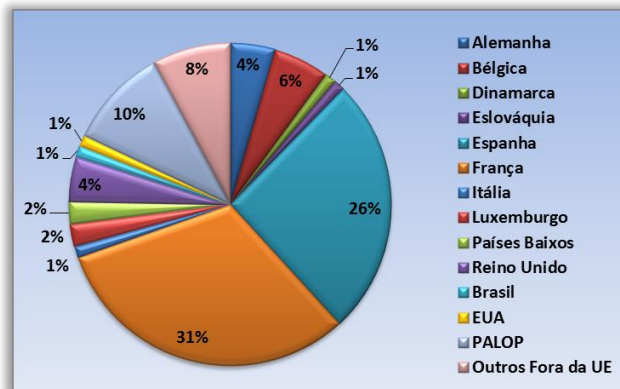
De igual modo, a proximidade territorial, linguística e cultural foram apontadas como critérios importantes, embora com menor relevância, na escolha do primeiro mercado externo abordado, o que vem confirmar que as empresas da região do Tâmega e Sousa iniciaram as atividades internacionais em mercados de maior proximidade geográfica e culturalmente mais semelhantes (Modelo de Uppsala de Johanson *et al.* (1975, 1977). Mais uma vez confirma o obtido na Tabela 18 (36% das empresas afirmaram que a sua internacionalização ocorreu de forma gradual e contínua para países geograficamente e culturalmente mais próximos).

Ilustração 18: Distribuição das empresas internacionalizadas por nível de importância atribuído aos diferentes critérios que estiveram na base da escolha do 1º mercado externo abordado (em %)



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Ilustração 19: Distribuição das empresas internacionalizadas por países externos onde operam e obtêm maior volume de vendas (em %)



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Em relação aos principais mercados externos onde as empresas da região do Tâmega e Sousa realizam operações internacionais e que lhes oferece um maior volume de vendas (Ilustração 19), França é apontada por 31% das empresas como o principal parceiro comercial, seguida de Espanha (26%) e os PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (10%).

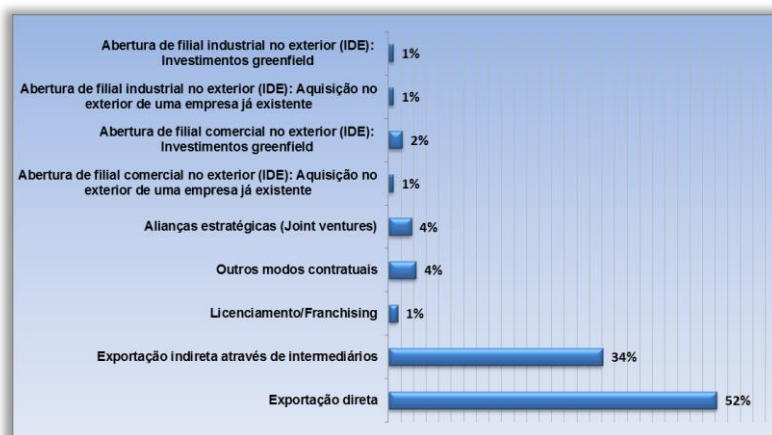
Os dados revelados mostram a importância do continente europeu como espaço geográfico para a internacionalização destas empresas. A proximidade geográfica e o conhecimento significativo que as empresas têm sobre o mercado europeu apontam para que lhe esteja inerente um risco comparativamente reduzido. A internacionalização para o Brasil e os PALOP deve-se sobretudo, à proximidade cultural e linguística.

Estes dois factos corroboram a perspetiva do Modelo de Uppsala: as empresas escolheram entrar em mercados externos onde a distância psíquica entre o mercado de origem e os de destino é consideravelmente reduzida (tal como afirmaram 36% das empresas – Tabela 18).

Relativamente aos principais modos de entrada e de estabelecimento utilizados pelas empresas internacionalizadas (Ilustração 20), 52% das empresas responderam que utilizam a exportação direta e 34% a exportação indireta através de intermediários (agentes, empresas de *trading* ou outros). Estes dois modos de entrada são os mais representativos na atividade destas empresas.

De acordo com vários autores, entre eles Welch, Benito, & Petersen (2007) e Uner *et al.* (2013), a exportação é utilizada como o primeiro modo de abordar os mercados externos porque, para além de permitir custos de operação inicial mais baixos, oferece menores níveis de risco, requer um baixo comprometimento de recursos e oferece uma elevada flexibilidade. Tal facto é confirmado pela Tabela 18, onde 19% das empresas garantiram que a sua internacionalização ocorreu de forma gradual e contínua utilizando modos de entrada mais fáceis ou menos arriscados.

Ilustração 20: Distribuição das empresas internacionalizadas por modos de entrada e de estabelecimento utilizados em mercados externos (em %)



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Relativamente aos principais fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada em mercados externos com maior representatividade na atividade destas empresas (Tabela 20), designadamente a exportação direta e indireta através de intermediários, constata-se que 71% das empresas internacionalizadas consideraram a adaptabilidade dos seus produtos/serviços ao mercado de destino, seguindo-se a dimensão do mercado de destino com 63%, o nível de diferenciação dos seus produtos ou serviços com 62% e o risco assumido vs rentabilidade alcançada com 53%.

Importa ainda realçar, que os fatores de natureza política (políticas de restrição à importação do mercado de destino), de natureza económica (PIB do mercado de destino e a sua taxa de crescimento, importância dos setores económicos na economia do país de destino, alterações ao nível do emprego, entre outros), bem como os fatores de produção do mercado de destino (qualidade, quantidade e custo das matérias-primas, mão de obra, energia e outros agentes produtivos) foram considerados os fatores que influenciaram menos (ou em nada influenciaram) a escolha do modo de entrada em mercados externos com maior representatividade na atividade destas empresas (52%, 44% e 42% respetivamente).

Tabela 20: Distribuição das empresas internacionalizadas por nível de importância atribuído aos diferentes fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada em mercados externos com maior representatividade na atividade das empresas (em %)

	Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Nível de diferenciação dos produtos ou serviços da empresa	9,0%	7,9%	21,3%	30,3%	31,5%
Adaptabilidade dos produtos ou serviços ao mercado de destino	4,5%	3,4%	21,3%	33,7%	37,1%
Recursos da empresa em termos de recursos de gestão, tecnologia, competências de produção e de marketing	10,1%	14,6%	30,3%	34,8%	10,2%
Dimensão do mercado de destino	7,9%	6,7%	22,4%	36,0%	27,0%
Estrutura de concorrentes no mercado de destino	13,5%	14,6%	26,9%	37,1%	7,9%
Disponibilidade e qualidade das infraestruturas de marketing (agentes)	15,7%	21,3%	29,2%	24,7%	9,1%

locais/distribuidores) do mercado de destino					
Qualidade, quantidade e custo das matérias-primas, mão de obra, energia e outros agentes produtivos do mercado de destino	21,3%	20,2%	22,5%	25,8%	10,2%
Qualidade e custo das infraestruturas económicas do mercado de destino	18,0%	16,9%	30,3%	24,7%	10,1%
Políticas de restrição à importação do mercado de destino	32,6%	19,1%	24,7%	16,9%	6,7%
Fatores económicos associados ao mercado de destino	22,5%	21,3%	21,3%	22,5%	12,4%
Distância cultural entre o país de origem e de destino	13,5%	14,6%	34,8%	23,6%	13,5%
Distância geográfica entre o país de origem e o de destino	13,5%	12,4%	37,0%	19,1%	18,0%
Risco político do mercado de destino	20,2%	14,6%	28,1%	27,0%	10,1%
Dimensão do mercado doméstico	14,6%	7,9%	31,4%	32,6%	13,5%
Diferenças de custos de produção em relação aos do mercado de destino	13,5%	15,7%	24,7%	29,2%	16,9%
Nível de risco assumido vs rentabilidade alcançada	13,5%	11,2%	22,5%	37,1%	15,7%
Quantidade de recursos necessários para o mercado externo	15,7%	6,7%	40,5%	30,3%	6,8%
Nível de controlo sobre as operações internacionais	15,7%	9,0%	33,7%	31,5%	10,1%

Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Relativamente às principais barreiras enfrentadas no processo de internacionalização das empresas internacionalizadas (Tabela 21) verifica-se que a dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior surge como o principal entrave com 59%, seguida da dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros com 57%, falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico com 55%, dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros com 54%, custos de transporte e seguros excessivos com 53% e falta de informação para identificar/analisar os mercados externos com 51%.

Saliente-se ainda, os entraves à internacionalização menos importantes para estas empresas: dificuldade na gestão do risco cambial (62%), dificuldade na adaptação do *design*/estilo aos produtos exportados (61%), incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo (57%), dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior, diferenças significativas nos hábitos/atitudes/cultura de clientes externos e instabilidade política dos mercados externos (52% respetivamente).

Tabela 21: Distribuição das empresas internacionalizadas por nível de importância atribuído às diferentes barreiras à internacionalização (em frequência e %)

	Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Falta de capital financeiro para financiar as operações internacionais	9 10,1%	13 14,6%	25 28,1%	17 19,1%	25 28,1%
Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros	2 2,2%	18 20,2%	21 23,6%	31 34,8%	17 19,1%
Informação limitada para identificar/analisar os mercados externos	3 3,4%	12 13,5%	29 32,6%	30 33,7%	15 16,9%
Incapacidade para manter o contacto com	9	18	28	24	10

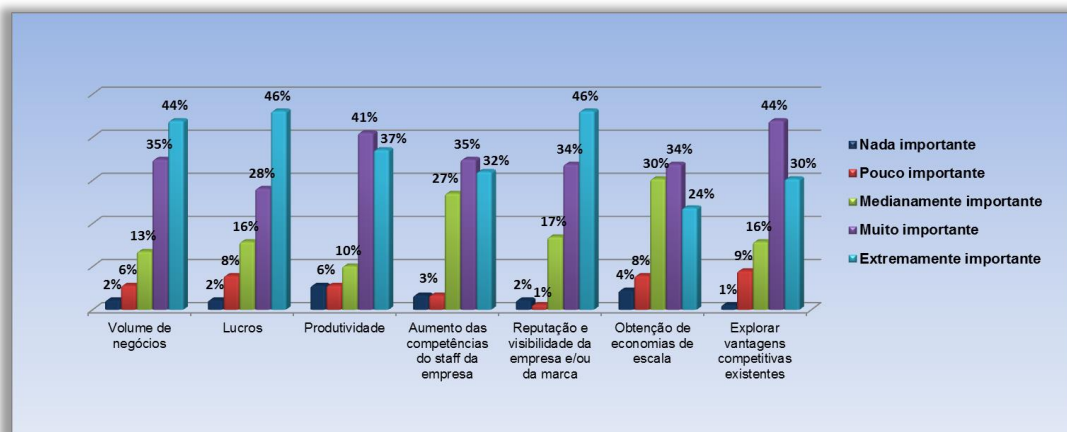
potenciais clientes no exterior	10,1%	20,2%	31,5%	27,0%	11,2%
Dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros	12 13,5%	12 13,5%	14 15,7%	26 29,2%	25 28,1%
Dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior	7 7,9%	6 6,7%	24 27,0%	32 36,0%	20 22,5%
Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização	12 13,5%	16 18,0%	29 32,6%	20 22,5%	12 13,5%
Recursos humanos inadequados e/ou não especializados na gestão das operações internacionais	14 15,7%	18 20,2%	31 34,8%	17 19,1%	9 10,1%
Dificuldade em competir com os preços praticados pelos concorrentes	16 18,0%	13 14,6%	23 25,8%	25 28,1%	12 13,5%
Falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico	9 10,1%	11 12,4%	20 22,5%	30 33,7%	19 21,3%
Custos de transporte e seguros excessivos	6 6,7%	14 15,7%	22 24,7%	22 24,7%	25 28,1%
Ausência de instalações de armazenamento dos produtos no exterior	20 22,5%	20 22,5%	22 24,7%	15 16,9%	12 13,5%
Dificuldade no acesso a canais de distribuição no exterior	13 14,6%	14 15,7%	23 25,8%	26 29,2%	13 14,6%
Incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo	24 27,0%	27 30,3%	17 19,1%	16 18,0%	5 5,6%
Dificuldade na adaptação do design/estilo aos produtos exportados	26 29,2%	28 31,5%	21 23,6%	11 12,4%	3 3,4%
Dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior	21 23,6%	25 28,1%	23 25,8%	15 16,9%	5 5,6%
Desconhecimento dos procedimentos/documentação necessária nas operações internacionais	21 23,6%	21 23,6%	23 25,8%	18 20,2%	6 6,7%
Regras e regulamentações desfavoráveis do mercado doméstico	18 20,2%	20 22,5%	25 28,1%	19 21,3%	7 7,9%
Diferenças significativas nos hábitos/attitudes/cultura de clientes externos	22 24,7%	24 27,0%	24 27,0%	14 15,7%	5 5,6%
Dificuldade na gestão do risco cambial	31 34,8%	24 27,0%	18 20,2%	10 11,2%	6 6,7%
Instabilidade política dos mercados externos	23 25,8%	23 25,8%	19 21,3%	13 14,6%	11 12,4%
Regras e regulamentações estrangeiras desfavoráveis	22 24,7%	19 21,3%	30 33,7%	12 13,5%	6 6,7%
Desconhecimento das práticas de negócio estrangeiras	23 25,8%	21 23,6%	21 23,6%	18 20,2%	6 6,7%

Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Na avaliação da importância da internacionalização para as empresas internacionalizadas em relação a alguns indicadores, nomeadamente volume de negócios, lucros, produtividade, aumento das competências do seu *staff*, aumento da sua reputação e visibilidade e/ou da marca, obtenção de economias de escala e aumento de vantagens competitivas existentes, usou-se igualmente uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 – Nada importante a 5 – Extremamente importante). Da análise à Ilustração 21 conclui-se que o impacto da internacionalização, através destes indicadores, foi globalmente positivo, embora com menor expressão nos indicadores “aumento das competências do *staff*” e “obtenção de

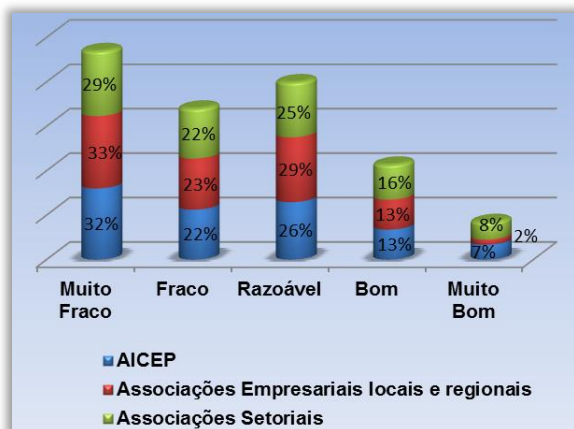
economias de escala”. Destaca-se significativamente o reflexo que a internacionalização teve no incremento do volume de negócios (79%), da produtividade (78%), da reputação e visibilidade da empresa e/ou da marca (80%), dos lucros (74%), bem como na exploração de vantagens competitivas existentes (74%).

Ilustração 21: Distribuição das empresas internacionalizadas por nível de importância da internacionalização nos seguintes indicadores (em %)



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Ilustração 22: Distribuição das empresas internacionalizadas por qualidade do apoio à internacionalização das seguintes instituições (em %)



Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

Em relação à qualidade do apoio à internacionalização de algumas instituições o cenário não é otimista. De um modo geral, quer a performance da AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, quer das Associações Empresariais locais e regionais e Associações Setoriais foram avaliadas negativamente com percentagens muito idênticas (54%, 56% e 51% respetivamente). Apenas as Associações Setoriais usufruíram de uma melhor apreciação com 16% (bom) e 8% (muito bom). Note-se ainda que, das 89 empresas internacionalizadas, 2 afirmaram não ter solicitado o apoio destas instituições²³.

²³ Informação fornecida pelas empresas no inquérito.

4.2.2. Empresas potencialmente internacionalizadas (Grupo II)

Nesta secção apresenta-se uma caracterização das empresas potencialmente internacionalizadas, que constituem o Grupo II, em termos de motivações para a internacionalização e barreiras à entrada em mercados externos. Importa relembrar que este Grupo é constituído por 26 empresas participantes.

Para as empresas potencialmente internacionalizadas os principais motivos que as levam à expansão da sua atividade além-fronteiras são (Tabela 22): acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento (92%), procura por novas oportunidades de crescimento do negócio e maiores lucros (ambos com 89% respetivamente), redução da dependência de um único mercado - o mercado interno (85%) e diminuição do risco através da diversificação de mercados (62%).

Das motivações à internacionalização apresentadas na Tabela a seguir, as que foram consideradas menos importantes por estas empresas foram: 69% respondeu a motivação relacionada com o excesso de capacidade produtiva, seguida da procura por fatores produtivos mais baratos (ex.: mão de obra e matérias primas) (65%), dos incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino (58%) e do acesso a mercados externos abundantes em recursos naturais e equipados de infraestruturas e comunicações (54%).

Conclui-se ainda que estas empresas identificaram motivos para a internacionalização semelhantes às empresas internacionalizadas (Tabela 19), o que sugere que os planos para a internacionalização destas empresas concretizar-se-ão no futuro.

Tabela 22: Distribuição das empresas potencialmente internacionalizadas por nível de importância atribuído às diferentes motivações para a internacionalização (em frequência e %)

	Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Necessidade de criar marcas globais	6 23,1%	2 7,7%	9 34,6%	8 30,8%	1 3,8%
Melhorar a reputação nacional	2 7,7%	4 15,4%	7 26,9%	7 26,9%	6 23,1%
Excesso de capacidade produtiva	8 30,8%	10 38,5%	5 19,2%	2 7,7%	1 3,8%
Procura de <i>know-how</i> tecnológico	6 23,1%	5 19,2%	9 34,6%	4 15,4%	2 7,7%
Procura de novas oportunidades de crescimento do negócio	1 3,8%	0 0,0%	2 7,7%	6 23,1%	17 65,4%
Procura de maiores lucros	1 3,8%	0 0,0%	2 7,7%	4 15,4%	19 73,1%
Reforço da posição no mercado doméstico	2 7,7%	4 15,4%	5 19,2%	8 30,8%	7 26,9%
Redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)	2 7,7%	1 3,8%	1 3,8%	8 30,8%	14 53,8%
Procura por fatores produtivos mais baratos (ex.: mão de obra e matérias primas)	11 42,3%	6 23,1%	5 19,2%	4 15,4%	0 0,0%
Acesso a mercados externos	9	5	8	4	0

abundantes em recursos naturais e equipados de infraestruturas e comunicações	34,6%	19,2%	30,8%	15,4%	0,0%
Acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento	1 3,8%	0 0,0%	1 3,8%	8 30,8%	16 61,5%
Seguir pegadas de clientes/fornecedores	5 19,2%	4 15,4%	5 19,2%	7 26,9%	5 19,2%
Seguir pegadas de concorrentes	5 19,2%	5 19,2%	10 38,5%	3 11,5%	3 11,5%
Incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino	10 38,5%	5 19,2%	4 15,4%	5 19,2%	2 7,7%
Procura por aumentos de eficiência na produção (ex. economias de escala e custos laborais mais baixos)	7 26,9%	5 19,2%	8 30,8%	5 19,2%	1 3,8%
Redução do risco através da diversificação de mercados	3 11,5%	1 3,8%	6 23,1%	10 38,5%	6 23,1%
Procura por ativos estratégicos (competências humanas ou ativos tecnológicos ou organizacionais) no país de destino	7 26,9%	2 7,7%	10 38,5%	4 15,4%	3 11,5%
Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem (Portugal)	3 11,5%	4 15,4%	7 26,9%	7 26,9%	5 19,2%
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino	8 30,8%	3 11,5%	10 38,5%	2 7,7%	3 11,5%

Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

No caso dos principais entraves à internacionalização percebidos pelas empresas do Grupo II destacam-se (Tabela 23): a falta de capital financeiro para financiar as operações internacionais (65%), a falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização (62%), seguidos da dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior (58%), da falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico e dos custos de transporte e seguros excessivos (54% respetivamente).

Tabela 23: Distribuição das empresas potencialmente internacionalizadas por nível de importância atribuído às diferentes barreiras à internacionalização (em frequência e %)

	Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Falta de capital financeiro para financiar as operações internacionais	2 7,7%	3 11,5%	4 15,4%	10 38,5%	7 26,9%
Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros	5 19,2%	2 7,7%	6 23,1%	9 34,6%	4 15,4%
Informação limitada para identificar/analisar os mercados externos	5 19,2%	3 11,5%	6 23,1%	8 30,8%	4 15,4%
Incapacidade para manter o contacto com potenciais clientes no exterior	5 19,2%	4 15,4%	7 26,9%	7 26,9%	3 11,5%
Dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros	7 26,9%	4 15,4%	2 7,7%	10 38,5%	3 11,5%
Dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior	5 19,2%	0 0,0%	6 23,1%	8 30,8%	7 26,9%
Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização	2 7,7%	3 11,5%	5 19,2%	13 50,0%	3 11,5%
Recursos humanos inadequados e/ou	2	3	9	8	4

não especializados na gestão das operações internacionais	7,7%	11,5%	34,6%	30,8%	15,4%
Dificuldade em competir com os preços praticados pelos concorrentes	6 23,1%	6 23,1%	8 30,8%	5 19,2%	1 3,8%
Falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico	3 11,5%	1 3,8%	8 30,8%	8 30,8%	6 23,1%
Custos de transporte e seguros excessivos	3 11,5%	4 15,4%	5 19,2%	10 38,5%	4 15,4%
Ausência de instalações de armazenamento dos produtos no exterior	9 34,6%	1 3,8%	5 19,2%	8 30,8%	3 11,5%
Dificuldade no acesso a canais de distribuição no exterior	6 23,1%	1 3,8%	6 23,1%	10 38,5%	3 11,5%
Incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo	10 38,5%	5 19,2%	6 23,1%	3 11,5%	2 7,7%
Dificuldade na adaptação do design/estilo aos produtos exportados	13 50,0%	4 15,4%	4 15,4%	4 15,4%	1 3,8%
Dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior	8 30,8%	2 7,7%	7 26,9%	8 30,8%	1 3,8%
Desconhecimento dos procedimentos/documentação necessária nas operações internacionais	6 23,1%	4 15,4%	5 19,2%	9 34,6%	2 7,7%
Regras e regulamentações desfavoráveis do mercado doméstico	7 26,9%	5 19,2%	5 19,2%	5 19,2%	4 15,4%
Diferenças significativas nos hábitos/atitudes/cultura de clientes externos	8 30,8%	4 15,4%	7 26,9%	6 23,1%	1 3,8%
Dificuldade na gestão do risco cambial	12 46,2%	6 23,1%	2 7,7%	4 15,4%	2 7,7%
Instabilidade política dos mercados externos	11 42,3%	2 7,7%	6 23,1%	5 19,2%	2 7,7%
Regras e regulamentações estrangeiras desfavoráveis	9 34,6%	4 15,4%	4 15,4%	7 26,9%	2 7,7%
Desconhecimento das práticas de negócio estrangeiras	9 34,6%	5 19,2%	4 15,4%	6 23,1%	2 7,7%

Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

4.2.3. Empresas não internacionalizadas (Grupo III)

Para terminar apresenta-se agora a caracterização das empresas não internacionalizadas (Grupo III) em termos de barreiras à internacionalização, que representam quase 38% da amostra, o correspondente a 69 empresas.

Neste contexto, os principais entraves à entrada em mercados externos identificados pelas empresas não internacionalizadas foram (Tabela 24): dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior e na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros, bem como a falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico (52%, 49% e 46% respetivamente).

Conclui-se ainda que, as barreiras relacionadas com a dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior e a falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico foram identificadas pelos três grupos de empresas como principais barreiras à entrada em mercados externos (Tabelas 21, 23 e 24). Estes dados revelam a importância do papel do governo na redução das barreiras percebidas pelas empresas e conseqüentemente, na potenciação da sua internacionalização. Por outras palavras, a promoção pelo governo do país de origem de políticas de assistência e incentivos fiscais favoráveis à internacionalização das empresas, minimiza as dificuldades financeiras destas empresas e fomenta a expansão das suas atividades exportadoras além-fronteiras (Uner *et al.*, 2013; Katsikeas & Morgan, 1994).

Tabela 24: Distribuição das empresas não internacionalizadas por nível de importância atribuído às diferentes barreiras à internacionalização (em frequência e %)

	Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Falta de capital financeiro para financiar as operações internacionais	15 21,7%	13 18,8%	11 15,9%	12 17,4%	18 26,1%
Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros	13 18,8%	11 15,9%	11 15,9%	22 31,9%	12 17,4%
Informação limitada para identificar/analisar os mercados externos	15 21,7%	11 15,9%	13 18,8%	22 31,9%	8 11,6%
Incapacidade para manter o contacto com potenciais clientes no exterior	12 17,4%	12 17,4%	16 23,2%	20 29,0%	9 13,0%
Dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros	16 23,2%	15 21,7%	9 13,0%	14 20,3%	15 21,7%
Dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior	10 14,5%	10 14,5%	13 18,8%	23 33,3%	13 18,8%
Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização	10 14,5%	13 18,8%	19 27,5%	15 21,7%	12 17,4%
Recursos humanos inadequados e/ou não especializados na gestão das operações internacionais	11 15,9%	14 20,3%	18 26,1%	11 15,9%	15 21,7%
Dificuldade em competir com os preços praticados pelos concorrentes	20 29,0%	13 18,8%	16 23,2%	9 13,0%	11 15,9%
Falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico	10 14,5%	14 20,3%	13 18,8%	18 26,1%	14 20,3%
Custos de transporte e seguros excessivos	16 23,2%	13 18,8%	14 20,3%	14 20,3%	12 17,4%
Ausência de instalações de armazenamento dos produtos no exterior	20 29,0%	10 14,5%	14 20,3%	17 24,6%	8 11,6%
Dificuldade no acesso a canais de distribuição no exterior	16 23,2%	16 23,2%	13 18,8%	14 20,3%	10 14,5%
Incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo	16 23,2%	13 18,8%	18 26,1%	12 17,4%	10 14,5%
Dificuldade na adaptação do design/estilo aos produtos exportados	19 27,5%	16 23,2%	18 26,1%	8 11,6%	8 11,6%
Dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior	17 24,6%	16 23,2%	22 31,9%	8 11,6%	6 8,7%
Desconhecimento dos procedimentos/documentação	12 17,4%	15 21,7%	18 26,1%	12 17,4%	12 17,4%

necessária nas operações internacionais					
Regras e regulamentações desfavoráveis do mercado doméstico	13 18,8%	13 18,8%	18 26,1%	14 20,3%	11 15,9%
Diferenças significativas nos hábitos/atitudes/cultura de clientes externos	12 17,4%	20 29,0%	16 23,2%	14 20,3%	7 10,1%
Dificuldade na gestão do risco cambial	22 31,9%	14 20,3%	18 26,1%	7 10,1%	8 11,6%
Instabilidade política dos mercados externos	15 21,7%	13 18,8%	14 20,3%	18 26,1%	9 13,0%
Regras e regulamentações estrangeiras desfavoráveis	17 24,6%	14 20,3%	16 23,2%	13 18,8%	9 13,0%
Desconhecimento das práticas de negócio estrangeiras	13 18,8%	12 17,4%	20 29,0%	11 15,9%	13 18,8%

Fonte: Elaboração própria baseada no inquérito

4.3. Análise das hipóteses de investigação

Para testar as hipóteses de investigação propostas realizaram-se os seguintes testes estatísticos:

- i. Teste do Qui-Quadrado, conjuntamente com Tabelas de Contingência e medidas de correlação adequadas às escalas de medida das variáveis em estudo;
- ii. Testes não paramétricos para a comparação entre os grupos de empresas: Teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, ou simplesmente Teste de *Mann-Whitney*, e Teste de *Kruskal-Wallis*.

Saliente-se que antes de definir o teste estatístico adequado a ser utilizado para a comparação entre os três grupos de empresas (I, II e III), foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (ou simplesmente K-S), com o objetivo de verificar a normalidade das distribuições dos dados. Isto porque, conforme Marôco (2011), os testes não paramétricos devem apenas ser utilizados quando não é possível validar as condições de aplicação dos testes paramétricos (distribuição normal dos dados e/ou variâncias homogêneas) ou quando a escala de medida da variável dependente é qualitativa (situação em que se podem utilizar testes não paramétricos, mas não testes paramétricos).

Portanto, o teste K-S considera duas hipóteses:

H0: Os dados seguem uma distribuição normal;

H1: Os dados não seguem uma distribuição normal.

Onde o valor crítico é dado por:

$p\text{-value} \leq 0,05$ (rejeita-se H0, logo os dados não seguem uma distribuição normal)

Todos os valores obtidos com a aplicação do teste K-S foram menores do que 0,05, concluindo-se que os dados não seguem uma distribuição normal, logo são não paramétricos.

Sendo a amostra composta por três grupos independentes (empresas internacionalizadas, empresas potencialmente internacionalizadas e empresas não internacionalizadas), não paramétricas, aleatórias e com variáveis cuja escala de medida é qualitativa (escala de Likert) a literatura indica a aplicabilidade de testes não paramétricos, tais como: teste de *Mann-Whitney* (comparação entre dois grupos) e Teste de *Kruskal-Wallis* (comparação entre dois ou mais grupos) (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009; Marôco, 2011).

Desta forma passou-se à análise e teste das hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A escolha dos países de destino foi influenciada pelas relações com os demais intervenientes das redes a que pertencem as empresas da região do Tâmega e Sousa.

O objetivo desta análise passa por avaliar se as relações em rede das empresas do Grupo I (empresas internacionalizadas) influenciaram a escolha dos países externos onde operam. Para isso utilizou-se as seguintes questões do inquérito:

- “A internacionalização da empresa ocorreu de forma gradual e contínua em mercados culturalmente mais próximos (países vizinhos).”
- “As relações da empresa com os demais intervenientes da rede (clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, Centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D), entidades públicas e privadas, etc.) potenciaram a identificação de oportunidades no estrangeiro e por conseguinte, a internacionalização da empresa.”

Para a concretização desta análise recorreu-se a uma associação entre as duas variáveis em estudo, usando dois procedimentos:

- i. Teste de significância estatística – Qui-Quadrado – para testar a probabilidade de existir ou não uma relação entre as duas variáveis;
- ii. Medidas de associação – para medir a intensidade de associação entre as duas variáveis nominais, nomeadamente:
 - a. Coeficiente de correlação de *V de Cramer*;
 - b. Coeficiente de contingência.

As medidas de associação - também designadas por coeficientes de correlação – normalmente variam entre zero e um, isto é, desde ausência de relação até à relação perfeita entre variáveis. Por outras palavras, quanto mais próximo de 1 maior a força/intensidade de associação entre as variáveis (Marôco, 2011).

Utilizou-se estes coeficientes de correlação porque são os mais adequados às escalas de medida das variáveis em estudo, que neste caso são escalas nominais (Marôco, 2011).

Analisando o Teste do Qui-Quadrado que supõe as seguintes hipóteses:

H0: As variáveis são independentes (não existe relação entre as duas variáveis).

H1: As variáveis são dependentes (existe relação entre as duas variáveis).

Verifica-se que o nível de significância associado é de 0,009 (Tabela 25). Então para um nível de significância de 5% conclui-se que se rejeita a hipótese H0, logo aceita-se que as duas variáveis “relações em rede das empresas internacionalizadas” e “escolha dos países externos onde operam” são dependentes, isto é, existe uma relação entre estas duas variáveis. Por isso, pode-se afirmar que as relações das empresas do Grupo I com os demais intervenientes da sua rede influenciaram a escolha dos países de destino, nomeadamente para países culturalmente mais próximos (países vizinhos), onde a distância psíquica entre o mercado doméstico e os mercados de destino é reduzida (Modelo de Uppsala de Johanson *et al.*, 1975, 1977). Logo, a hipótese 3 confirma-se.

Tabela 25: Resultados do Teste do Qui-Quadrado - Hipótese 1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,888	1	,009

Fonte: Elaboração própria

Atendendo que existe uma relação de dependência ou influência entre as variáveis em análise, importa analisar o grau de associação existente entre elas. De acordo com a Tabela 26 o coeficiente de correlação de *V de Cramer* (0,278) e o coeficiente de contingência (0,268) indicam que existe uma associação baixa entre as variáveis.

Tabela 26: Resultados dos coeficientes de correlação - Hipótese 1

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,278	,009
	Contingency Coefficient	,268	,009
N of Valid Cases		89	

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 2: A escolha do modo de entrada em mercados internacionais foi influenciada pelos motivos ou oportunidades identificadas nos países de destino.

O objetivo com esta análise é avaliar o efeito das motivações para a internacionalização referidas na literatura e que são objeto de estudo nesta investigação, sob a escolha dos modos de entrada e de estabelecimento utilizados pelas empresas em mercados internacionais. Esta análise compreendeu apenas as empresas internacionalizadas (Grupo I).

Para o estudo realizou-se uma análise de associação/correlação entre duas variáveis e utilizou-se as questões do questionário relativas aos motivos que levaram à internacionalização

das empresas do Grupo I e os modos de entrada e de estabelecimento utilizados pelas empresas em mercados internacionais.

Realizou-se o Teste de significância estatística Qui-Quadrado para testar a probabilidade de existir ou não uma associação entre as duas variáveis (a hipótese nula deste Teste supõe que não existe relação entre as duas variáveis em análise, isto é, as variáveis são independentes).

A Tabela 27 resume os valores do Qui-Quadrado para níveis de significância estatística de 5% e 10%. As motivações para a internacionalização estão definidas na Tabela por letras, a que correspondem:

A. Necessidade de criar marcas globais
B. Melhorar a reputação nacional
C. Excesso de capacidade produtiva
D. Procura de <i>know-how</i> tecnológico
E. Procura de novas oportunidades de crescimento do negócio
F. Procura de maiores lucros
G. Reforço da posição no mercado doméstico
H. Redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)
I. Procura por fatores produtivos mais baratos (ex.: mão de obra e matérias primas)
J. Acesso a mercados externos abundantes em recursos naturais e equipados de infraestruturas e comunicações
K. Acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento
L. Seguir pegadas de clientes/fornecedores
M. Seguir pegadas de concorrentes
N. Incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino
O. Procura por aumentos de eficiência na produção (ex.: economias de escala e custos laborais mais baixos)
P. Redução do risco através da diversificação de mercados
Q. Procura por ativos estratégicos (competências humanas ou ativos tecnológicos ou organizacionais) no país de destino
R. Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem (Portugal)
S. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino

Tabela 27: Resultados do Qui-Quadrado - Hipótese 2

Modo de entrada / Motivações	Exportação direta	Exportação indireta através de intermediários	Licenciamento /Franchising	Outros modos contratuais	Alianças estratégicas (Joint ventures)	Abertura de filial comercial no exterior	Abertura de filial comercial no exterior	Abertura de filial industrial no exterior	Abertura de filial industrial no exterior
						Aquisição de empresa já existente	Investimentos greenfield	Aquisição de empresa já existente	Investimentos greenfield
A	0,282	0,125	0,418	0,394	0,523	0,019*	0,298	0,165	0,719
B	0,509	0,981	0,775	0,576	0,113	0,816	0,432	0,329	0,061**
C	0,438	0,592	0,579	0,361	0,417	0,127	0,051**	0,840	0,127
D	0,681	0,324	0,259	0,295	0,018*	0,407	0,288	0,480	0,602
E	0,752	0,178	0,752	0,959	0,863	0,897	0,986	0,553	0,553
F	0,225	0,805	0,736	0,582	0,002*	0,911	0,552	0,816	0,816
G	0,212	0,555	0,767	0,706	0,637	0,602	0,502	0,602	0,092**
H	0,239	0,741	0,000*	0,753	0,712	0,935	0,638	0,935	0,007*
I	0,091**	0,501	0,717	0,863	0,709	0,444	0,338	0,444	0,037*
J	0,625	0,318	0,284	0,404	0,097**	0,602	0,288	0,092**	0,407
K	0,560	0,392	0,969	0,206	0,842	0,772	0,823	0,862	0,862
L	0,158	0,425	0,791	0,474	0,593	0,247	0,637	0,756	0,480
M	0,971	0,081**	0,403	0,727	0,156	0,444	0,871	0,738	0,738
N	0,151	0,817	0,070**	0,000*	0,002*	0,369	0,295	0,019*	0,369
O	0,568	0,558	0,312	0,015*	0,017*	0,127	0,728	0,369	0,574
P	0,361	0,260	0,375	0,366	0,772	0,654	0,613	0,719	0,480
Q	0,152	0,483	0,365	0,219	0,003*	0,247	0,879	0,061**	0,816
R	0,674	0,062**	0,294	0,138	0,288	0,127	0,355	0,127	0,329
S	0,267	0,377	0,107	0,045*	0,347	0,019*	0,480	0,019*	0,545

* Valor do Qui-Quadrado é significativo ao nível de significância estatística de 5%

** Valor do Qui-Quadrado é significativo ao nível de significância estatística de 10%

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Tabela anterior verifica-se, para um nível de significância estatística de 5%, que a hipótese 2 confirma-se apenas para algumas relações entre os “modos de entrada e de estabelecimento utilizados em mercados internacionais” e as “motivações para a internacionalização identificadas pelas empresas do Grupo I”, nomeadamente:

- A escolha pelo modo de entrada via Licenciamento/Franchising foi influenciada pela motivação “redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)” (0,000);
- As empresas da região do Tâmega e Sousa que se internacionalizaram por motivos relacionados com os “Incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino” (0,000), com a “procura por aumentos de eficiência na produção” (0,015) e com as “Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino” (0,045) escolheram entrar em mercados externos via outros modos contratuais como, por exemplo, através de contratos de gestão, *outsourcing* e consórcios;
- As empresas que se internacionalizaram via alianças estratégicas (*joint ventures*) foram motivadas pela “procura de *know-how* tecnológico” (0,018), pela “procura de maiores lucros” (0,002), pelos “incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino” (0,002), pela “procura por aumentos de eficiência na produção (ex.: economias de escala e custos laborais mais baixos)” (0,017) e ainda, pela “procura por

ativos estratégicos (competências humanas ou ativos tecnológicos ou organizacionais) no país de destino” (0,003);

- As motivações para a internacionalização relacionadas com a “necessidade de criar marcas globais” (0,019) e com as “Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino” (0,019) influenciaram a escolha pelo modo de entrada e de estabelecimento via IDE (abertura de filial comercial no exterior), particularmente pela aquisição de uma empresa já existente;
- A escolha pelo modo de entrada e de estabelecimento em mercados externos via abertura de filial industrial (IDE), particularmente através da aquisição de uma empresa já existente, foi influenciada pelas oportunidades identificadas nesses mercados, nomeadamente pelos “incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino” (0,019) e pelas “Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino” (0,019);
- A utilização do modo de entrada via IDE (abertura de filial industrial no exterior), nomeadamente através de investimentos *greenfield* (criação de uma empresa de raiz) foi influenciada por dois motivos: “redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)” (0,007) e “procura por fatores produtivos mais baratos” (0,037).

Hipótese 3: O ramo de atividade a que pertence as empresas da região do Tâmega e Sousa influencia a sua decisão sobre realizar operações em mercados externos.

O objetivo desta análise é verificar se o ramo de atividade a que pertencem as empresas da região do Tâmega e Sousa teve ou não influência na sua decisão sobre realizar operações em mercados externos.

Para a concretização deste objetivo, recorreu-se a uma análise de associação entre as duas variáveis e usou-se os seguintes procedimentos:

- i. Tabela de contingência para mostrar a frequência de uma variável em função das categorias da outra variável;
- ii. Teste de significância estatística - Qui-Quadrado - para testar a probabilidade de existir ou não uma relação entre as duas variáveis.

Esta análise compreendeu todas as empresas respondentes (Grupos I, II e III) e três questões do inquérito anexo:

- “Ramo de atividade económica”
- “A empresa realiza operações em mercados externos?”
- “Está nos planos da empresa realizar operações em mercados externos nos próximos 5 anos?”

Através da análise à Tabela 28 conclui-se que das 89 empresas internacionalizadas (Grupo I), a maior parte (53,9%) pertence ao setor de atividade Indústria e das 69 empresas que não se internacionalizaram, a maioria pertence a outros ramos de atividade que não a Indústria, nomeadamente desempenham atividades ligadas aos setores de atividade Serviços (40,6%) e Comércio (21,7%).

Estes dois resultados revelam que a Indústria é o ramo de atividade económica com maior potencial de internacionalização na região do Tâmega e Sousa, o que indica influenciar a decisão de internacionalização das empresas.

No entanto, das 26 empresas respondentes com planos de internacionalização nos próximos 5 anos (Grupo II), a maior parte (quase 54%) pertence aos setores de atividade Serviços (30,8%) e Construção (23,1%). Este último dado parece sugerir que existem outros setores de atividade económica para além da Indústria, que podem influenciar a decisão de internacionalização das empresas.

Tabela 28: Resultados da Tabela de Contingência - Hipótese 3

Grupo de empresas		Ramos de atividade económica						Total
		Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	Indústria	Serviços	Comércio	Construção	Outro	
Grupo I	Número de empresas respondentes	2	48	10	13	10	6	89
	%	2,2%	53,9%	11,2%	14,6%	11,2%	6,7%	100,0%
Grupo II	Número de empresas respondentes	0	4	8	3	6	5	26
	%	0,0%	15,4%	30,8%	11,5%	23,1%	19,2%	100,0%
Grupo III	Número de empresas respondentes	2	9	28	15	12	3	69
	%	2,9%	13,0%	40,6%	21,7%	17,4%	4,3%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Para confirmar a existência ou inexistência de associação entre as duas variáveis realizou-se o teste do Qui-Quadrado. As hipóteses a testar são:

H0: O ramo de atividade a que pertencem as empresas da região do Tâmega e Sousa e a sua decisão sobre realizar operações em mercados externos são independentes.

H1: O ramo de atividade a que pertencem as empresas da região do Tâmega e Sousa e a sua decisão sobre realizar operações em mercados externos não são independentes.

Analisando o Teste do Qui-Quadrado (Tabela 29), verifica-se que o nível de significância associado é de 0,000. Então para um nível de significância de 5% conclui-se que se rejeita a hipótese H0, logo aceita-se que as duas variáveis “ramo de atividade a que pertencem as empresas” e a sua “decisão sobre realizar operações em mercados externos”

não são independentes, isto é, a opção de internacionalização das empresas depende ou é influenciada pelo ramo de atividade a que pertencem. Logo, a hipótese 3 confirma-se.

Tabela 29: Resultados do Qui-Quadrado – Hipótese 3

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,553 ^a	10	,000
Likelihood Ratio	47,782	10	,000
Linear-by-Linear Association	6,505	1	,011
N of Valid Cases	184		

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 4: A dimensão das empresas da região do Tâmega e Sousa influencia a sua decisão sobre realizar operações em mercados internacionais.

Também para a análise desta hipótese foram utilizados os mesmos procedimentos da hipótese anterior, Tabela de Contingência, seguida do Teste do Qui-Quadrado, para aferir se a decisão de internacionalização das empresas depende da sua dimensão.

Esta análise compreendeu todas as empresas respondentes (Grupos I, II e III) e três questões do inquérito anexo:

- “Número de trabalhadores que a empresa possui” e “volume de negócios anual obtido” – Estes dois indicadores permitiram classificar a empresa pela sua dimensão, ou seja, em Micro, Pequena, Média ou Grande empresa;
- “A empresa realiza operações em mercados externos?”
- “Está nos planos da empresa realizar operações em mercados externos nos próximos 5 anos?”

Da análise à Tabela 30 conclui-se que das 89 empresas que realizam operações em mercados externos (Grupo I), a maior parte possui dimensão Micro e Pequena (32,6% respetivamente). Apenas 28,1% das empresas que se internacionalizaram são de Média dimensão e 6,7% de Grande dimensão.

Saliente-se ainda que das 26 empresas que ainda não realizam operações em mercados externos mas estão a pensar fazê-los nos próximos 5 anos (Grupo II), a maior parte tem também dimensão Micro (46,2%) e Pequena (38,5%). Das 69 empresas que não se internacionalizaram nem está nos seus planos nos próximos 5 anos (Grupo III), a maioria (69,6%) tem igualmente dimensão Micro.

Tabela 30: Resultados da Tabela de Contingência – Hipótese 4

Dimensão da empresa		A empresa realiza operações em mercados externos?		
		Grupo I	Grupo II	Grupo III
Micro	Número de empresas respondentes	29	12	48
	%	32,6%	46,2%	69,6%
Pequena	Número de empresas respondentes	29	10	15
	%	32,6%	38,5%	21,7%
Média	Número de empresas respondentes	25	2	3
	%	28,1%	7,7%	4,3%
Grande	Número de empresas respondentes	6	2	3
	%	6,7%	7,7%	4,3%
Total	Número de empresas respondentes	89	26	69
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

Para testar se a dimensão das empresas tem ou não influência sobre a sua decisão de internacionalização realizou-se o teste do Qui-Quadrado. As hipóteses a testar são:

H0: A dimensão da empresa e a sua decisão sobre realizar operações em mercados externos são independentes.

H1: A dimensão da empresa e a sua decisão sobre realizar operações em mercados externos não são independentes.

Da análise à Tabela 31 é possível verificar que o nível de significância associado é 0,000. Para um nível de significância de 5% procede-se à rejeição da hipótese H0, ou seja, conclui-se que a dimensão das empresas influencia a sua decisão sobre realizar operações em mercados externos. Logo, a hipótese 4 confirma-se.

Tabela 31: Resultados do Qui-Quadrado – Hipótese 4

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,771 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	30,124	6	,000
Linear-by-Linear Association	19,653	1	,000
N of Valid Cases	184		

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 5: A importância atribuída às distintas motivações para a internacionalização é diferente entre as empresas internacionalizadas e as empresas potencialmente internacionalizadas da região do Tâmega e Sousa.

Para estudar esta hipótese utilizou-se o teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, ou simplesmente, teste de *Mann-Whitney*, um teste não paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes (Marôco, 2011).

Nesta análise compreendeu-se as empresas dos Grupos I e II. Note-se ainda que as motivações para a internacionalização são neste caso variáveis ordinais, tendo sido avaliadas numa escala com 5 pontos: 1-Nada importante a 5-Extremamente importante.

As hipóteses a testar são:

H0: Não existem diferenças estatisticamente significativas entre o nível de importância atribuído às distintas motivações para a internacionalização das empresas internacionalizadas em relação às empresas potencialmente internacionalizadas.

H1: Existem diferenças estatisticamente significativas entre o nível de importância atribuído às distintas motivações para a internacionalização das empresas internacionalizadas em relação às empresas potencialmente internacionalizadas.

Da análise à Tabela 32 conclui-se, para um nível de significância de 5%, que, de um modo geral, não existem diferenças estatisticamente significativas entre o nível de importância atribuído às distintas motivações para a internacionalização pelas empresas internacionalizadas (Grupo I) em relação às empresas potencialmente internacionalizadas (Grupo II) (Sig. > 0,05, pelo que não se rejeita H0). Excepcionalmente, só existem diferenças nas motivações relacionadas com o “excesso de capacidade produtiva” (Sig. = 0,040), o “acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento” (Sig. = 0,019) e nos “incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem (Portugal)” (Sig. = 0,005).

Portanto, de um modo geral, a hipótese 5 não se confirma, pelo que se pode concluir que as expectativas das empresas sobre processos futuros de internacionalização concretizam-se.

Tabela 32: Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney – Hipótese 5

Hypothesis Test Summary				Hypothesis Test Summary					
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision		Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 4.1 Principais motivos para a internacionalização da empresa: [a. Necessidade de criar marcas globais] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,102	Retain the null hypothesis.	11	The distribution of 4.11. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [k. Acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,019	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 4.2. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [b. Melhorar a reputação nacional] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,436	Retain the null hypothesis.	12	The distribution of 4.12. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [l. Seguir pegadas de clientes / fornecedores] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,780	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of 4.3. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [c. Excesso de capacidade produtiva] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,040	Reject the null hypothesis.	13	The distribution of 4.13. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [m. Seguir pegadas de concorrentes] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,743	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of 4.4. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [d. Procura de know-how tecnológico] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,934	Retain the null hypothesis.	14	The distribution of 4.14. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [n. Incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,371	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of 4.5. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [e. Procura de novas oportunidades de crescimento do negócio] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,978	Retain the null hypothesis.	15	The distribution of 4.15. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [o. Procura por aumentos de eficiência na produção (ex.: economias de escala e custos laborais mais baixos)] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,704	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 4.6 Principais motivos para a internacionalização da empresa: [f. Procura de maiores lucros] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,089	Retain the null hypothesis.	16	The distribution of 4.16. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [p. Redução do risco através da diversificação de mercados] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,765	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of 4.7. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [g. Reforço da posição no mercado doméstico] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,494	Retain the null hypothesis.	17	The distribution of 4.17. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [q. Procura por ativos estratégicos (competências humanas ou ativos tecnológicos ou organizacionais) no país de destino] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,358	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of 4.8. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [h. Redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,994	Retain the null hypothesis.	18	The distribution of 4.18. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [r. Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem (Portugal)] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,005	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of 4.9. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [i. Procura por fatores produtivos mais baratos (ex.: mão de obra e matérias primas)] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,637	Retain the null hypothesis.	19	The distribution of 4.19. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [s. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,161	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of 4.10. Principais motivos para a internacionalização da empresa: [j. Acesso a mercados externos abundantes em recursos naturais e equipados de infraestruturas e comunicações] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,675	Retain the null hypothesis.					

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Fonte: Retirado de SPSS Statistics 20

Hipótese 6: A importância atribuída às distintas barreiras à entrada em mercados internacionais é diferente entre as empresas internacionalizadas, as empresas potencialmente internacionalizadas e as empresas não internacionalizadas da região do Tâmega e Sousa.

Para o estudo desta hipótese utilizou-se o teste de *Kruskal-Wallis* que é apropriado para comparar as distribuições de duas ou mais variáveis observadas em duas ou mais

amostras independentes, seguido da comparação múltipla das médias das ordens como descrito em Marôco (2011).

Neste caso em particular, as variáveis em estudo são as diferentes barreiras à entrada em mercados internacionais e as amostras independentes são os três grupos de empresas respondentes (I, II e III).

As hipóteses subjacentes a este teste são:

H0: Não existem diferenças estatisticamente significativas relativamente ao nível de importância atribuído às distintas barreiras à entrada em mercados internacionais nos três grupos de empresas sob estudo.

H1: Existem diferenças estatisticamente significativas relativamente ao nível de importância atribuído às distintas barreiras à entrada em mercados internacionais nos três grupos de empresas sob estudo.

Da análise à Tabela 33 conclui-se, para um nível de significância de 5%, que de um modo geral, não existem diferenças estatisticamente significativas entre o nível de importância atribuído às distintas barreiras à entrada em mercados externos nos três grupos de empresas (Sig. > 0,05, pelo que não se rejeita H0).

Portanto, de um modo geral, a hipótese 6 não se confirma. Sugere-se que este resultado esteja relacionado com o facto de existir mais informação e melhor divulgação, o que contribui deste modo para um maior e melhor conhecimento dos obstáculos associados à atividade internacional.

Excepcionalmente existe pelo menos um grupo de empresas respondentes que conduz a um nível de importância diferente dos restantes relativamente à barreira à entrada em mercados externos relacionada com os “custos de transporte e seguros excessivos”. Isto é, em pelo menos um dos grupos de empresas respondentes, a distribuição dos valores de importância atribuída à barreira “custos de transporte e seguros excessivos” difere significativamente das distribuições da importância atribuída à barreira “custos de transporte e seguros excessivos” observadas em pelo menos um dos outros grupos de empresas.

Tabela 33: Teste de Kruskal-Wallis – Hipótese 6

Hypothesis Test Summary				Hypothesis Test Summary					
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision		Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 10.1. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [a. Falta de capital financeiro para financiar as operações internacionais] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,185	Retain the null hypothesis.	12	The distribution of 10.12. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [l. Ausência de instalações de armazenamento dos produtos no exterior] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,986	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of 10.2. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [b. Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,344	Retain the null hypothesis.	13	The distribution of 10.13. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [m. Dificuldade no acesso a canais de distribuição no exterior] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,265	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of 10.3. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [c. Informação limitada para identificar/analisar os mercados externos] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,081	Retain the null hypothesis.	14	The distribution of 10.14. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [n. Incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,140	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of 10.4. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [d. Incapacidade para manter o contacto com potenciais clientes no exterior] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,931	Retain the null hypothesis.	15	The distribution of 10.15. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [o. Dificuldade na adaptação do design/estilo aos produtos exportados] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,181	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of 10.5. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [e. Dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,072	Retain the null hypothesis.	16	The distribution of 10.16. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [p. Dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,796	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 10.6. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [f. Dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,416	Retain the null hypothesis.	17	The distribution of 10.17. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [q. Desconhecimento dos procedimentos/documentação necessária nas operações internacionais] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,295	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of 10.7. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [g. Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,248	Retain the null hypothesis.	18	The distribution of 10.18. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [r. Regras e regulamentações desfavoráveis do mercado doméstico] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,600	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of 10.8. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [h. Recursos humanos inadequados e/ou não especializados na gestão das operações internacionais] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,211	Retain the null hypothesis.	19	The distribution of 10.19. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [s. Diferenças significativas nos hábitos/attitudes/cultura de clientes externos] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,431	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of 10.9. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [i. Dificuldade em competir com os preços praticados pelos concorrentes] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,119	Retain the null hypothesis.	20	The distribution of 10.20. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [t. Dificuldade na gestão do risco cambial] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,400	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of 10.10. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [j. Falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,412	Retain the null hypothesis.	21	The distribution of 10.21. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [u. Instabilidade política dos mercados externos] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,224	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of 10.11. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [k. Custos de transporte e seguros excessivos] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,023	Reject the null hypothesis.	22	The distribution of 10.22. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [v. Regras e regulamentações estrangeiras desfavoráveis] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,690	Retain the null hypothesis.
					23	The distribution of 10.23. Principais barreiras à entrada em mercados internacionais: [x. Desconhecimento das práticas de negócio estrangeiras] is the same across categories of Grupo de empresas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,132	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Fonte: Retirado de SPSS Statistics 20

Para identificar em qual ou quais grupos as distribuições são significativamente diferentes realizou-se uma comparação múltipla das médias das ordens pelo método *Tukey*²⁴.

²⁴ De acordo com Marôco (2011), de um modo geral, o teste de *Tukey* é um dos mais potentes e robustos aos desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias (condições que, à semelhança da ANOVA, devem verificar-se para se poder aplicar as comparações múltiplas de médias...) para amostras grandes. Por esta razão se recorreu ao método *Tukey* para a comparação múltipla das médias das ordens.

As hipóteses a testar para todas as combinações possíveis de grupos de empresas duas a duas são:

H0¹: Em média, não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de importância atribuído à barreira à entrada em mercados externos “custos de transporte e seguros excessivos” pelas empresas do Grupo I em relação às empresas do Grupo II.

H1¹: H0: Em média, existem diferenças estatisticamente significativas no nível de importância atribuído à barreira à entrada em mercados externos “custos de transporte e seguros excessivos” pelas empresas do Grupo I em relação às empresas do Grupo II.

H0²: Em média, não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de importância atribuído à barreira à entrada em mercados externos “custos de transporte e seguros excessivos” pelas empresas do Grupo I em relação às empresas do Grupo III.

H1²: Em média, existem diferenças estatisticamente significativas no nível de importância atribuído à barreira à entrada em mercados externos “custos de transporte e seguros excessivos” pelas empresas do Grupo I em relação às empresas do Grupo III.

H0³: Em média, não existem diferenças estatisticamente significativas no nível de importância atribuído à barreira à entrada em mercados externos “custos de transporte e seguros excessivos” pelas empresas do Grupo II em relação às empresas do Grupo III.

H1³: Em média, existem diferenças estatisticamente significativas no nível de importância atribuído à barreira à entrada em mercados externos “custos de transporte e seguros excessivos” pelas empresas do Grupo II em relação às empresas do Grupo III.

Da análise à Tabela 34 conclui-se, para um nível de significância estatística de 5%, que as diferenças estatisticamente significativas no nível de importância atribuído à barreira à entrada em mercados externos “custos de transporte e seguros excessivos” ocorrem entre as empresas internacionalizadas (Grupo I) e as empresas não internacionalizadas (Grupo III) ($p\text{-value} = 0,016 < 0,05$, pelo que se rejeita a hipótese H0²).

Tabela 34: Resultados da Comparação Múltipla de médias das ordens para amostras independentes²⁵ – Hipótese 6

Dependent Variable: Rank of Obstáculos à entrada em mercados externos "Custos de transporte e seguros excessivos"						
(I) Grupo de empresas	(J) Grupo de empresas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Grupo I	Grupo II	8,021175	11,423939	0,763	-18,97537	35,01772
	Grupo III	22,880150*	8,219732	0,016	3,45565	42,30465
Grupo II	Grupo I	-8,021175	11,423939	0,763	-35,01772	18,97537
	Grupo III	14,858974	11,792319	0,420	-13,00811	42,72606
Grupo III	Grupo I	-22,880150*	8,219732	0,016	-42,30465	-3,45565
	Grupo II	-14,858974	11,792319	0,420	-42,72606	13,00811

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Análise fatorial

A análise fatorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Por outras palavras, esta técnica usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores (latentes) às variáveis (Marôco, 2011).

Para o estudo teve-se em consideração a análise da fiabilidade através do Alfa de *Cronbach* o qual fornece estimativas do grau de consistência de um grupo de variáveis ou itens (Maroco & Garcia-Marques, 2006). De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o Alfa de *Cronbach* é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006), sendo aceitável um Alfa de *Cronbach* de 0.60, desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com cuidado e tenham em conta o contexto de computação do índice (DeVellis, 1991, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Associada à análise fatorial estão dois procedimentos estatísticos importantes que permitem avaliar a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial, designadamente:

- KMO (*Kaisen-Meyer-Olkin*) é uma medida da homogeneidade das variáveis que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis (Marôco, 2011). Os valores de KMO podem ser adjetivados como:

²⁵ Nesta Tabela verifica-se que a variável dependente correspondente à barreira à entrada em mercados externos "Custos de transporte e seguros excessivos" foi transformada numa nova variável, designada "Rank of Obstáculos à entrada em mercados externos "Custos de transporte e seguros excessivos"". Tal facto ocorreu após as médias terem sido ordenadas pelo valor mais pequeno.

Tabela 35: Valores de KMO vs Recomendação relativamente à Análise fatorial

Valor de KMO	Recomendação relativamente à Análise Fatorial
]0,9 – 1,0]	Excelente
]0,8 – 0,9]	Boa
]0,7 – 0,8]	Média
]0,6 – 0,7]	Medíocre
]0,5 – 0,6]	Mau mas ainda aceitável
≤ 0,50	Inaceitável

Fonte: Retirado de Marôco (2011)

- Teste de Esfericidade de Bartlett indica se as correlações entre as variáveis são suficientemente elevadas para que a Análise fatorial tenha utilidade na estimação de fatores comuns (nesses casos rejeita-se H0 que supõe que a matriz de correlação é igual à matriz identidade) (Marôco, 2011).

No estudo das análises fatoriais que se seguem agrupou-se os três grupos de empresas definidos anteriormente como Grupo I (empresas internacionalizadas), Grupo II (empresas potencialmente internacionalizadas) e Grupo III (empresas não internacionalizadas) em dois novos Grupos:

- Grupo IV – Empresas com vocação internacional (inclui as empresas do Grupo I e II);
- Grupo V – Empresas sem experiência internacional (inclui as empresas do Grupo II e III).

Para estes dois novos grupos realizou-se três análises fatoriais tendo em consideração as motivações e barreiras à internacionalização, de forma a responder ao objetivo geral 7 definido na introdução.

4.4.1. Fatores explicativos da análise das motivações para a internacionalização das empresas do Grupo IV

A análise fatorial de componentes principais para as 19 variáveis em estudo relativas às motivações para a internacionalização compreendeu as 115 empresas participantes do Grupo I (empresas internacionalizadas) e do Grupo II (empresas potencialmente internacionalizadas).

É objetivo desta análise identificar os diferentes fatores (comuns ou intrínsecos) que de alguma forma controlam as 19 variáveis originais relacionadas com as motivações para a internacionalização.

Analisando a medida de adequabilidade da amostra de KMO igual a 0,844 e o teste de Esfericidade de Bartlett que tem associado um nível de significância de 0,000 (rejeita-se a hipótese nula que considera a matriz de correlações igual à matriz identidade) conclui-se que as correlações entre as variáveis são estatisticamente significativas e, por isso, a recomendação face à análise fatorial é boa.

Foram testadas as 19 variáveis e consultando o campo *Extraction Sums of Squared Loadings*, na Tabela *Total Variance Explained*, é sugerido a extração de 3 fatores que explicam cerca de 52,9% da variabilidade total.

Conforme a regra de extração dos fatores, numa primeira tentativa todos as variáveis foram testadas, no entanto, decidiu-se excluir uma variável, atendendo ao valor do *Alpha de Cronbach* obtido para essas variáveis. O valor inicial do *Alpha de Cronbach* era de 0,892, pelo que foi excluída a variável com valor superior a 0,892 da Tabela *Item-Total Statistics*, coluna *Cronbach's Alpha if Item Deleted*. O valor de *Alpha de Cronbach* aumentou para 0,893 (Tabela 36).

A variável excluída foi a motivação relacionada com “Seguir pegadas de clientes/fornecedores”.

Tabela 36: Alpha de Cronbach – Fatores explicativos da análise das motivações para a internacionalização das empresas do Grupo IV

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.893	18

Fonte: Retirado de SPSS Statistics 20

Os 18 itens foram então distribuídos pelos três fatores. Verificou-se, no entanto, que os itens que constituíam o fator 3 tinham relações muito próximas com os outros itens que integravam os outros dois fatores e, por isso, entendeu-se distribuir os itens do fator 3 pelos fatores 1 e 2, reduzindo assim a análise a 2 fatores.

Tendo-se realizado uma nova análise fatorial extraíndo apenas 2 fatores, obteve-se um valor de KMO igual a 0,850, o que significa que a recomendação face à análise fatorial é boa, e o teste de Esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* = 0,000 pelo que rejeita-se H0, concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Tabela 37).

Tabela 37: KMO e Teste de esfericidade de Bartlett – Fatores explicativos da análise das motivações para a internacionalização das empresas do Grupo IV

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.850	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	910,967
	df	153
	Sig.	.000

Fonte: Retirado de SPSS Statistics 20

Foram testadas as 18 variáveis e consultando novamente o campo *Extraction Sums of Squared Loadings*, na Tabela *Total Variance Explained*, os 2 fatores explicam agora 47,13% da variabilidade total. O valor do *Alpha de Cronbach* é, como referido anteriormente, de 0,893, após se ter excluído uma variável com valor superior.

A Tabela seguinte apresenta o agrupamento dos 18 itens distribuídos pelos dois fatores.

Tabela 38: Rotated Component Matrix - Fatores explicativos da análise das motivações para a internacionalização das empresas do Grupo IV

<i>Rotated Component Matrix</i>	F1	F2
3.3. Excesso de capacidade produtiva	0.650	
3.4. Procura de <i>know-how</i> tecnológico	0,650	
3.9. Procura por fatores produtivos mais baratos (ex.: mão de obra e matérias primas)	0.732	
3.10. Acesso a mercados externos abundantes em recursos naturais e equipados de infraestruturas e comunicações	0.779	
3.14. Incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino	0.750	
3.15. Procura por aumentos de eficiência na produção (ex.: economias de escala e custos laborais mais baixos)	0.799	
3.16. Redução do risco através da diversificação de mercados	0.504	
3.17. Procura por ativos estratégicos (competências humanas ou ativos tecnológicos ou organizacionais) no país de destino	0.759	
3.18. Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem (Portugal)	0,663	
3.19. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino	0,748	
3.1. Necessidade de criar marcas globais		0.453
3.2. Melhorar a reputação nacional		0.612
3.5. Procura de novas oportunidades de crescimento do negócio		0.619
3.6. Procura de maiores lucros		0.635
3.7. Reforço da posição no mercado doméstico		0.615
3.8. Redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)		0.641
3.11. Acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento		0,700
3.13. Seguir pegadas de concorrentes		0,329

Fonte: Elaboração própria

Designou-se estes dois fatores, no âmbito das motivações para a internacionalização das empresas do Grupo IV - Empresas com vocação internacional (inclui as empresas do Grupo I e II), como:

Fator 1: Motivos de natureza económica (rentabilidade e eficiência);

Fator 2: Motivos relacionados com mercados e crescimento.

O fator 1, denominado “Motivos de natureza económica (rentabilidade e eficiência)” é responsável por explicar 29,12% da variância. Agregados a este fator estão motivos económicos relacionados com os incentivos financeiros e fiscais proporcionados, quer pelo país de origem, quer pelo de destino, bem como, as políticas governamentais mais favoráveis do país de destino, mas também, motivos relacionados com a obtenção de maiores rentabilidades, através da redução do risco e de custos, e com a aquisição de maior eficiência (economias de escala e custos mais baixos).

O fator 2, denominado “Motivos relacionados com mercados e crescimento” é responsável por explicar 18% da variância, estando-lhe agregados motivações relacionadas com a necessidade de crescimento além-fronteiras (expansão para novos mercados) para reforçar a posição no mercado doméstico e melhorar a reputação.

4.4.2. Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo IV

É objetivo desta análise identificar os diferentes fatores (comuns ou intrínsecos) que de alguma forma controlam as variáveis originais relativas às barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo IV.

A análise fatorial que se realizou para este objetivo compreendeu 115 empresas: empresas internacionalizadas (Grupo I) e empresas potencialmente internacionalizadas (Grupo II), e ainda, 23 variáveis relativas às barreiras para a internacionalização.

Tendo-se observado um valor de KMO igual a 0,885, o que significa que a recomendação face à análise fatorial é boa, e um *p-value* igual a 0,000 no teste de Esfericidade de Bartlett, que significa que rejeitamos H0 (a matriz de correlação ser igual à matriz de identidade), conclui-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Tabela 39).

Tabela 39: KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett – Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo IV

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1645,201
	df	253
	Sig.	,000

Fonte: Retirado de SPSS Statistics 20

Foram testadas as 23 variáveis e consultando o campo *Extraction Sums of Squared Loadings*, na Tabela *Total Variance Explained*, é sugerido a extração de 2 fatores que explicam quase 53% da variabilidade total.

De seguida, verificou-se a fiabilidade (*reliability*) através do *Alpha de Cronbach* que permite determinar o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis ou itens. Neste caso é de 0,939 pelo que nos permite dizer que o grupo de itens em estudo tem uma excelente consistência interna (Tabela 40). Verifica-se ainda que não existe nenhuma variável que possa ser excluída de forma a melhorar o valor do *Alpha de Cronbach*, pelo que manteve-se as 23 variáveis em análise.

Tabela 40: Alpha de Cronbach - Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo IV

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,939	23

Fonte: Retirado de SPSS Statistics 20

A Tabela 41 representa o agrupamento das 23 variáveis distribuídas pelos dois fatores. Designa-se estes dois fatores, no âmbito das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo IV, como:

Fator 1: Barreiras de natureza política e de marketing

Fator 2: Barreiras de natureza institucional (informação e recursos)

O Fator 1, denominado “Barreiras de natureza política e de marketing” é responsável por explicar 28,06% da variância. Neste fator identificam-se barreiras de carácter político, no que respeita às regras e regulamentações, quer do país de origem, quer dos países de destino, mas também barreiras relacionadas com o marketing, ao nível do produto, da promoção (comunicação) e da distribuição.

O Fator 2, denominado “Barreiras de natureza institucional” explica 24,85% da variância. Verifica-se o predomínio de barreiras associadas à própria organização, desde a falta de informação à falta de recursos (financeiros e humanos).

Tabela 41: Rotated Component Matrix - Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo IV

<i>Rotated Component Matrix</i>	F1	F2
4.13. Dificuldade no acesso a canais de distribuição no exterior	0,511	
4.14. Incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo	0.679	
4.15. Dificuldade na adaptação do <i>design</i> /estilo aos produtos exportados	0,798	
4.16. Dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior	0.694	
4.17. Desconhecimento dos procedimentos/documentação necessária nas operações internacionais	0.646	
4.18. Regras e regulamentações desfavoráveis do mercado doméstico	0.657	
4.19. Diferenças significativas nos hábitos/atitudes/cultura de clientes externos	0.768	
4.20. Dificuldade na gestão do risco cambial	0.767	
4.21. Instabilidade política dos mercados externos	0.754	
4.22. Regras e regulamentações estrangeiras desfavoráveis	0,813	
4.23. Desconhecimento das práticas de negócio estrangeiras	0,716	
4.1. Falta de capital financeiro para financiar as operações internacionais		0.623
4.2. Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros		0.819
4.3. Informação limitada para identificar/analisar os mercados externos		0.817
4.4. Incapacidade para manter o contacto com potenciais clientes no exterior		0.633
4.5. Dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros		0.561
4.6. Dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior		0.769
4.7. Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização		0,501
4.8. Recursos humanos inadequados e/ou não especializados na gestão das operações internacionais		0,499
4.9. Dificuldade em competir com os preços praticados pelos concorrentes		0,507
4.10. Falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico		0,619
4.11. Custos de transporte e seguros excessivos		0,620
4.12. Ausência de instalações de armazenamento dos produtos no exterior		0,434

Fonte: Elaboração própria

4.4.3. Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo V

É objetivo desta análise identificar os diferentes fatores (comuns ou intrínsecos) que de alguma forma controlam as variáveis originais relativas às barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo V, denominado grupo de empresas sem experiência internacional. Este grupo compreende as empresas potencialmente internacionalizadas (Grupo II) e as que não se internacionalizaram (Grupo III).

A análise fatorial de componentes principais para as 23 variáveis em estudo relativas às barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas sem experiência internacional compreendeu 95 empresas participantes.

Iniciou-se a análise por verificar o KMO e o teste de Esfericidade de Bartlett. Neste caso obteve-se um KMO igual a 0,899, o que significa que a recomendação face à análise fatorial é boa, e o teste de Esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* igual a 0,000, pelo que se rejeita H0 (a matriz de correlação ser igual à matriz de identidade), concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Tabela 42: KMO e Teste de esfericidade de Bartlett – Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo V

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,899
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1888,403
	df	253
	Sig.	,000

Fonte: Retirado de SPSS Statistics 20

Foram testadas as 23 variáveis e consultando o campo *Extraction Sums of Squared Loadings*, na Tabela *Total Variance Explained*, é sugerido a extração de 2 fatores que explicam cerca de 61,2% da variabilidade total.

De seguida, verificou-se o valor do *Alpha de Cronbach* para excluir as variáveis com valor superior a este. De acordo com o valor obtido (0,959) não se excluiu nenhuma variável (Tabela 43).

Tabela 43: Alpha de Cronbach - Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo V

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,959	23

Fonte: Retirado de SPSS Statistics 20

A Tabela seguinte apresenta o agrupamento dos 23 itens distribuídos pelos dois fatores.

Tabela 44: Rotated Component Matrix - Fatores explicativos da análise das barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo V

<i>Rotated Component Matrix</i>	F1	F2
4.1. Falta de capital financeiro para financiar as operações internacionais	0,519	
4.2. Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros	0.839	
4.3. Informação limitada para identificar/analisar os mercados externos	0,821	
4.4. Incapacidade para manter o contacto com potenciais clientes no exterior	0.803	
4.6. Dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior	0.586	
4.7. Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização	0.514	
4.8. Recursos humanos inadequados e/ou não especializados na gestão das operações internacionais	0.516	
4.13. Dificuldade no acesso a canais de distribuição no exterior	0.676	
4.14. Incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo	0.680	
4.15. Dificuldade na adaptação do <i>design</i> /estilo aos produtos exportados	0,727	
4.16. Dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior	0,757	
4.17. Desconhecimento dos procedimentos/documentação necessária nas operações internacionais	0,767	
4.18. Regras e regulamentações desfavoráveis do mercado doméstico	0,569	
4.19. Diferenças significativas nos hábitos/atitudes/cultura de clientes externos	0,558	
4.23. Desconhecimento das práticas de negócio estrangeiras	0,654	
4.5. Dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros		0.690
4.9. Dificuldade em competir com os preços praticados pelos concorrentes		0.667
4.10. Falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico		0.546
4.11. Custos de transporte e seguros excessivos		0.768
4.12. Ausência de instalações de armazenamento dos produtos no exterior		0.671
4.20. Dificuldade na gestão do risco cambial		0.802
4.21. Instabilidade política dos mercados externos		0,814
4.22. Regras e regulamentações estrangeiras desfavoráveis		0,865

Observando a Tabela 44 verificou-se que as 23 variáveis relacionadas com as barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas do Grupo V estão distribuídas por 2 fatores denominados:

Fator 1: Barreiras de conhecimento e informação

Fator 2: Barreiras operacionais (custos e riscos)

O fator 1, designado “Barreiras de conhecimento e informação” explica 32,58% da variância. A este fator estão agregadas barreiras associadas ao início de atividade além-fronteiras, nomeadamente barreiras relacionadas com a falta de conhecimento e informação sobre os mercados externos.

O fator 2, designado “Barreiras operacionais (custos e riscos)” explica 28,57% da variância, estando-lhe agregadas variáveis do tipo operacional, isto é, barreiras a nível de custos e riscos associados à atividade internacional e a nível de armazenamento e controlo dos produtos ou serviços no exterior.

Capítulo V – Conclusão, limitações do estudo e investigações futuras

5.1. Considerações finais

A diversidade de oportunidades e desafios além-fronteiras, bem como a estagnação do mercado doméstico potenciaram a internacionalização das empresas. Porém, este processo de internacionalização é particularmente mais difícil para as PME's devido, sobretudo, aos seus recursos (financeiros, humanos e outros) e contactos internacionais limitados e à falta de informação que possuem sobre os mercados externos (OECD, 2009; Korsakiene & Tvaronaviene, 2012). Contudo, a sua flexibilidade e capacidade de adaptação (Gunasekaran, Rai, & Griffin, 2011), a sua rapidez de reação no aproveitamento de oportunidades de negócio e maior personalização nos contactos que suportam um relacionamento a longo prazo baseado na confiança (Brito, 1993) constituem vantagens relativamente a empresas de grande dimensão. Para terem sucesso em mercados internacionais deverão aproveitar os benefícios da sua rede de relacionamentos e apostar na utilização de uma estratégia baseada na diferenciação (Hutchinson, Quinn, & Alexander, 2006), por exemplo, em tecnologia, recursos, atendimento ao cliente ou *design*.

Num processo de internacionalização a definição das motivações para a internacionalização, a escolha dos países externos e do modo de entrada são fatores importantes a considerar. Todas estas variáveis devem ser contabilizadas de modo a determinar a estratégia mais adequada, uma vez que estas possuem diferentes características e requerem diferentes riscos. Este trabalho de investigação centrou-se em todos estes aspetos, em particular nos inerentes ao processo de internacionalização das empresas da região do Tâmega e Sousa.

Pela análise aos resultados obtidos através do questionário administrado *online* concluiu-se que, neste estudo, participaram 52% de empresas que ainda não iniciaram a sua atividade internacional, sendo que destas 69 empresas não estão a pensar internacionalizar-se e 26 têm planos de internacionalização nos próximos 5 anos.

Para as empresas internacionalizadas (48% da amostra) a maioria das empresas da região do Tâmega e Sousa iniciaram a sua atividade internacional utilizando modos de entrada mais fáceis, menos arriscados e menos exigentes em termos de recursos, tais como exportação direta e indireta através de intermediários. Para estas empresas estes dois modos de entrada têm uma importância superior em termos de volume de vendas e países de destino relativamente a outros modos de entrada que requerem um maior envolvimento e comprometimento das empresas, por exemplo, abertura de filiais no exterior (Investimento Direto Estrangeiro). Contribuíram para a escolha destes dois modos de entrada fatores relacionados com os mercados de destino, nomeadamente a sua dimensão, com os produtos ou serviços das empresas (adaptabilidade ao mercado de destino e nível de diferenciação),

mas também fatores relacionados com o risco vs rentabilidade (Root, 1994; Agarwal & Ramaswami, 1992).

Constata-se igualmente que a distância psíquica entre o mercado doméstico e os mercados de destino, medida em termos de práticas de negócio, cultura, língua, território, etc., é importante para estas empresas no momento da escolha dos países externos a entrar.

De acordo com o quadro teórico do Modelo de Uppsala, o processo de internacionalização das empresas ocorre através de um movimento gradual de comprometimento com o mercado externo e a partir da aprendizagem resultante da experiência e conhecimentos adquiridos. Ou seja, as empresas iniciam a sua internacionalização para países psiquicamente mais próximos e utilizando modos de entrada que requerem um envolvimento mais leve da empresa, evoluindo, na medida em que fossem adquirindo experiência em operações estrangeiras, para países psicologicamente cada vez mais distantes e utilizando modos de entrada que requerem um envolvimento mais aprofundado da empresa. Neste caso em particular apurou-se a adoção deste comportamento por parte das empresas da região do Tâmega e Sousa, notando-se uma preferência por países comunitários, tais como França, Espanha e PALOP, e por modos de entrada mais fáceis e menos arriscados (exportação).

Portanto, estes dois resultados apontam para que a maioria das empresas da região do Tâmega e Sousa sigam o modelo de internacionalização preconizado pela Escola de Uppsala.

Paralelamente, denota-se que estas empresas não enfrentam a internacionalização como entidades isoladas, aproveitando as vantagens proporcionadas pelas suas redes de relacionamentos, nomeadamente identificação de novas oportunidades no estrangeiro, aquisição de recursos e informações necessárias sobre mercados externos e redução da perceção dos riscos associados à internacionalização. Desta forma, conclui-se que a Teoria das Redes de Johanson & Vahlne (2009) aplica-se à realidade empresarial desta região.

Importa ainda realçar que o processo de internacionalização destas empresas contribuiu significativamente para o aumento do seu volume de negócios, da sua produtividade, da sua reputação e visibilidade das suas marcas, dos seus lucros, bem como para a exploração de vantagens competitivas existentes. Contudo, de um modo geral, as instituições de apoio à internacionalização como a AICEP e Associações Empresariais locais e regionais em pouco contribuíram para este sucesso, tendo sido a sua qualidade de apoio avaliada com nota negativa. De igual modo, as empresas desta região reconheceram a falta de apoio e/ou incentivos financeiros e fiscais à internacionalização por parte do governo e de instituições financeiras do país doméstico. Estes dois factos indicam que as empresas da região do Tâmega e Sousa internacionalizaram-se recorrendo, sobretudo, aos seus próprios meios e recursos financeiros.

Verifica-se ainda que as empresas potencialmente internacionalizadas identificaram motivos para a internacionalização semelhantes às empresas internacionalizadas, sendo os mais importantes: o acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento, a procura por novas oportunidades de crescimento do negócio e maiores lucros, a

redução da dependência de um único mercado (mercado interno) e a diminuição do risco através da diversificação de mercados. Outra característica comum entre estas empresas e as empresas não internacionalizadas (os três grupos de empresas) revelou-se ao nível da perceção das principais barreiras à internacionalização, a assinalar: dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior e falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico.

Os testes estatísticos realizados visaram testar se haveria relações de dependência entre variáveis (teste do Qui-Quadrado, acompanhado de Tabelas de Contingência e medidas de associação/correlação) e se haveria diferenças significativas entre grupos distintos de empresas (Testes de *Mann-Whitney* e de *Kruskal-Wallis*). Tais testes permitiram chegar a algumas conclusões interessantes.

Desde logo, as relações com os demais intervenientes das redes a que pertencem as empresas internacionalizadas (Grupo I) influenciaram a escolha dos países de destino, nomeadamente para países culturalmente mais próximos (países vizinhos), onde a distância psíquica entre o mercado doméstico e os mercados de destino é reduzida (Hipótese 1).

Em relação à Hipótese 2 “a escolha do modo de entrada e de estabelecimento em mercados internacionais foi influenciada pelos motivos ou oportunidades identificadas nos países de destino”, só se confirma para algumas relações entre “modos de entrada e de estabelecimento utilizados em mercados internacionais” e “motivações para a internacionalização identificadas pelas empresas do Grupo I”, designadamente:

- A escolha pelo modo de entrada via Licenciamento/Franchising foi influenciada pela motivação “redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)”;
- A escolha por outros modos contratuais (contratos de gestão, *outsourcing* e consórcios) foi influenciada pelos motivos relacionados com os “Incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino”, com a “procura por aumentos de eficiência na produção” e com as “Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino”;
- A escolha do modo de entrada via alianças estratégicas (*joint ventures*) foi influenciada pelos motivos: “procura de *know-how* tecnológico”, “procura de maiores lucros”, “incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino”, “procura por aumentos de eficiência na produção (ex.: economias de escala e custos laborais mais baixos)” e “procura por ativos estratégicos (competências humanas ou ativos tecnológicos ou organizacionais) no país de destino”;
- A escolha pelo modo de entrada e de estabelecimento via IDE (abertura de filial comercial no exterior), particularmente pela aquisição de uma empresa já existente foi influenciada pelas motivações para a internacionalização relacionadas com a “necessidade de criar marcas globais” e com as “Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino”;
- A escolha pelo modo de entrada e de estabelecimento em mercados externos via abertura de filial industrial (IDE), particularmente através da aquisição de uma empresa

já existente, foi influenciada pelas oportunidades identificadas nesses mercados, nomeadamente pelos “incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino” e pelas “Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino”;

- A escolha pelo modo de entrada via IDE (abertura de filial industrial no exterior), nomeadamente através de investimentos *greenfield* (criação de uma empresa de raiz) foi influenciada por motivos relacionados com a “redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)” e com a “procura por fatores produtivos mais baratos”.

Relativamente às hipóteses 3 e 4, concluiu-se que o ramo de atividade a que pertencem as empresas da região do Tâmega e Sousa, bem como a sua dimensão influenciaram a sua decisão sobre realizar operações em mercados externos.

Por último (Hipóteses 5 e 6), as motivações para a internacionalização e as barreiras à entrada em mercados internacionais não sofreram na grande maioria diferenças significativas entre os três grupos de empresas em que a amostra foi dividida (Grupo I - empresas internacionalizadas, Grupo II - empresas potencialmente internacionalizadas e Grupo III - empresas não internacionalizadas). Por um lado, apenas se registaram diferenças significativas entre os dois primeiros grupos de empresas acima descritos nas motivações relacionadas com o “excesso de capacidade produtiva”, “acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento” e “incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem”. Por outro, também se verificaram diferenças entre as empresas do Grupo I e as do Grupo III no que respeita à barreira à entrada em mercados externos “custos de transporte e seguros excessivos”.

A Tabela que se segue resume os resultados obtidos nas hipóteses de investigação:

Tabela 45: Síntese de resultados das hipóteses de investigação

Hipóteses de estudo	Resultado
Hipótese 1: A escolha dos países de destino foi influenciada pelas relações com os demais intervenientes das redes a que pertencem as empresas da região do Tâmega e Sousa.	Confirmada
Hipótese 2: A escolha do modo de entrada em mercados internacionais foi influenciada pelos motivos ou oportunidades identificadas nos países de destino.	Confirmada parcialmente (só para alguns modos de entrada e motivos ou oportunidades)
Hipótese 3: O ramo de atividade a que pertence as empresas da região do Tâmega e Sousa influencia a sua decisão sobre realizar operações em mercados externos.	Confirmada
Hipótese 4: A dimensão das empresas da região do Tâmega e Sousa influencia a sua decisão sobre realizar operações em mercados internacionais.	Confirmada
Hipótese 5: A importância atribuída às distintas motivações para a internacionalização é diferente entre as empresas internacionalizadas e as empresas potencialmente internacionalizadas da região do Tâmega e Sousa.	Não confirmada (de um modo geral)
Hipótese 6: A importância atribuída às distintas barreiras à entrada em mercados internacionais é	

diferente entre as empresas internacionalizadas, as empresas potencialmente internacionalizadas e as empresas não internacionalizadas da região do Tâmega e Sousa.	Não confirmada (de um modo geral)
--	-----------------------------------

Fonte: Elaboração própria

Importa ainda realçar, com os resultados obtidos nas análises fatoriais, que os fatores que contribuem para explicar a estrutura de correlações observada entre as motivações e as barreiras à internacionalização percebidas pelas empresas da região do Tâmega e Sousa são:

- Para as empresas com vocação internacional (Grupo IV que inclui as empresas dos Grupos I e II): motivos de natureza económica (rentabilidade e eficiência) e relacionados com mercados e crescimento; barreiras de natureza política e de marketing, bem como de natureza institucional (informação e recursos);
- Para as empresas sem experiência internacional (Grupo V que inclui as empresas dos Grupos II e III): barreiras de conhecimento e informação e barreiras operacionais (custos e riscos).

5.2. Limitações e Investigações Futuras

Durante o desenvolvimento deste estudo encontraram-se alguns obstáculos que conferiram desafios ao próprio trabalho de investigação.

Em primeiro lugar, a construção do questionário administrado às empresas da região do Tâmega e Sousa foi uma tarefa complexa, pois como se pretendia um maior número de respostas optou-se por questões simples e de rápido preenchimento, o que limitou a aquisição de informação adicional.

Uma outra limitação encontrada neste estudo foi a utilização de uma escala de *Likert* de 5 pontos pois obteve-se em algumas questões uma grande percentagem de respostas na categoria central ou ponto neutro (3-Medianamente importante), logo não permitiu discriminar suficientemente a opinião das empresas respondentes nessas questões.

Também a dimensão da amostra pode ser apontada como uma limitação deste estudo, pelo facto de o número de empresas potencialmente internacionalizadas ser significativamente inferior face ao número de empresas internacionalizadas e de empresas não internacionalizadas. Por isso, os resultados obtidos não podem ser generalizados a todo o universo de empresas instaladas na região do Tâmega e Sousa nem a outras regiões de Portugal.

Posto isto, apresentam-se algumas sugestões de investigações futuras de modo a acrescentar valor ao trabalho efetuado:

- Replicar o estudo a outras regiões do território nacional;

- Estudar as especificidades de internacionalização das empresas da região do Tâmega e Sousa que entraram em mercados internacionais via Investimento Direto Estrangeiro e comparar com aquelas que entraram utilizando outro modo de entrada, sendo o mais frequentemente utilizado nesta região, como se concluiu nesta dissertação, a exportação;
- Explorar melhor os efeitos das medidas e instituições de apoio à internacionalização na evolução da atividade internacional destas empresas;
- Realizar uma investigação qualitativa para perceber melhor os mecanismos e motivações à internacionalização e promover a exploração de novos motivos não identificados na literatura e particularmente na região, que ajude a compreender o empreendedorismo internacional destas empresas.

Referências bibliográficas

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23 (1).
- Ahmed, Z. U., Julian, C. c., Baalbaki, I., & Hadidian, T. V. (2004). Export Barriers and Firm Internationalisation: A Study of Lebanese Entrepreneurs. *Journal of Management & World Business Research*, 1(1), 11-22.
- AICEP Portugal Global. (2014). *Criar e instalar uma empresa*. Obtido em 2 de Maio de 2014, de <http://www.portugalglobal.pt/>
- AICEP, & AUDAX. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Obtido em 22 de Abril de 2014, de AICEP Portugal Global: <http://www.portugalglobal.pt/>
- Altintas, M. H., Tokol, T., & Harcar, T. (2007). The effects of export barriers on perceived export performance: An empirical research on SMEs in Turkey. *EuroMed Journal of Business*, 2 (1), 36-56.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24 (2), 209-231.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, 37, 27-42.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 1-26.
- Arteaga-Ortiz, J., & Fernández-Ortiz, R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48 (3), 395-420.
- Awuah, G. B., Gebrekidan, D. A., & Osarenkhoe, A. (2011). Interactive (networked) internationalization: the case of Swedish firms. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1112-1129.
- Beamish, P. W., & Banks, J. C. (1987). Equity Joint Ventures and The Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, Summer, 1-16.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Brito, C. M. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial [Working Paper nº 38]*. Faculdade de Economia do Porto.

- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Campbell, A. J. (1996). The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 50-58.
- Casseres, B. G. (1989). Joint Ventures in the Face of Global Competition. *Sloan Management Review*, 30 (3), 17-26.
- Cavusgil, S. T. (1980). On The Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- CCDR-N. (s.d.). *Indicadores Regionais*. Obtido em 26 de maio de 2015, de Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte: <http://www.ccdr-n.pt/regiao-norte/indicadores-regionais>
- CEGEA. (2014). *Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal do Tâmega e Sousa*. Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review*, 9, 77-93.
- CIM-TS. (s.d.). *Caracterização da Região do Tâmega e Sousa*. Obtido em 29 de dezembro de 2014, de Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa: <http://www.cimtamegaesousa.pt/>
- Deloitte, & AICEP. (2014). *Estudo sem fronteiras "PMEs levantam voo"*. Obtido em 5 de novembro de 2015, de www.estudosemfronteiras.com
- Dolgui, A., & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: Definitions and Analysis. *International Journal of Production Research*, 51, 6769-6777.
- Duarte, C. L., & Suárez, M. V. (2013). Cultural distance and the choice between wholly owned subsidiaries and joint ventures. *Journal of Business Research*, 66, 2252-2261.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11, 9-31.

- Dunning, J. H. (1988). *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 9, 1-31.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 45-66.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 173-190.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2^a ed.). Edward Elgar Publishing.
- Franco, C. (2013). Exports and FDI motivations: Empirical evidence from U.S. foreign subsidiaries. *International Business Review*, 22, 47–62.
- Franco, C., Rentocchini, F., & Marzetti, G. V. (2010). Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments. *The IUP Journal of International Business Law*, 9, 42-65.
- Ge, G. L., & Wang, H. Q. (2013). The impact of network relationships on internationalization process: An empirical study of Chinese private enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 1169–1189.
- Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5489–5509.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Multivariate Data Analysis With Readings*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International Editions.
- Harzing, A. W. (2002). Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes. *Strategic Management Journal*, 23 (3), 211-227.
- Harzing, A.-W. (1997). Response rates in International Mail Surveys: Results of a 22-Country Study. *International Business Review*, 6 (6), 641-665.
- Henisz, W. J. (2000). The Institutional Environment for Multinational Investment. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 16 (2), 334-364.
- Hennart, J. F., & Park, Y. R. (1992). Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. *Management Science*, 39.
- Hook, R. C., & Czinkota, M. R. (1989). Export Activities and Prospects of Hawaiian Firms. *European Journal of Marketing*, 23, 27-35.

- Hosseini, M., & Dadfar, H. (2012). Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies. *The Business & Management Review*, 3 (1), 182-191.
- Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). SME retailer internationalisation: case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*, 23 (1), 25 - 53.
- Hymer, S. H. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Letto-Gillies, G. (2005). *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects*. Cheltenham: Edward Elgar.
- INE. (s.d.). *Dados estatísticos*. Obtido em 29 de dezembro de 2014, de Instituto Nacional de Estatística: <http://www.ine.pt/>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). *Internationalization in industrial systems – a network approach*. (N. Hood, & J.-E. Vahlne, Edits.) Nova Iorque: Croom Helm: Strategies in Global Competition.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of The Firm - Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323.
- Júlio, P., Alves, R. P., & Tavares, J. (2013). *Foreign Direct Investment and Institutional Reform: Evidence and an Application to Portugal [Working Papers 06/2013]*. Banco de Portugal.
- Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 3–29.
- Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.
- Kedia, B. L., Ackerman, D. J., & Justis, R. T. (1995). Changing Barriers to the Internationalization of Franchising Operations: Perceptions of Domestic and International Franchisors. *The International Executive*, 37 (4), 329-348.

- 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*, 2 (1), 18-23.
- Kirby, D. A., & Kaiser, S. (2003). Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21, 229-242.
- Knickerbocker, F. T. (1973). *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Boston: Harvard University Press.
- Korsakiene, R. (2014). Internationalization of Lithuanian SMEs: Investigation of Barriers and Motives. *Economics and Business*, 26, 54-60.
- Korsakiene, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 12 (2), 294–307.
- Kunday, Ö., & Sengüler, E. P. (2015). A Study On Factors Affecting The Internationalization Process Of Small And Medium Enterprises (SMEs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 972 – 981.
- Laine, A., & Kock, S. (2000). A process model of internationalization - new times demands new patterns. *Communication lors de la 16ème conférence de l'IMP, University of Bath, School of Management*.
- Lane, H. W., & Beamish, P. W. (1990). Cross-Cultural Cooperative Behaviour in Joint Ventures in LDCs. *Management International Review*, 30, 87-102.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3 (1), 29-43.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6, 121–148.
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42 (3), 279-302.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada*. Bookman Companhia.

- Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Lisboa: Report Number - Análise e Gestão de Informação, Lda.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Mehmed, E., & Osmani, A. (2004). The objectives for foreign direct investments in interaction with the forms and types of foreign direct investments. *International Business*.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1998). Exporting Problems of Industrial Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 27, 161–176.
- OECD. (2006). The Athens Action Plan For Removing Barriers to SME Access to International Markets. *OECD-APEC Global Conference in Athens, on 8 November 2006*, (pp. 1-9).
- OECD. (2008). OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. *Glossary of Foreign Direct Investment Terms and Definitions, 4th Edition*. (OECD, Ed.)
- OECD. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*.
- OECD. (s.d.). *Glossary of Statistical Terms*. Obtido em 5 de Maio de 2014, de OECD: <http://stats.oecd.org/glossary>
- O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (1983). An Examination of the International Product Life Cycle and Its Application Within Marketing. *Columbia Journal of World Business*, 18 (Fall), 73-79.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory Of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64.

- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 254–272.
- Pordata. (s.d.). *Dados Estatísticos*. Obtido em 26 de maio de 2015, de PORDATA - Base de Dados de Portugal Contemporâneo: <http://www.pordata.pt/>
- Portal da empresa. (s.d.). *Franchising*. Obtido em 2 de Maio de 2014, de Portal da empresa: <http://www.portaldaempresa.pt/>
- Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Ribeiro, J. F., & Chorincas, J. (2011). *Carta Regional de Competitividade do Tâmega*. Associação Industrial Portuguesa - AIP.
- Ribeiro, L. M. (2012). *Acordar a Princesa do Tâmega*. Luís Miguel Magalhães Ribeiro.
- Ricardo, D. (1821). *On The Principles of Political Economy, and Taxation* (3rd ed.). London: John Murray.
- Root, F. R. (1994). Designing Entry Strategies for International Markets. In *Entry Strategies for International Markets* (pp. 22-44). New York: Lexington Books.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Toulova, M., Votoupalova, M., & Kubickova, L. (2015). Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17 (1), 4-19.
- Turnbull, P. W., & Valla, J.-P. (1986). *Strategies for International Industrial Marketing*. London: Croom Helm.
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22, 800–813.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.

- Welch, L. S., & Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial Exports - A Marketing Failure? *Journal of Management Studies*, 17, 333-344.
- Welch, L. S., Benito, G. R., & Petersen, B. (2007). *Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications - A study in the economics of internal organizations*. New York: Macmillan.
- Wilson, R. T., & Baack, D. W. (2012). Attracting Foreign Direct Investment: Applying Dunning's Location, Advantages Framework to FDI, Advertising. *Journal of International Marketing*, 20 (2), 96–115.
- Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37, 14-23.
- Zeng, R., Zeng, S., Xie, X., Tam, C., & Wan, T. (2012). What Motivates Firms From Emerging Economies To Go Internationalization? *Technological and Economic Development of Economy*, 18 (2), 280–298.

Anexos

Anexo A1 – Inquérito às empresas da região do Tâmega e Sousa

Este inquérito enquadra-se no âmbito de um estudo realizado pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras (ESTGF) do Instituto Politécnico do Porto. O tema do estudo está relacionado com "Os modos de entrada em mercados internacionais das empresas da região do Tâmega e Sousa" e tem como objetivos perceber o processo de internacionalização das empresas que integram esta região e recolher um conjunto de informações que permita estabelecer uma comparação entre as empresas que se encontram a operar em mercados internacionais, as empresas que ainda não se internacionalizaram mas estão a pensar nessa possibilidade e as empresas que não têm qualquer interesse na internacionalização.

Para isso, solicitamos a SUA COLABORAÇÃO no preenchimento deste inquérito.

O inquérito é confidencial e será único e exclusivamente usado para efeitos de investigação científica.

Identificação da empresa

1. Responsável pelo preenchimento do inquérito (Nome | Função):

2. Empresa (Nome):

3. Ano de início de atividade:

4. Ramo de atividade:

Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	
Indústria	
Serviços	
Comércio	
Construção	
Outro	

5. Concelho:

Amarante	
Baião	
Castelo de Paiva	
Celorico de Basto	
Cinfães	
Felgueiras	
Lousada	

Marco de Canaveses	
Paços de Ferreira	
Penafiel	
Resende	

1. A empresa realiza operações em mercados externos?

(Exemplos: Exportação, Franchising, Licenciamento, Alianças Estratégicas com empresas estrangeiras, Abertura de filiais no exterior, Aquisição de empresas estrangeiras, entre outros.)

Sim

Não

2. Está nos planos da empresa realizar operações em mercados externos nos próximos 5 anos?

Sim

Não

Empresas que responderam “não” à questão 1 e “sim” à questão 2

3. Quais os motivos que levam a empresa a realizar operações em mercados externos?

(Identifique de acordo com a seguinte grelha: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
3.1. Necessidade de criar marcas globais					
3.2. Melhorar a reputação nacional					
3.3. Excesso de capacidade produtiva					
3.4. Procura de <i>know-how</i> tecnológico					
3.5. Procura de novas oportunidades de crescimento do negócio					
3.6. Procura de maiores lucros					
3.7. Reforço da posição no mercado doméstico					
3.8. Redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)					
3.9. Procura por fatores produtivos mais baratos (ex.: mão de obra e matérias primas)					
3.10. Acesso a mercados externos abundantes em recursos naturais e equipados de infraestruturas e comunicações					
3.11. Acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento					
3.12. Seguir pegadas de clientes/fornecedores					
3.13. Seguir pegadas de concorrentes					
3.14. Incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino					
3.15. Procura por aumentos de eficiência na produção (ex.: economias de escala e custos laborais mais baixos)					

3.16. Redução do risco através da diversificação de mercados					
3.17. Procura por ativos estratégicos (competências humanas ou ativos tecnológicos ou organizacionais) no país de destino					
3.18. Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem (Portugal)					
3.19. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino					
3.20. Outra (Por favor especifique): _____					

4. Quais as razões para a empresa ainda não se ter internacionalizado?

(Identifique de acordo com a seguinte grelha: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
4.1. Falta de capital financeiro para financiar as operações internacionais					
4.2. Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros					
4.3. Informação limitada para identificar/analisar os mercados externos					
4.4. Incapacidade para manter o contacto com potenciais clientes no exterior					
4.5. Dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros					
4.6. Dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior					
4.7. Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização					
4.8. Recursos humanos inadequados e/ou não especializados na gestão das operações internacionais					
4.9. Dificuldade em competir com os preços praticados pelos concorrentes					
4.10. Falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico					
4.11. Custos de transporte e seguros excessivos					
4.12. Ausência de instalações de armazenamento dos produtos no exterior					
4.13. Dificuldade no acesso a canais de distribuição no exterior					
4.14. Incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo					
4.15. Dificuldade na adaptação do <i>design</i> /estilo aos produtos exportados					
4.16. Dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior					
4.17. Desconhecimento dos procedimentos/documentação necessária nas operações internacionais					
4.18. Regras e regulamentações desfavoráveis do mercado doméstico					
4.19. Diferenças significativas nos hábitos/atitudes/cultura de clientes externos					
4.20. Dificuldade na gestão do risco cambial					
4.21. Instabilidade política dos mercados externos					
4.22. Regras e regulamentações estrangeiras desfavoráveis					
4.23. Desconhecimento das práticas de negócio estrangeiras					
4.24. Outra (Por favor especifique): _____					

Empresas que responderam “não” à questão 1 e “não” à questão 2

3. Quais os motivos que levam a empresa a decidir pela não realização de operações em mercados externos?

(Identifique de acordo com a seguinte grelha: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
3.1. Falta de capital financeiro para financiar as operações internacionais					
3.2. Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros					
3.3. Informação limitada para identificar/analisar os mercados externos					
3.4. Incapacidade para manter o contacto com potenciais clientes no exterior					
3.5. Dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros					
3.6. Dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior					
3.7. Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização					
3.8. Recursos humanos inadequados e/ou não especializados na gestão das operações internacionais					
3.9. Dificuldade em competir com os preços praticados pelos concorrentes					
3.10. Falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico					
3.11. Custos de transporte e seguros excessivos					
3.12. Ausência de instalações de armazenamento dos produtos no exterior					
3.13. Dificuldade no acesso a canais de distribuição no exterior					
3.14. Incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo					
3.15. Dificuldade na adaptação do <i>design</i> /estilo aos produtos exportados					
3.16. Dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior					
3.17. Desconhecimento dos procedimentos/documentação necessária nas operações internacionais					
3.18. Regras e regulamentações desfavoráveis do mercado doméstico					
3.19. Diferenças significativas nos hábitos/atitude/cultura de clientes externos					
3.20. Dificuldade na gestão do risco cambial					
3.21. Instabilidade política dos mercados externos					
3.22. Regras e regulamentações estrangeiras desfavoráveis					
3.23. Desconhecimento das práticas de negócio estrangeiras					
3.24. Outra (Por favor especifique): _____					

Empresas que responderam “sim” à questão 1

Processo de internacionalização

2. Escolha a opção (ou opções) que melhor caracteriza o processo de internacionalização da sua empresa:

2.1. A internacionalização da empresa ocorreu de forma gradual e contínua em mercados culturalmente mais próximos (países vizinhos).	
--	--

2.2. A internacionalização da empresa ocorreu de forma gradual e contínua utilizando modos de entrada mais fáceis ou com menor risco.	
2.3. As relações da empresa com os demais intervenientes da rede (clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, Centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D), entidades públicas e privadas, etc.) potenciaram a identificação de oportunidades no estrangeiro e por conseguinte, a internacionalização da empresa.	
2.4. O Investimento Direto Estrangeiro (IDE), quer pelo estabelecimento de filiais no exterior quer, pela aquisição de empresas no exterior ocorreu por via de: i) vantagens específicas que a empresa possuía em relação à concorrência; ii) atributos específicos do mercado de destino; iii) vantagens proporcionadas pela integração das transações no interior da empresa.	
2.5. A estratégia de internacionalização da empresa baseou-se, primeiro, na escolha do modo de entrada em mercados internacionais e depois, na escolha do mercado externo.	
2.6. A estratégia de internacionalização da empresa baseou-se, primeiro, na escolha dos mercados externos e depois, na escolha dos modos de entrada mais adequados a esses mercados.	
2.7. A estratégia de internacionalização da empresa baseou-se, simultaneamente, na escolha dos modos de entrada e dos mercados externos.	
2.8. Outra (Por favor especifique): _____	

Motivações à internacionalização

3. Quais os principais motivos que levaram à internacionalização da empresa?

(Identifique de acordo com a seguinte grelha: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
3.1. Necessidade de criar marcas globais					
3.2. Melhorar a reputação nacional					
3.3. Excesso de capacidade produtiva					
3.4. Procura de <i>know-how</i> tecnológico					
3.5. Procura de novas oportunidades de crescimento do negócio					
3.6. Procura de maiores lucros					
3.7. Reforço da posição no mercado doméstico					
3.8. Redução da dependência de um único mercado (o mercado interno)					
3.9. Procura por fatores produtivos mais baratos (ex.: mão de obra e matérias primas)					
3.10. Acesso a mercados externos abundantes em recursos naturais e equipados de infraestruturas e comunicações					
3.11. Acesso a novos mercados com potencial de comercialização e crescimento					
3.12. Seguir pegadas de clientes/fornecedores					
3.13. Seguir pegadas de concorrentes					
3.14. Incentivos financeiros e fiscais oferecidos pelo governo do país de destino					
3.15. Procura por aumentos de eficiência na produção (ex.: economias de escala e custos laborais mais baixos)					
3.16. Redução do risco através da diversificação de mercados					
3.17. Procura por ativos estratégicos (competências humanas ou ativos tecnológicos ou organizacionais) no país de destino					
3.18. Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem (Portugal)					
3.19. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino					
3.20. Outra (Por favor especifique): _____					

Escolha dos mercados externos

4. Quais os critérios mais importantes na escolha do PRIMEIRO mercado externo abordado?

(Identifique de acordo com a seguinte grelha: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
4.1. Proximidade territorial					
4.2. Proximidade linguística e cultural					
4.3. Dimensão/Potencial de crescimento do mercado					
4.4. Relacionamento pessoal ou comercial já existente					
4.5. Contacto de um parceiro comercial					
4.6. Acompanhar parceiros comerciais no processo de internacionalização					
4.7. Identificação de oportunidades de negócio					
4.8. Pesquisa de mercado					
4.9. Outra (por favor especifique): _____					

5. Quais os três principais mercados internacionais onde a empresa opera por ordem de volume de vendas?

(Se operar num máximo de dois mercados externos utilize a opção não aplicável nos restantes mercados)

1º Mercado		2º Mercado		3º Mercado	
Alemanha	<input type="checkbox"/>	Alemanha	<input type="checkbox"/>	Alemanha	<input type="checkbox"/>
Áustria	<input type="checkbox"/>	Áustria	<input type="checkbox"/>	Áustria	<input type="checkbox"/>
Bélgica	<input type="checkbox"/>	Bélgica	<input type="checkbox"/>	Bélgica	<input type="checkbox"/>
Bulgária	<input type="checkbox"/>	Bulgária	<input type="checkbox"/>	Bulgária	<input type="checkbox"/>
Chipre	<input type="checkbox"/>	Chipre	<input type="checkbox"/>	Chipre	<input type="checkbox"/>
Croácia	<input type="checkbox"/>	Croácia	<input type="checkbox"/>	Croácia	<input type="checkbox"/>
Dinamarca	<input type="checkbox"/>	Dinamarca	<input type="checkbox"/>	Dinamarca	<input type="checkbox"/>
Eslováquia	<input type="checkbox"/>	Eslováquia	<input type="checkbox"/>	Eslováquia	<input type="checkbox"/>
Eslovénia	<input type="checkbox"/>	Eslovénia	<input type="checkbox"/>	Eslovénia	<input type="checkbox"/>
Espanha	<input type="checkbox"/>	Espanha	<input type="checkbox"/>	Espanha	<input type="checkbox"/>
Estónia	<input type="checkbox"/>	Estónia	<input type="checkbox"/>	Estónia	<input type="checkbox"/>
Finlândia	<input type="checkbox"/>	Finlândia	<input type="checkbox"/>	Finlândia	<input type="checkbox"/>
França	<input type="checkbox"/>	França	<input type="checkbox"/>	França	<input type="checkbox"/>
Grécia	<input type="checkbox"/>	Grécia	<input type="checkbox"/>	Grécia	<input type="checkbox"/>
Hungria	<input type="checkbox"/>	Hungria	<input type="checkbox"/>	Hungria	<input type="checkbox"/>
Irlanda	<input type="checkbox"/>	Irlanda	<input type="checkbox"/>	Irlanda	<input type="checkbox"/>
Itália	<input type="checkbox"/>	Itália	<input type="checkbox"/>	Itália	<input type="checkbox"/>
Letónia	<input type="checkbox"/>	Letónia	<input type="checkbox"/>	Letónia	<input type="checkbox"/>
Lituânia	<input type="checkbox"/>	Lituânia	<input type="checkbox"/>	Lituânia	<input type="checkbox"/>
Luxemburgo	<input type="checkbox"/>	Luxemburgo	<input type="checkbox"/>	Luxemburgo	<input type="checkbox"/>
Malta	<input type="checkbox"/>	Malta	<input type="checkbox"/>	Malta	<input type="checkbox"/>

Países Baixos	<input type="checkbox"/>	Países Baixos	<input type="checkbox"/>	Países Baixos	<input type="checkbox"/>
Polónia	<input type="checkbox"/>	Polónia	<input type="checkbox"/>	Polónia	<input type="checkbox"/>
Reino Unido	<input type="checkbox"/>	Reino Unido	<input type="checkbox"/>	Reino Unido	<input type="checkbox"/>
República Checa	<input type="checkbox"/>	República Checa	<input type="checkbox"/>	República Checa	<input type="checkbox"/>
Roménia	<input type="checkbox"/>	Roménia	<input type="checkbox"/>	Roménia	<input type="checkbox"/>
Suécia	<input type="checkbox"/>	Suécia	<input type="checkbox"/>	Suécia	<input type="checkbox"/>
Brasil	<input type="checkbox"/>	Brasil	<input type="checkbox"/>	Brasil	<input type="checkbox"/>
EUA	<input type="checkbox"/>	EUA	<input type="checkbox"/>	EUA	<input type="checkbox"/>
PALOP	<input type="checkbox"/>	PALOP	<input type="checkbox"/>	PALOP	<input type="checkbox"/>
Outros Fora da UE	<input type="checkbox"/>	Outros Fora da UE	<input type="checkbox"/>	Outros Fora da UE	<input type="checkbox"/>
		Não aplicável	<input type="checkbox"/>	Não aplicável	<input type="checkbox"/>

Escolha dos modos de entrada

6. Quais os modos de entrada e de estabelecimento utilizados pela empresa em mercados internacionais?

6.1. Exportação direta	<input type="checkbox"/>
6.2. Exportação indireta através de intermediários (agentes, empresas de <i>trading</i> , etc.)	<input type="checkbox"/>
6.3. Licenciamento/ <i>Franchising</i>	<input type="checkbox"/>
6.4. Outros modos contratuais (contratos de gestão, <i>outsourcing</i> , consórcios, entre outros)	<input type="checkbox"/>
6.5. Alianças estratégicas:	
5.1.5.1. <i>Joint ventures</i> (associação a uma ou mais empresas com vista à criação de uma empresa comum)	<input type="checkbox"/>
6.6. Abertura de filial comercial no exterior (IDE):	
5.1.6.1. Aquisição no exterior de uma empresa já existente	<input type="checkbox"/>
5.1.6.2. Investimentos <i>greenfield</i> (criação de uma empresa de raiz no exterior)	<input type="checkbox"/>
6.7. Abertura de filial industrial no exterior (IDE):	
6.7.1. Aquisição no exterior de uma empresa já existente	<input type="checkbox"/>
6.7.2. Investimentos <i>greenfield</i> (criação de uma empresa de raiz no exterior)	<input type="checkbox"/>

7. Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior, qual dos modos de entrada escolhidos anteriormente assume maior representatividade na atividade da empresa?

(Se selecionou apenas um modo de entrada na questão anterior assinale-o novamente nesta questão)

7.1. Exportação direta	<input type="checkbox"/>
7.2. Exportação indireta através de intermediários (agentes, empresas de <i>trading</i> , etc.)	<input type="checkbox"/>
7.3. Licenciamento/ <i>Franchising</i>	<input type="checkbox"/>
7.4. Outros modos contratuais (contratos de gestão, <i>outsourcing</i> , consórcios, entre outros)	<input type="checkbox"/>

7.5. Alianças estratégicas:	
7.5.1. <i>Joint ventures</i> (associação a uma ou mais empresas com vista à criação de uma empresa comum)	
7.6. Abertura de filial comercial no exterior (IDE):	
7.6.1. Aquisição no exterior de uma empresa já existente	
7.6.2. Investimentos <i>greenfield</i> (criação de uma empresa de raiz no exterior)	
7.7. Abertura de filial industrial no exterior (IDE):	
7.7.1. Aquisição no exterior de uma empresa já existente	
7.7.2. Investimentos <i>greenfield</i> (criação de uma empresa de raiz no exterior)	

8. Quais os fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada em mercados externos selecionado na questão anterior?

(Identifique de acordo com a seguinte grelha: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
8.1. Nível de diferenciação dos produtos ou serviços da empresa					
8.2. Adaptabilidade dos produtos ou serviços ao mercado de destino					
8.3. Recursos da empresa em termos de recursos de gestão, tecnologia, competências de produção e de marketing					
8.4. Dimensão do mercado de destino					
8.5. Estrutura de concorrentes no mercado de destino					
8.6. Disponibilidade e qualidade das infraestruturas de marketing (agentes locais/distribuidores) do mercado de destino					
8.7. Qualidade, quantidade e custo das matérias-primas, mão de obra, energia e outros agentes produtivos do mercado de destino					
8.8. Qualidade e custo das infraestruturas económicas (transportes, comunicações, portos de embarque, etc.) do mercado de destino					
8.9. Políticas de restrição à importação (ex.: tarifas e quotas elevadas) do mercado de destino					
8.10. Fatores económicos associados ao mercado de destino (ex.: dimensão da economia medido através do PIB, importância dos setores económicos na economia, taxa de crescimento do PIB, as alterações ao nível do emprego, etc.)					
8.11. Distância cultural entre o país de origem e de destino					
8.12. Distância geográfica entre o país de origem e o de destino					
8.13. Risco político do mercado de destino					
8.14. Dimensão do mercado doméstico					
8.15. Diferenças de custos de produção em relação aos do mercado de destino					
8.16. Nível de risco assumido vs rentabilidade alcançada					
8.17. Quantidade de recursos necessários para o mercado externo					
8.18. Nível de controlo sobre as operações internacionais					
8.19. Outra (Por favor especifique): _____					

Barreiras à internacionalização

9. Quais os principais obstáculos encontrados no processo de internacionalização da sua empresa?

(Identifique de acordo com a seguinte grelha: 1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
9.1. Falta de capital financeiro para financiar as operações internacionais					
9.2. Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios em mercados estrangeiros					
9.3. Informação limitada para identificar/analisar os mercados externos					
9.4. Incapacidade para manter o contacto com potenciais clientes no exterior					
9.5. Dificuldade em conceder facilidades de crédito a clientes estrangeiros					
9.6. Dificuldade na obtenção de representação confiável no exterior					
9.7. Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização					
9.8. Recursos humanos inadequados e/ou não especializados na gestão das operações internacionais					
9.9 Dificuldade em competir com os preços praticados pelos concorrentes					
9.10. Falta de assistência/incentivos do governo e de instituições financeiras do mercado doméstico					
9.11. Custos de transporte e seguros excessivos					
9.12. Ausência de instalações de armazenamento dos produtos no exterior					
9.13. Dificuldade no acesso a canais de distribuição no exterior					
9.14. Incapacidade para desenvolver novos produtos para o mercado externo					
9.15. Dificuldade na adaptação do <i>design</i> /estilo aos produtos exportados					
9.16. Dificuldade na adaptação das atividades promocionais ao exterior					
9.17. Desconhecimento dos procedimentos/documentação necessária nas operações internacionais					
9.18. Regras e regulamentações desfavoráveis do mercado doméstico					
9.19. Diferenças significativas nos hábitos/atitudes/cultura de clientes externos					
9.20. Dificuldade na gestão do risco cambial					
9.21. Instabilidade política dos mercados externos					
9.22. Regras e regulamentações estrangeiras desfavoráveis					
9.23. Desconhecimento das práticas de negócio estrangeiras					
9.24. Outra (Por favor especifique): _____					

10. Classifique a importância da internacionalização da sua empresa nos seguintes indicadores:

(Classifique de acordo com a seguinte grelha: 1 – Nada importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Medianamente Importante; 4 – Muito importante; 5 – Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
10.1. Volume de negócios					
10.2. Lucros					
10.3. Produtividade					

10.4. Aumento das competências do <i>staff</i> da empresa					
10.5. Reputação e visibilidade da empresa e/ou da marca					
10.6. Obtenção de economias de escala					
10.7. Explorar vantagens competitivas existentes					

11. Classifique a qualidade do apoio à internacionalização das seguintes instituições:

(Classifique de acordo com a seguinte grelha: 1 - Muito Fraco; 2 - Fraco; 3 - Razoável; 4 - Bom; 5 - Muito Bom)

	1	2	3	4	5
11.1. AICEP					
11.2. Associações Empresariais locais e regionais					
11.3. Associações Setoriais					
11.4. Outra (Por favor especifique): _____					

Classificação da empresa em PME ou Grande Empresa

1. Identifique o número de trabalhadores que a empresa possui (último ano disponível)

- Até 10
- Entre 11 e 50
- Entre 51 e 250
- Mais de 250

Último ano disponível: _____

2. Identifique o volume de negócios anual obtido (último ano disponível)

- Até 2.000.000€
- Entre 2.000.001€ e 10.000.000€
- Entre 10.000.001€ e 50.000.000€
- Mais de 50.000.000€

Último ano disponível: _____

3. Se a empresa pretender receber os resultados finais deste estudo insira o seu e-mail abaixo:
