

**ISCTE  IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

A internacionalização das empresas portuguesas para os países da  
Europa Central e Oriental: fatores determinantes e modos de  
entrada

Rui Paulo Ribeiro das Almas

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade de Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador:

Professor Doutor Nelson José Santos António, Professor Catedrático, ISCTE-IUL  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro de 2014

**Composição do Júri:**

Doutor António da Silva Robalo, Professor Catedrático do ISCTE-IUL

Doutor Pedro Miguel de Jesus Calado Dominginhos, Professor Coordenador do Instituto  
Politécnico de Setúbal

Doutor José Duarte Moleiro Martins, Professor Adjunto do ISCAL

Doutor Paulo Resende da Silva, Professor Auxiliar da Universidade de Évora

Doutor Jorge Francisco Bertinetti Lengler, Professor Auxiliar do ISCTE-IUL

Doutor Nelson José Santos António, Professor Catedrático do ISCTE-IUL

Maio de 2015

## **Resumo**

Este trabalho de investigação teve como principal objetivo realizar uma análise exploratória dos fatores determinantes da internacionalização das empresas portuguesas para os Países da Europa Central e Oriental (PECO). O interesse por este tema resultou do facto de se constatar uma significativa presença de empresas portuguesas num conjunto de mercados que, apesar da sua adesão recente à União Europeia (de que Portugal também é país membro), constituem mercados geograficamente distantes de Portugal, com poucas afinidades históricas e culturais e relativamente desconhecidos da oferta nacional de bens e serviços. Tendo por referência este enquadramento foram formuladas duas questões de investigação: Quais foram os fatores determinantes da internacionalização das empresas portuguesas, via investimento direto estrangeiro, para os Países da Europa Central Oriental? Que modos de entrada foram utilizados pelas empresas portuguesas nessa expansão internacional para os PECO e que razões levaram a essas escolhas? Para resposta a estas questões de investigação foi realizada uma revisão da literatura que incidiu sobre as principais teorias da internacionalização empresarial, contemplando quer as chamadas “teorias económicas”, quer as “teorias de base comportamental”, e também um enquadramento dos PECO como destinos de investimento direto estrangeiro, incluindo investimento direto português. De seguida, e ao nível da investigação empírica, foi adotada uma metodologia de múltiplos estudos de caso, tendo sido selecionadas cinco empresas industriais portuguesas com investimentos nos PECO que foram alvo de uma análise detalhada e cruzada do seu processo de internacionalização. Esta investigação é finalizada com a apresentação e a discussão das principais conclusões da análise dos estudos de caso, sendo também mencionados os contributos deste trabalho para as empresas e para a academia, as suas limitações, e também sugestões de pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Estratégia; Internacionalização; Modos de Entrada; Países da Europa Central e Oriental

**Classificação JEL:** L10; L21; L60; M16

## **Abstract**

This research had as main objective to do an exploratory study of the determinants of the internationalization of Portuguese companies for the countries of Central and Eastern Europe (CEECs). The interest in this topic resulted from the fact that it exists a significant presence of Portuguese companies in a number of markets that, despite its recent admission into the European Union (of which Portugal is a member, too), are geographically distant from Portugal, with a few historical and cultural affinities and relatively unknown for the Portuguese business sector. Having this reference framework, two research questions were formulated: (1) what were the determinant factors of the internationalization of Portuguese companies, via foreign direct investment, for the countries of Central and Eastern Europe? (2) Which entry modes were used by Portuguese companies on international expansion for the CEECs and what were the reasons for these choices? To answer these questions it was conducted a literature review which focused on the main theories of internationalization, contemplating either the so-called "economic theories" and the "behavioral theories", and also a framework of Central and Eastern Europe as a destination of foreign direct investment, including Portuguese direct investment. Then, and in terms of empirical research, a methodology was adopted from multiple case studies, having been selected five Portuguese industrial companies with investments in the CEECs which were subjected to a detailed and cross-case analysis of its internationalization processes. This investigation is completed with the presentation and discussion of the main conclusions of the analysis of the case studies, and also mentioned are the contributions of this work for the companies and for the Academy, its limitations, and also suggestions for future researches.

**Keywords: Strategy, Internationalization, Entry Modes, Central and Eastern Europe**

**JEL Classification System: L10; L21; L60; M16**

## **Agradecimentos**

Terminado este trabalho, este é momento de agradecer o apoio e o contributo que recebi de diversos amigos e colegas que me ajudaram a percorrer um percurso iniciado em 2009, logo após ter regressado a Portugal, depois de uma experiência profissional de alguns anos no estrangeiro. Sem eles esta tarefa teria sido, seguramente, bem mais difícil. A todos, o meu profundo reconhecimento. Contudo, não posso deixar de referir alguns em particular e de lhes expressar os meus sinceros agradecimentos:

Ao Professor Doutor Nelson Santos António, meu orientador, pela sua competência científica e académica e por toda a ajuda, disponibilidade, atenção e paciência reveladas ao longo destes anos de orientação, bem como pelas críticas e sugestões realizadas durante este trabalho.

Aos responsáveis das empresas abordadas no âmbito deste trabalho, e nomeadamente na Arcen Engenharia, S.A., ao Eng. Alves Costa e ao Eng. Israel Pinho; na Colep, S.A., ao Eng. Victor Neves, ao Dr. Francisco Rodrigues e ao Eng. José Cunha; na Epoli, S.A., ao Dr. Paulo Pereira da Silva e ao Eng. Paulo Chavaria; na Nutre, S.A., ao Eng. Carlos Martins, à Dra. Cristina Macedo e ao Dr. Tiago Verissimo; na Simoldes Plásticos, S.A., ao Eng. Jaime Sá, ao Dr. Paulo Bastos e ao Dr. Miguel Ângelo Silva; por toda a disponibilidade para participarem neste trabalho e pela colaboração e apoio prestados no decorrer da elaboração dos estudos de caso.

À AICEP Portugal Global pelas facilidades que me concedeu, no âmbito do estatuto do trabalhador-estudante, para a frequência do meu programa de doutoramento.

A todos os especialistas nas áreas da internacionalização empresarial e das relações económicas com os Países da Europa Central e Oriental, com quem tive oportunidade de trocar impressões, o meu agradecimento pela disponibilidade e sugestões que foram dadas. Um agradecimento muito especial também ao grupo de quadros e gestores portugueses na Polónia, aos responsáveis da Câmara de Comércio Polónia-Portugal, às

várias entidades públicas e privadas polacas e aos Embaixadores de Portugal em Varsóvia com quem tive o prazer de trabalhar, Embaixadora Margarida Figueiredo (2003-2006) e Embaixador José Sequeira e Serpa (2006-2013), por toda a enriquecedora aprendizagem e experiência que adquiri durante a minha passagem por este país da Europa Central e Oriental, no período de 2003 a 2008, enquanto Diretor da Delegação local da AICEP e Conselheiro Económico e Comercial junto da Embaixada de Portugal em Varsóvia.

Aos meus amigos e colegas da AICEP Portugal Global, Dra. Etelvina Martins, Dra. Helena Paula Pires e Eng. Manuel Gaeiras pelas manifestações de incentivo e de encorajamento.

Aos meus amigos Professor Doutor Reinaldo Proença e Octávio dos Santos pelo apoio e pela amizade. Um agradecimento também aos meus colegas e amigos deste programa de doutoramento, e nomeadamente ao Dr. Miguel Trindade Rocha e Dr. Rui Gomes Pedro, pelo estímulo e pela camaradagem durante o excelente período que passámos no ISCTE.

Finalmente, e porque os últimos são sempre os primeiros, sem ter ao meu lado a minha família dificilmente este trabalho teria visto a luz do dia. Agradeço, assim, à minha mulher, Filomena, e aos meus filhos, Pedro e João, todo o apoio, ternura, estímulo e a infinita paciência para suportarem as minhas frequentes “ausências” em São João do Estoril.

Não obstante todo o apoio recebido na realização desta investigação, os erros, lacunas ou omissões são da minha inteira e total responsabilidade.

Muito obrigado a todos!

## **Dedicatória**

À minha mulher, Filomena, e aos meus filhos, Pedro e João.

## Índice

<b>1.Introdução</b> .....	1
1.1. Tema e justificação para a escolha do tema.....	1
1.2. Estrutura da tese.....	10
<b>2. Revisão da literatura</b> .....	12
2.1. O conceito de internacionalização.....	12
2.2. Teorias explicativas do processo de internacionalização.....	17
2.2.1. Teoria da internalização.....	22
2.2.2. Teoria dos custos de transação.....	29
2.2.3. Teoria eclética (Paradigma OLI).....	33
2.2.4. Teoria da vantagem monopolística.....	52
2.2.5. Teorias da internacionalização por etapas.....	56
2.2.6. Teoria das redes e a renovação da teoria de internacionalização de Uppsala.....	73
2.2.7. Teoria dos recursos.....	90
2.2.8. Teoria do empreendedorismo internacional.....	94
2.3. Modos de entrada em mercados internacionais.....	108
2.4. Sistematização das proposições e modelo de análise.....	132
<b>3. Metodologia</b> .....	136
3.1. Contexto da investigação e método de recolha de dados .....	136
3.2. Seleção dos estudos de caso.....	141
3.3. Critérios para garantir a qualidade do processo de investigação.....	145
3.4. Recolha de dados.....	149
3.5. Processo de análise de dados.....	153
<b>4. O investimento direto estrangeiro nos PECO</b> .....	155
4.1. O investimento direto estrangeiro global nos PECO.....	155
4.2. O investimento direto de Portugal no estrangeiro.....	157
4.2.1. O investimento direto de Portugal nos PECO.....	158
4.3. Estudos empíricos sobre o investimento direto estrangeiro nos PECO.....	161

<b>5. Descrição e análise dos estudos de caso</b> .....	167
5.1. Arcen, S.A.....	167
5.1.1. Trajetória de internacionalização e investimento na Polónia.....	168
5.1.2. Fatores determinantes para o investimento.....	169
5.1.3. Modo de entrada.....	174
5.1.4. Obstáculos no início da atividade e perspetivas.....	175
5.2. Colep, S.A.....	176
5.2.1. Trajetória de internacionalização e investimento na Polónia.....	178
5.2.2. Fatores determinantes para o investimento.....	180
5.2.3. Modo de entrada.....	185
5.2.4. Obstáculos no início da atividade e perspetivas.....	186
5.3. Epoli, S.A.....	188
5.3.1. Trajetória de internacionalização e investimento na República Checa.....	189
5.3.2. Fatores determinantes para o investimento.....	190
5.3.3. Modo de entrada.....	193
5.3.4. Obstáculos no início da atividade e perspetivas.....	194
5.4. Nutre, S.A.....	196
5.4.1. Trajetória de internacionalização e investimento na Roménia.....	199
5.4.2. Fatores determinantes para o investimento.....	202
5.4.3. Modo de entrada.....	205
5.4.4. Obstáculos no início da atividade e perspetivas.....	207
5.5. Simoldes Plásticos, S.A.....	207
5.5.1. Trajetória de internacionalização e investimento na Polónia.....	210
5.5.2. Fatores determinantes para o investimento.....	211
5.5.3. Modo de entrada.....	215
5.5.4. Obstáculos no início da atividade e perspetivas.....	216
5.6. Análise cruzada dos estudos de caso e discussão das proposições.....	217
5.6.1. Fatores determinantes do investimento.....	217
5.6.2. Modo de entrada.....	220
5.6.3. Fatores determinantes do investimento e do modo de entrada.....	223
5.6.4. Obstáculos no início da atividade e perspetivas.....	224

<b>6. Conclusões</b> .....	226
6.1. Conclusões, contribuições para a literatura e limitações.....	226
6.2. Implicações para as empresas e direções futuras.....	228
<b>7. Bibliografia</b> .....	231
<b>8. Anexos</b> .....	270
Anexo 1 - Protocolo do estudo de caso.....	270
Anexo 2 - Guião da entrevista.....	272

## Índice das Figuras

Figura 1 - Principais teorias da internacionalização das empresas.....	20
Figura 2 - O investimento direto estrangeiro na teoria eclética.....	39
Figura 3 - Cadeia de estabelecimento.....	57
Figura 4 - Mecanismo básico de internacionalização: aspetos estáticos e aspetos dinâmicos.....	60
Figura 5 - Modelo das redes internacionais (grau de internacionalização da empresa/grau de internacionalização do mercado).....	75
Figura 6 - Modelo de internacionalização da rede empresarial.....	85
Figura 7 - Modelo de internacionalização como um processo empreendedor.....	88
Figura 8 - Tipologia de “novas empresas internacionais”.....	99
Figura 9 - A exportação como modo continuado do processo de internacionalização...	115
Figura 10 - Fatores que influenciam os modos de entrada.....	127
Figura 11 - Modos de entrada: riscos, recursos e controlo.....	131
Figura 12 - Modelo de internacionalização das empresas portuguesas para os PECO: fatores determinantes e modos de entrada do investimento direto português.....	134

## Índice dos Quadros

Quadro 1 - Evolução do PIB num conjunto de economias.....	2
Quadro 2 - Investimento direto estrangeiro num conjunto de economias.....	4
Quadro 3 - Fatores determinantes do processo de internacionalização.....	21
Quadro 4 - Teoria eclética: diferentes vantagens no âmbito da multinacionalização.....	38
Quadro 5 - Teoria eclética: modos de penetração no exterior.....	40
Quadro 6 - Teoria eclética: tipos de IDE e determinantes económicos no país de acolhimento.....	44
Quadro 7 - Ciclo de desenvolvimento do investimento.....	46
Quadro 8 -Tipologia de modos de entrada.....	114
Quadro 9 - Empresas com capitais portugueses instaladas nos PECO.....	142
Quadro 10 - Principais características das empresas analisadas .....	144
Quadro 11 - Aferição da qualidade do processo de investigação/Testes de validade dos constructos.....	146
Quadro 12 - Aferição da qualidade do processo de investigação/Teste de validade interna.....	147
Quadro 13 - Aferição da qualidade do processo de investigação/Teste de validade externa.....	148
Quadro 14 - Aferição da qualidade do processo de investigação/Teste de fiabilidade.....	149
Quadro 15 - Investimento direto estrangeiro nos PECO.....	155
Quadro 16 - Síntese da análise cruzada dos estudos de caso.....	217

## Índice dos Gráficos

Gráfico 1 - Investimento direto de Portugal no estrangeiro, em termos brutos e líquidos (1996-2012).....	157
Gráfico 2 - Investimento direto de Portugal no estrangeiro por zonas económicas (1996-2012).....	158
Gráfico 3 - Investimento direto de Portugal nos PECO (1996-2012) .....	159
Gráfico 4 - Investimento de Portugal nos PECO por país (1996-2012) .....	160
Gráfico 5 - Polónia – 10º destino do investimento direto de Portugal no estrangeiro (1996-2012) .....	161

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 - Protocolo do estudo de caso.....	270
Anexo 2 - Guião da entrevista.....	272

## **Lista de Abreviaturas**

AICEP – Agência para o Investimento e o Comércio Externo de Portugal

BERD – Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento

COMECON – Conselho para a Assistência Económica Mútua

IDE – Investimento direto estrangeiro

IDPE – Investimento direto português no estrangeiro

PECO – Países da Europa Central e Oriental

U.E. – União Europeia

UNCTAD – Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento

## **1.Introdução**

### **1.1. Tema e justificação para a escolha do tema**

A mais notável manifestação da economia global é o crescimento do comércio internacional e dos fluxos de capitais (Brakman et al., 2007).

O processo de globalização económica está muito centrado no aparecimento de mercados globais, onde a empresa assume um papel de grande relevo, seja enquanto entidade que produz ou comercializa produtos intermédios ou finais, seja enquanto entidade que procura trabalho e capital nesses mercados globais (Brakman et al., 2007). Esta mudança ocorre num contexto de rápidas transformações tecnológicas, que criam novos e mais eficientes modos de organizar os processos de produção, e que alteram as regras da concorrência e as relações que se estabelecem entre empresas e entre estas e o próprio Estado.

De acordo com o World Bank (2002), desde 1980 que estamos a atravessar uma nova “vaga de globalização” – as duas anteriores vagas de globalização observaram-se entre 1870 e 1914 e entre 1945 e 1980 - que está a ter como consequência uma integração económica global sem precedentes. Em comparação com as anteriores, esta terceira “vaga de globalização” caracteriza-se pela posição cada vez mais relevante ocupada na economia global por um grupo de países em desenvolvimento (com destaque para países como o Brasil, Rússia, Índia e China, também designados por “BRIC”), mas também pela existência de outros países em desenvolvimento com uma inserção marginal nessa mesma economia global e pela grande importância dos movimentos de capitais e das migrações internacionais de pessoas.

Na terceira “vaga de globalização” constata-se um crescimento bastante significativo das economias dos países em desenvolvimento, apresentando estas taxas de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) superiores às observadas nos países desenvolvidos, nos países em transição e no contexto global da própria economia mundial (Quadro 1).

**Quadro 1 - Evolução do PIB num conjunto de economias**

<b>Economias</b>	<b>1980-2000</b>	<b>2000-2005</b>	<b>2005-2012 (a)</b>
<b>Mundo</b>	3,0%	2,9%	2,0%
<b>Países em desenvolvimento (b)</b>	4,4%	5,4%	5,7%
<b>Países em transição (c)</b>	-1,8%	6,5%	3,2%
<b>Países desenvolvidos (d)</b>	2,8%	2,1%	0,6%
<b>União Europeia (UE 27) (e)</b>	2,3%	1,9%	0,5%

Fonte: UNCTADSTAT (<http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>)

(a) Estimativas

(d) Incluem todos os países e territórios na América, África, Ásia e Oceânia não incluídos nas duas categorias seguintes.

(c) Incluem os países que estão em transição de economias planificadas para economias de mercado.

(d) Japão, Israel, Bermudas, Canadá, Gronelândia, Saint Pierre et Miquelon, EUA e países da Europa, excluindo a Albânia e as repúblicas da ex-Jugoslávia, com exceção da Eslovénia (país membro da União Europeia desde 2004).

(e) Os países da UE27 integram também o grupo dos “países desenvolvidos”.

Entre 2005 e 2012, enquanto a economia mundial cresceu 2% e os países desenvolvidos 0,6%, os países em desenvolvimento alcançaram uma taxa de crescimento do PIB de 5,7% numa conjuntura fortemente condicionada pela crise económica internacional de 2008/2009. Neste período, os 27 países que faziam parte da União Europeia (que passaremos a designar por UE27, mas refira-se que atualmente a União Europeia tem 28 membros, depois da adesão em 2013 da Croácia), e que integram o grupo dos países desenvolvidos, tiveram um crescimento do PIB de 0,5%, um valor inferior ao verificado nos períodos de 1980-2000 (2,3%) e 2000-2005 (1,9%).

A “terceira vaga” de globalização fez-se também sentir de uma forma bastante relevante na dimensão e nas características dos fluxos de comércio externo e de investimento direto estrangeiro (IDE).

Se o comércio externo mundial cresceu quatro vezes desde 1990, já o comércio externo Sul-Sul (entre países do Hemisfério Sul) multiplicou-se mais de dez vezes (OECD, 2013).

O investimento direto estrangeiro cresceu quase 25 vezes entre 1980 e 2012 (de 54 069 milhões de USD, em 1980, para 1 350 926 milhões de USD, em 2012) e assistiu-se a uma alteração significativa do tipo de países destino dos fluxos de IDE. Os países em desenvolvimento ocupam hoje uma posição destacada enquanto recetores e emissores de IDE (UNCTAD, 2013), situação que contrasta com o lugar que ocupavam em 1980.

Em 1980, no início da “terceira vaga” de globalização, os países em desenvolvimento captaram 7 469 milhões de USD de investimento direto estrangeiro que representaram 13,8% do IDE mundial (Quadro 2). Em 2012, os fluxos de IDE para os países em desenvolvimento atingiram 702 826 milhões de USD e constituíram 52% do IDE mundial. Tendência semelhante observou-se também ao nível dos países em transição onde o IDE cresceu de 24 milhões de USD, em 1980, para 87 382 milhões de USD, em 2012, o que significou que estes países passaram de 0,1%, em 1980, a 6,5%, em 2012, do IDE mundial.

Os países desenvolvidos, incluindo os 27 países que integravam a União Europeia têm vindo a perder relevância enquanto recetores de investimento direto estrangeiro. Se, em 1980, estes países recebiam 86,1% dos fluxos de IDE mundial (46 576 milhões de USD), em 2000, constatou-se uma ligeira redução para 80,8% (1 141 588 milhões de USD), mas, em 2012, o IDE nos países desenvolvidos já só representava 41,5% do total mundial (560 718 milhões de USD). Os países da UE27 foram, em 2012, o destino de 19,1% do IDE mundial (258 514 milhões de USD), enquanto, em 1980, representavam 39,4% destes fluxos, que tinham um valor de 21 279 milhões de USD.

**Quadro 2 – Investimento direto estrangeiro num conjunto de economias**

<b>Economias</b>	<b>1980</b>	<b>%</b>	<b>2000</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>Mundo</b>	54 069	100%	1 413 169	100%	1 350 926	100%
<b>Países em desenvolvimento (a)</b>	7 469	13,8%	264 543	18,7	702 826	52,0%
<b>Países em transição (b)</b>	24	0,1%	7 038	0,5%	87 382	6,5%
<b>Países desenvolvidos (c)</b>	46 576	86,1%	1 141 588	80,8%	560 718	41,5%
<b>União Europeia (UE 27) (d)</b>	21 279	39,4%	701 826	49,7%	258 514	19,1%

Fonte: UNCTADSTAT (<http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>)

Unidade: Milhões de USD (a preços correntes)

(a) Incluem todos os países e territórios na América, África, Ásia e Oceânia não incluídos nas duas categorias anteriores.

(b) Incluem os países que estão em transição de economias planificadas para economias de mercado.

(c) Japão, Israel, Bermudas, Canadá, Gronelândia, Saint Pierre et Miquelon, EUA e países da Europa, excluindo a Albânia e as repúblicas da ex-Jugoslávia, com exceção da Eslovénia (país membro da União Europeia desde 2004).

(d) Os países da UE27 integram também o grupo de “países desenvolvidos”.

Nesta investigação iremos estudar o processo de internacionalização, via investimento direto estrangeiro, de um conjunto de empresas portuguesas para 10 países membros da União Europeia localizados na Europa Central e Oriental e que passaremos a designar por PECO (Países da Europa Central e Oriental). Destes 10 países, oito aderiram à União Europeia em 2004 (casos da Eslováquia, Eslovénia, Estónia, Letónia, Lituânia, Hungria, Polónia, República Checa) e dois em 2007 (casos da Bulgária e da Roménia). Apesar das diferenças existentes entre estes 10 países, em termos económicos, políticos e sociais, todos eles fizeram parte, até inícios dos anos 90, de uma mesma zona de influência política e económica (COMECON – Conselho para a Assistência Económica Mútua)

dominada pela ex-União Soviética ou até integravam a própria ex-União Soviética, como eram os casos da Estónia, Letónia e Lituânia. Todos estes países partilharam um “legado histórico comunista” e também as profundas transformações políticas e económicas que se seguiram à Queda do Muro de Berlim, em 1989 (Meyer e Peng, 2005).

Desde a Queda do Muro de Berlim, a União Europeia tem desempenhado um papel determinante no processo de transição e de transformação económica e política dos PECO (Aslund, 2007). As facilidades de natureza comercial que foram concedidas, desde essa altura, pela União Europeia aos PECO levaram estes países a reorientarem, num curto espaço de tempo, as suas relações económicas e comerciais com o exterior e, em finais dos anos 90, a União Europeia (na altura composta por 15 países e que passaremos a designar por UE15) já representava cerca de 2/3 do comércio externo dos PECO (Aslund, 2007). A União Europeia disponibilizou também para estes países, no período de pré-adesão, importantes recursos financeiros, assistência técnica e modelos e práticas administrativas (o chamado “*acquis communautaire*”) que permitiram resolver grande parte dos problemas relacionados com o processo de transição de economias planificadas e estatizadas para economias de mercado, e que criaram as condições para o rápido desenvolvimento económico destes países (Aslund, 2007).

Um dos aspetos mais visíveis do processo de integração económica, e de internacionalização das economias dos países da Europa Central e Oriental na União Europeia, consubstanciou-se no crescimento muito acelerado dos fluxos de investimento direto estrangeiro.

O investimento direto estrangeiro acumulado nos PECO, até 2004, havia atingido 243 623 milhões de US dólares, representando 6% e 2,7% do investimento direto estrangeiro acumulado realizado na União Europeia e no Mundo, respetivamente. Já no curto período entre 2005 a 2012, o IDE acumulado nos PECO alcançou um valor 379 110 milhões de US dólares que constituiu 9,7% e 3,1% do investimento direto estrangeiro acumulado nesse período na União Europeia e no Mundo, respetivamente.

A “terceira vaga” de globalização económica, observada a partir de 1980, e a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (C.E.E.), atual União Europeia, no ano de 1986, tiveram também efeitos muito relevantes na economia portuguesa, e particularmente nos níveis de internacionalização das empresas portuguesas.

No que se refere ao investimento direto estrangeiro, observaram-se duas mudanças bastante significativas: 1) Portugal tornou-se um importante recetor de IDE, com estes fluxos a terem uma penetração profunda em vários setores da atividade económica e a apresentarem níveis significativos de sustentabilidade; 2) e o país passou também a investir de forma substancial no exterior num fluxo de capital que passou a ser expressivo a partir de 1990 (Silva, 2006).

A melhoria verificada na economia portuguesa depois da adesão à C.E.E. e da entrada da moeda nacional “escudo” no Sistema Monetário Europeu, em abril de 1992, permitiu o desaparecimento das restrições existentes ao nível da balança de pagamentos, que tanto tinham afetado o sistema económico português no período 1974-1985, e criaram as condições para as empresas nacionais passarem a ponderar a possibilidade de realização de operações de investimento direto no exterior (Silva, 2006). É também neste período que o XII Governo Constitucional (1991-1995) decide lançar um primeiro conjunto de medidas de estímulo à internacionalização das empresas nacionais, através do chamado PAIEP-Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas (Resolução do Conselho de Ministros nº 27/92, de 18 de agosto de 1992).

Desde esse período, a internacionalização da economia e das empresas portuguesas tem constituído, com maior ou menor intensidade, uma prioridade dos sucessivos governos e uma aposta de um grande número de empresas nacionais, que enfrentam os condicionalismos resultantes de estarem integradas numa economia aberta, e inserida no espaço da União Europeia, mas com um mercado doméstico de reduzida dimensão.

No período de 1996-2012, o investimento direto português no estrangeiro (IDPE) atingiu um valor bruto de 182.822.544 milhares de euros e foi dirigido principalmente para os

países da UE27 (66%), Continente Americano (26,6%), Continente Africano (5,3%) e Outros (2,1%).

Os Países da Europa Central e Oriental, de 1996 a 2012, foram o destino de 3 734 084 milhares de euros (brutos) de investimento direto português, representando 2% e 3,1% do total do investimento direto português no Mundo e na UE27, respetivamente. No mesmo período, a Polónia foi o 10º mercado de destino do investimento direto português no estrangeiro e conseguiu captar 64,9% do investimento das empresas portuguesas nos PECO. Se à Polónia (64,9%) juntarmos a Roménia (15,4 %), Hungria (13,9 %) e República Checa (4,7%), constatamos que estes quatro países representaram 98,9% do total do investimento direto português nessa região.

Para as empresas portuguesas, os PECO constituem mercados geograficamente distantes e com poucas afinidades históricas e culturais, apesar da sua recente integração na União Europeia. O relativo desconhecimento das características destes mercados junto da oferta portuguesa de bens e serviços, não será alheio ao facto de, até à revolução de 25 de Abril de 1974, e durante um período muito alargado de tempo, Portugal não ter tido relações diplomáticas oficiais com este grupo de países.

Mas estas circunstâncias não impediram que um numeroso grupo de empresas portuguesas, incluindo alguns “campeões nacionais” (Verdin e Van Heck, 2001) nas áreas da distribuição alimentar, construção civil, banca, componentes para a indústria automóvel e energias renováveis, se instalassem nos PECO.

Existem diferenças significativas entre crescer no mercado doméstico e crescer nos mercados internacionais (Buckley e Ghauri, 1999).

A forma como evolui a internacionalização das empresas, ao nível das suas prioridades e direções, tem suscitado múltiplas análises e reflexões nas áreas científicas da estratégia empresarial, marketing internacional e negócios internacionais. E também tem originado uma multiplicidade de questões. Entre as questões que se colocam neste âmbito da

internacionalização surgem muitas vezes as seguintes: Será que as empresas se internacionalizam de um forma gradual e incremental de acordo com um número pré-definido de estádios? Poderão as empresas utilizar o seu conhecimento e aprendizagem dos mercados internacionais para ultrapassarem algumas destas etapas e envolverem-se numa forma mais intensa e estruturada em determinados mercados externos? Que papéis poderão ter as redes de relações que a empresa estabelece no mercado doméstico e nos mercados externos no seu processo de internacionalização? Esta internacionalização faz-se, numa primeira fase, para países com relativa proximidade geográfica e cultural e, em fases seguintes, para países mais longínquos? Que importância poderão ter as características de natureza macroeconómica e política de um determinado país nas decisões de internacionalização das empresas? E que lugar ocupam os gestores na direção e orientação estratégica do processo de internacionalização? Todas estas dimensões são tratadas da mesma maneira em empresas multinacionais e em pequenas e médias empresas? E que relações existem entre a internacionalização e a forma como as empresas decidem entrar (modos de entrada) num determinado mercado? Quais são os motivos e as circunstâncias que levam as empresas a escolherem o (s) modo (s) de entrada numa determinada operação internacional?

Tendo presente todo este enquadramento, o principal objetivo desta investigação é estudar e compreender, no âmbito do processo de internacionalização das empresas portuguesas, os fatores determinantes do investimento direto português nos PECO e os modos de entrada que foram utilizados por essas empresas. Ou seja, pretende-se responder a duas questões de investigação fundamentais:

*a) Quais foram os fatores determinantes da internacionalização das empresas portuguesas, via investimento direto estrangeiro, para os Países da Europa Central Oriental (PECO)?*

*b) Que modos de entrada foram utilizados pelas empresas portuguesas nessa expansão internacional para os PECO e razões que levaram a essas escolhas?*

O nosso objeto de estudo vai ser constituído pelas empresas com capitais portugueses do setor industrial com investimentos nos PECO. Ao limitarmos o nosso objeto de estudo às empresas industriais já instaladas nestes países estamos conscientes de eventuais críticas, mas entendemos que este grupo de empresas acaba por ser representativo do conjunto de empresas nacionais que têm abordado e investido nesta região no quadro das suas estratégias de internacionalização.

Neste âmbito, a investigação terá os seguintes objetivos específicos:

- 1) Explicar os investimentos que foram realizados pelas empresas portuguesas nos PECO no contexto das políticas globais de internacionalização das empresas e perceber os principais elementos de atratividade económica e empresarial que levaram as empresas nacionais a apostarem, num determinado momento, nesses mercados.
- 2) Analisar as relações que se poderão estabelecer entre os fatores determinantes do investimento direto português nestes países e os modos de entrada que foram selecionados pelas empresas.
- 3) Testar a aplicabilidade do referencial teórico existente sobre a problemática da internacionalização das empresas e os modos de entrada em mercados internacionais.

Estamos convictos de que esta investigação vai contribuir para (1) um maior conhecimento das estratégias de internacionalização seguidas, nos últimos anos, pelas empresas portuguesas num conjunto de mercados da União Europeia localizados na Europa Central e Oriental; (2) para a divulgação das características, potencialidades e obstáculos existentes ao nível do ambiente de negócios destes países; (3) e para melhorar o referencial de informações utilizadas no apoio à definição de políticas públicas na área da internacionalização empresarial num conjunto de mercados internacionais.

## **1.2. Estrutura da tese**

Esta tese de investigação está dividida em oito capítulos, correspondendo o capítulo 7 à Bibliografia e o capítulo 8 aos Anexos. No capítulo 1 é realizado um enquadramento e apresentação do tema de investigação, as justificações da sua escolha, os objetivos e as questões de investigação.

No capítulo 2 é efetuada uma apresentação e discussão do conceito de internacionalização e das principais teorias explicativas do processo de internacionalização empresarial, nomeadamente das teorias da internalização, custos de transação, eclética, vantagem monopolística, internacionalização por etapas, redes, recursos e empreendedorismo internacional, bem como dos modos de entrada das empresas em mercados internacionais no contexto das referidas teorias. Desta reflexão são deduzidas diversas proposições. No final deste capítulo, e como reflexão global da revisão de literatura, são sistematizadas as referidas proposições e apresentada uma proposta de modelo de explicação dos fatores determinantes e modos de entrada do investimento direto português nos Países da Europa Central e Oriental.

No capítulo 3 é definida a metodologia que vai ser seguida nesta investigação (estudo de múltiplos casos) com base nas reflexões da revisão de literatura e nas proposições e modelo de análise apresentados. Vão também ser discutidas as razões que levaram à escolha do método de estudo de múltiplos casos, identificadas fontes de informação, a forma como os dados vão ser analisados e os critérios que levaram à escolha das empresas. Paralelamente, são elencados os mecanismos que permitem garantir a qualidade e o rigor desta investigação e elaborado um protocolo para os estudos de caso.

No capítulo 4, e de modo a permitir uma melhor contextualização do estudo de casos, é feita com uma análise do investimento direto estrangeiro nos PECO, e nomeadamente do investimento direto português nestes países, e um levantamento dos estudos empíricos relacionados com este tema.

No capítulo 5 é realizada uma descrição dos estudos de caso, dando particular destaque às trajetórias de internacionalização e de investimento, aos fatores determinantes para o investimento, aos modos de entrada, aos obstáculos encontrados no início da atividade e às perspetivas de desenvolvimento do investimento. Este capítulo é finalizado com uma análise cruzada dos estudos de caso e a discussão das proposições.

No capítulo 6 são apresentadas as principais constatações e conclusões do trabalho de investigação realizado, a par da discussão das conclusões, sendo também apontadas as contribuições (teóricas e práticas) e as limitações do mesmo e apresentadas propostas futuras de investigação.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1. O conceito de internacionalização**

O processo de globalização económica e financeira e a crescente liberalização dos mercados internacionais, em conjugação com os avanços nas áreas das tecnologias da informação e da comunicação, colocam hoje grandes desafios competitivos às empresas. Estas têm que reagir e responder, de uma forma cada vez mais célere, às exigências, mas também às oportunidades, colocadas por um ambiente de negócios concorrencial e caracterizado por uma forte interligação dos mercados internacionais e por uma grande interdependência das economias nacionais (Pleitner, 2002). Estas conexões significam que concorrentes, fornecedores, clientes e Estados atuam e relacionam-se, de uma forma cada vez mais integrada, a uma escala global.

Alguns autores (Acs et al., 2003; Gjellerup, 2000) referem que existem, fundamentalmente, três aspetos impulsionadores da globalização ao nível dos negócios. O primeiro aspeto tem a ver com a redução dos custos das tecnologias de informação e de comunicação e com a sua rápida expansão global, factos que permitiram aproximar pessoas e locais e promover um maior conhecimento das oportunidades de negócios nos mercados internacionais (Cairncross, 1997). O segundo aspeto está relacionado com o regular desmantelamento das barreiras comerciais e financeiras ao comércio e ao investimento internacional. E o terceiro aspeto tem a ver com as transformações económicas e políticas iniciadas, a partir da década de 90 do século passado, na Rússia e nos Países da Europa Central e Oriental (PECO), de que a Queda do Muro de Berlim é um momento emblemático, e com a expansão e o protagonismo internacional dos mercados asiáticos, sobretudo da China e da Índia.

O World Bank (2002) acrescenta ainda que, desde 1980, assistimos a um processo de integração económica internacional sem precedentes, realizado através da liberalização dos fluxos comerciais, financeiros e migratórios, caracterizado pela “marginalização” económica de alguns países e pelo aparecimento de um conjunto de novos atores

económicos – as chamadas “economias emergentes” – com um peso crescente na economia e nos negócios internacionais.

Neste contexto de mudanças profundas na economia mundial, tem merecido grande atenção as atividades das empresas nos mercados internacionais e, particularmente, o seu processo de internacionalização.

A internacionalização é um fenómeno complexo com múltiplas definições, não existindo ainda uma única e globalmente considerada versão de internacionalização (Saarenketo et al., 2004), sinal de que as características do processo de internacionalização das empresas são únicas e bastante específicas (Reid, 1983).

Welch e Luostarinen (1988: 36) utilizam o conceito de internacionalização para descreverem “o processo de envolvimento crescente da empresa em mercados internacionais”. Beamish (1990: 77) define internacionalização como “o processo através do qual as empresas aumentam o seu conhecimento sobre as influências diretas e indiretas, incidentes nas suas transações internacionais futuras, e estabelecem e conduzem transações com outros países”. Johanson e Vahlne (1990: 19/20) consideram a internacionalização como um processo de desenvolvimento de redes de relações empresariais em outros países através de movimentos empresariais de “extensão, penetração e integração”. Johanson e Mattsson (1988: 306) entendem a internacionalização como “um processo cumulativo, no qual as relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, quebradas e extintas de modo a atingirem os objetivos da empresa”. Já Calof e Beamish (1995: 16) definem a internacionalização como o “processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura e recursos) aos contextos internacionais”.

Lehtinen e Penttinen (1999), ao estudarem o conceito de internacionalização, chamam a atenção para duas dimensões que lhe estão associadas: “orientação internacional” e “compromisso internacional”. A “orientação internacional” refere-se à atitude geral da empresa em relação ao processo de internacionalização e à perceção que a mesma tem

das diferenças e particularidades entre a realização de negócios no mercado doméstico e a realização de negócios nos mercados internacionais. O conceito de “compromisso internacional” está associado às opções que foram efetuadas pela empresa, em termos dos modos e da dimensão da operação internacional, e aos requisitos e exigências decorrentes dessas escolhas ao nível da empresa. Ruzzier et al. (2006: 477) consideram a internacionalização como a “expansão geográfica de atividades económicas para além das fronteiras de um país”. Schweizer et al. (2010: 343) sublinham que “quando as empresas atravessam as suas fronteiras isto é, por definição, internacionalização”, e acrescentam que esta é frequentemente percecionada como uma das consequências dos esforços que as empresas realizam para melhorarem as suas posições competitivas dentro da sua rede, ou de outras redes, ou como resultado de uma determinada iniciativa empresarial. Mejri e Umemoto (2010: 157) referem que “a internacionalização não é necessariamente um processo, pode ser o resultado de uma ação pontual e independente” influenciada por um conjunto de fatores (perfil e ação do decisor, redes, características da empresa, cultura, ambiente de negócios, entre outros).

Coviello e McAuley (1999) tentaram sistematizar as diferentes perspetivas de internacionalização e consideraram que estas poderão ser divididas em quatro grandes dimensões: a primeira é aquela que considera a internacionalização como um modelo de investimento em mercados internacionais, explicado por motivos de racionalidade económica e de aproveitamento de vantagens de internalização, de propriedade e de localização (Williamson, 1975; Dunning, 1998a); a segunda entende que a internacionalização é um processo evolutivo, onde a empresa aumenta o seu nível de envolvimento no estrangeiro à medida que cresce o seu conhecimento e compromisso em relação a determinado mercado ou grupo de mercados (Johansson e Vahlne, 1977); a terceira reitera a perspetiva de “processo” do conceito de internacionalização, mas argumenta que este, por vezes, não segue um caminho suave e imutável e pode incluir processos de expansão de “fora para dentro” mas também de “dentro para fora” (Welch e Luostarinen, 1988, 1993); e uma quarta dimensão que integra as três anteriores e que considera que as relações estabelecidas durante o processo de internacionalização podem

influenciar o crescimento da empresa e a sua expansão para outros mercados (Beamish, 1990).

A maioria das referidas interpretações considera a internacionalização como um processo com uma componente exclusivamente externa, excluindo-se assim as intervenções realizadas no mercado doméstico. É um sinal claro da preponderância que a investigação nesta área tem dado aos processos de expansão de “dentro para fora”, ou seja, do mercado doméstico para o mercado externo. De facto, e de acordo com vários autores (Luostarinen, 1970; Welch e Luostarinen, 1993; Buckley e Ghauri, 2004), os processos de expansão internacional de “fora para dentro” (do mercado exterior para o mercado doméstico) têm merecido menor atenção, apesar de algumas empresas iniciaram o seu processo de internacionalização de “fora para dentro” (Korhonen et al., 1996). Neste, as atividades têm a ver, sobretudo, com as operações de importação, licenciamento e “*franchising*”; enquanto as atividades de “dentro para fora” estão relacionadas com exportação, licenciamento, “*franchising*” e investimento direto estrangeiro (Wright et al., 2007: 1015).

Neste contexto, diversos autores (Welch e Luostarinen, 1988 e 1993; Korhonen et al., 1996; Fletcher, 2001; Freeman, 2002) têm vindo a destacar as crescentes inter-relações e interdependências que se estabelecem entre as atividades desenvolvidas do mercado doméstico para o mercado exterior e do mercado exterior para o mercado doméstico.

Welch e Luostarinen (1993: 44) consideram que o processo “de fora para dentro” pode preceder e influenciar o desenvolvimento das atividades de “dentro para fora” de tal modo que a efetividade das atividades de “fora para dentro” pode determinar o sucesso das atividades de “dentro para fora”. Em outros casos, e de acordo com os mesmos autores, o processo de internacionalização começa por ter uma dimensão ligada ao mercado doméstico para mais tarde passar a ter uma dimensão ligada ao mercado exterior, pelo que a primeira pode ser vista como um “espelho” da segunda. Ou seja, apesar da dimensão “doméstica” poder afetar os diferentes estádios do processo de internacionalização, em termos temporais e de níveis de compromisso da empresa, esta

influência é mais crítica na fase inicial do processo de internacionalização, onde as experiências e percepções existentes ao nível das atividades “domésticas” são particularmente tidas em conta (Welch e Luostarinen, 1993).

Korhonen et al., (1996: 317) consideram que “as operações internacionais do mercado doméstico podem ter um impacto sobre, e de que forma, as operações ‘externas’ se desenvolvem, nos diferentes estádios de internacionalização e nos diferentes modos de operação – incluindo nas exportações”. Simões (1997) destaca a importância das interações que se estabelecem no próprio mercado doméstico entre movimentos de internacionalização “para dentro” e “para fora”, através da realização de parcerias e do estabelecimento de relações de fornecimento com empresas estrangeiras, isto é, e “por outras palavras, a internacionalização começa muitas vezes ‘em casa’” (Simões, 1997: 381).

No entanto, e nesta análise do conceito de internacionalização, deve-se sublinhar que depois de uma empresa iniciar o seu processo de internacionalização não existe qualquer inevitabilidade de que esse processo venha a ter, de uma forma segura, sequência e continuidade (Welch e Luostarinen, 1988; Benito e Welch, 1997; Chetty e Campbell-Hunt, 2003). Ou seja, a internacionalização não pode ser vista exclusivamente como um processo inevitável e continuado de progressão e de expansão internacional, mas como um fenómeno que poderá ter retrocessos e ser descontinuado, nomeadamente, com a empresa a deixar de produzir/promover determinado produto, a abandonar as atividades de exportação, a desistir de operações de investimento direto estrangeiro e a recentrar-se na atividade de exportação, ou a reduzir (ou mesmo cessar) a sua presença internacional. A este caso, ou até mesmo fase do processo de internacionalização, Welch e Luostarinen (1988) designaram por “des-internacionalização”.

Para Benito e Welch (1997: 9) a “des-internacionalização refere-se a uma ação voluntária ou forçada que reduz o envolvimento ou o nível de exposição de uma empresa em relação às suas atividades internacionais correntes”. Os mesmos autores sublinham que a “des-internacionalização” pode ocorrer de diferentes formas, nomeadamente, através da venda

da operação em determinado mercado, da redução do nível de envolvimento da empresa através do encerramento de alguns setores ou até da alienação de posições acionistas em empresas locais. Estas alterações dependem, fundamentalmente, “da atitude dos gestores, do estágio de internacionalização, da extensão e tipo de compromissos (em termos psicológicos e de recursos) existentes com as atividades internacionais da empresa e da experiência precedente em termos de operações internacionais” (Benito e Welch, 1997: 13). No entanto, é importante que se faça a diferenciação entre “des-internacionalização parcial” e “des-internacionalização total”, tendo presente que a “des-internacionalização parcial” é a situação mais frequente quando existem pressões, internas ou externas, para a realização de desinvestimentos nas atividades internacionais da empresa (Benito e Welch, 1997).

## **2.2. Teorias explicativas do processo de internacionalização**

A internacionalização é um fenómeno complexo e por isso são necessárias várias perspetivas e teorias para a poder analisar e compreender (Bjorkman, 1990; Andersson, 2000; Ruzzier et al., 2006; Mejri e Umemoto, 2010; Sommer, 2010).

Algumas revisões recentes de literatura (Andersen e Buvik, 2002; Saarenketo et al., 2004; Ruzzier et al., 2006; Welch et al., 2007; Mejri e Umemoto, 2010) têm vindo a classificar as principais teorias de internacionalização em duas grandes categorias:

- As chamadas “teorias económicas” que utilizam um conjunto de conceitos da área económica e foram as primeiras a explicar o comércio internacional entre as nações (Smith, 1776; Ricardo, 1817). A partir de meados do século XX, as “teorias económicas” começaram a focar-se na análise da empresa, dedicando especial atenção ao estudo da internacionalização das empresas multinacionais. Em termos gerais, estas teorias consideram que as vantagens específicas da empresa superam as desvantagens de operar em mercados distantes e configuram os modos de operação internacional fora das fronteiras tradicionais da empresa (Saarenketo et al. 2004). Estamos a falar,

fundamentalmente, da teoria da vantagem monopolística (Hymer, 1968, 1976; Kindleberger, 1969), teoria de ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), teoria dos custos de transação (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1981a, 1981b, 1985), teoria da internalização (Buckley e Casson, 1976, 1985, 2004, 2007, 2009; Rugman, 1980, 1981; Hennart, 1982, 2009a, 2009b) e da teoria eclética ou também chamada “paradigma eclético” (Dunning (1977, 1979, 1988a, 1988b, 1993, 1998, 2000, 2001 e 2006; Dunning e Lundan, 2008).

- As teorias “comportamentais” ou de “base comportamental”, propostas a partir de 1960 com os trabalhos de Cyert e March (1963), sobre a teoria comportamental da empresa, e os contributos de Aharoni (1966) sobre a teoria do investimento estrangeiro e o processo de decisão de investimento no exterior das multinacionais norte-americanas. A partir de 1970, grande parte da investigação nesta área foi desenvolvida nos países nórdicos e deu lugar à teoria de internacionalização de Uppsala, muito focada no processo de aprendizagem das organizações e de como esta aprendizagem afeta o comportamento das empresas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977). De referir também os estudos sobre o processo de internacionalização por modelos de inovação (Rogers, 1962; Vernon, 1966; Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982, 1984; Reid, 1981; Czinkota, 1982), sobre a fase de pré-exportação (Wiedersheim-Paul et al., 1978; Olson e Wiedersheim-Paul, 1978), sobre as etapas de início da exportação (Simpson e Kujawa, 1974; Dichtl et al., 1984) e também sobre o papel desempenhado pelo conhecimento e pelos recursos da empresa (a chamada “teoria dos recursos”) na criação das suas vantagens competitivas (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, 1985; Barney, 1991, Grant, 1991; Tallman e Fladmoe-Lindquist, 1994, 2002; Teece et al., 1997).

A partir de 1980, surgiu a teoria das redes como modelo explicativo do processo de internacionalização das empresas (Johanson e Mattson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992; Johanson e Vahlne, 1990, 2003, 2006, 2009; Madsen e Servais, 1997; Coviello e McAuley, 1999; Chetty e Holm, 2000; Schweizer et al., 2010; Hohental et al., 2014). Nesta escola, e como referiram Coviello e McAuley (1999), a internacionalização depende de um conjunto diversificado de redes de relacionamentos, em vez das

vantagens específicas da própria empresa. Na sequência da observação, a partir de meados de 1980, do rápido processo de internacionalização de um conjunto de pequenas empresas, sobretudo nas áreas dos serviços e das tecnologias de informação e de comunicação e com uma atuação internacional desde o arranque da sua atividade, foi apresentada uma nova teoria de base comportamental, designada por teoria do empreendedorismo internacional (Lindqvist, 1991, 1997; Jolly et al., 1992; Rennie, 1993; Cavusgil, 1994; McDougall et al., 1994; Bell, 1995; Oviatt e McDougall, 1994, 1995, 1997; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997; Preece et al., 1999; Coviello e McAuley, 1999; McDougall e Oviatt, 2000; Bell, 2001 e 2003; Sharma e Blomstermo, 2003; Andersson, 2004; Gabrielsson, 2008; Freeman et al., 2010).

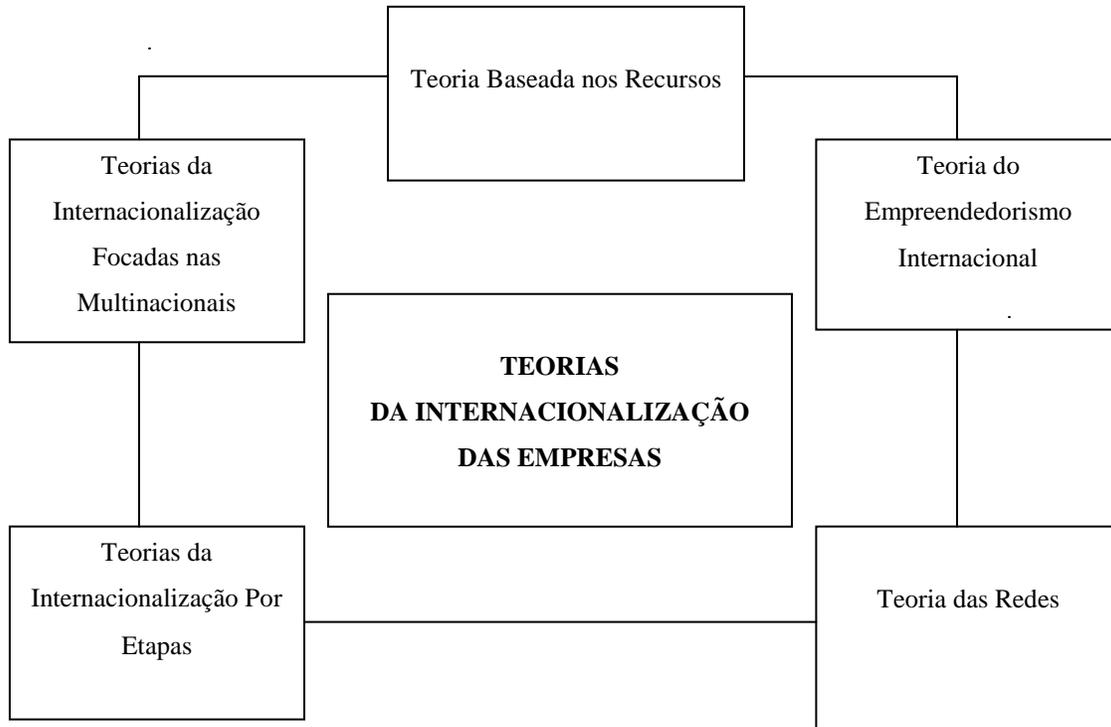
No início do século XXI, e de acordo com Mejri e Umemoto (2010), têm sido apresentados diversos modelos integrados que tentam explicar a internacionalização das empresas (Bell et al. 2003; Etemad, 2004), dos quais os mais recentes são os modelos de internacionalização baseados no conhecimento (Kuivalainen et al., 2003; Saarenketo et al., 2004).

Em vez destas duas grandes categorias ao nível das teorias de internacionalização (teorias económicas e teorias de base comportamental), Coviello e McAuley (1999), propõem uma sistematização destas teorias em três grandes escolas - a escola económica do investimento direto estrangeiro, a escola comportamental da cadeia de estabelecimento e a escola das redes, fazendo uma distinção entre as teorias de internacionalização por etapas e a perspetiva das redes.

Ruzzier et al. (2006) consideram que existem fundamentalmente cinco grandes teorias que explicam o processo de internacionalização das empresas: as teorias de internacionalização focadas nas empresas multinacionais; as teorias da internacionalização por etapas; a teoria das redes; as teorias dos recursos; e a teoria do empreendedorismo internacional (Figura 1).

Nas teorias de internacionalização focadas nas empresas multinacionais, Ruzzier et al. (2006) consideram as chamadas “teorias económicas”, ou seja, a teoria da vantagem monopolística, teoria de ciclo de vida do produto, teoria dos custos de transação, teoria da internalização e a teoria eclética.

**Figura 1- Principais teorias da internacionalização das empresas**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ruzzier et al. (2006)

Ao nível das teorias de internacionalização por etapas, Ruzzier et al. (2006) referem-se à teoria internacionalização de Uppsala e à teoria de internacionalização por modelos de inovação.

Na análise à teoria das redes, Ruzzier et al. (2006) têm por base, principalmente, os trabalhos de Johanson e Mattson (1988) e Johanson e Vahlne (1990), enquanto na teoria do empreendedorismo internacional são abordados os trabalhos de McDougall e Oviatt (2000) e Antoncic e Hisrich (2000). Na teoria dos recursos, Ruzzier et al. (2006)

analisam as propostas de Andersen e Kheam (1998), Wernerfelt (1984 e 1995) e de Barney (2001).

### Quadro 3 – Fatores determinantes do processo de internacionalização

Teorias	Determinantes	Autores
Teorias focadas nas multinacionais/Teoria da Internalização	Imperfeições de mercado/Ineficiências	Buckley e Cason, 1976, 1985, 2004, 2007 e 2009; Rugman, 1980, 1981; Hennart, 1982, 2009a, 2009b
Teorias focadas nas multinacionais/Teoria dos Custos de Transação	“ <i>Know-how</i> ” e reputação da empresa. Recursos superiores das empresas multinacionais.	Coase, 1937; Williamson, 1975, 1981a, 1981b, 1985
Teorias focadas nas multinacionais/Teoria Eclética	Vantagens de propriedade (processos produtivos, patentes, tecnologias, competências de gestão. Vantagens de localização (características do mercado, custos dos fatores de produção e dos transportes, nível de risco). Vantagens de internalização (redução dos custos de transação, ganhos internos de eficiência).	Dunning, 1977, 1979, 1988a, 1988b, 1993, 1998, 2000, 2001, 2006; Dunning e Lundan, 2008
Teorias focadas nas multinacionais/Teoria da Vantagem Monopolística	Vantagens de propriedade (diferenciação dos produtos, competências de gestão). Economias de escala.	Hymers, 1968, 1976; Kindleberger, 1969
Teorias de internacionalização por etapas/Teoria da Internacionalização de Uppsala	Distância psicológica. Experiência internacional. Compromisso e conhecimento.	Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977
Teorias de internacionalização por etapas/Teoria de Internacionalização por Modelos de Inovação	Diferentes fatores em diferentes estádios do processo de internacionalização. Fatores específicos da empresa.	Rogers, 1962; Vernon, 1966; Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982, 1984; Reid, 1981; Czinkota, 1982
Teoria das Redes	Redes. Compromisso e partilha de conhecimento entre as empresas e um conjunto de outras empresas e entidades.	Johanson e Mattson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992; Johanson e Vahlne, 1990, 2003, 2006, 2009; Madsen e Servais, 1997; Coviello e McAuley, 1999; Chetty e Holm, 2000; Schweizer et al., 2010; Hohenthal et al., 2014
Teoria dos Recursos	Superioridade dos recursos. Novas combinações de recursos.	Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, 1985; Barney, 1991, Grant, 1991; Tallman e Fladmoe-Lindquist, 1994, 2002; Teece et al., 1997
Teoria do Empreendedorismo Internacional	Características e experiências anteriores dos empresários/fundadores da empresa. Estratégias de nicho. Experiência internacional da empresa.	Lindqvist, 1991; Jolly et al., 1992; Rennie, 1993; Cavusgil, 1994; McDougall et al., 1994, 2003; Bell, 1995; Oviatt e McDougall, 1994, 1995, 1997, 2005; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997; Preece et al., 1999; Coviello e McAuley, 1999; McDougall e Oviatt, 2000; Bell, 2001 e 2003; Sharma e Blomstermo, 2003; Andersson, 2004; Gabrielsson, 2008; Freeman et al., 2010

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ruzzier et al. (2006) e Oliveira (2011)

Tendo por referência este modelo de Ruzzier et al. (2006), mas procedendo também a algumas atualizações em termos da revisão de literatura, iremos de seguida apresentar as diferentes escolas de pensamento sobre internacionalização (Quadro 3) que tentaremos confrontar de uma forma dinâmica, comparando-se sempre que possível a sua aplicabilidade ao nosso objeto de estudo.

### **2.2.1. Teoria da internalização**

A aplicação do conceito de internalização às empresas multinacionais foi iniciada de forma sistematizada por um conjunto de académicos ligados à chamada “Escola de Reading”, nomeadamente Buckley e Casson (1976, 1985, 2004, 2007 e 2009), Rugman (1980, 1981) e Hennart (1982), tendo por principal referência alguns dos trabalhos desenvolvidos por Coase (1937).

No âmbito desta teoria, a existência da empresa multinacional não é originada por um conjunto de vantagens monopolísticas mas sim, antes, pela sua capacidade e eficiência em internamente reduzir os seus custos de transação num contexto de transferência de produtos intermediários fora do mercado doméstico e, por vezes, a longas distâncias (Rugman et al., 2011). A empresa multinacional integra internamente um conjunto de transações que seriam realizadas pelo mercado se ela tivesse optado por vender a sua produção no exterior ou a licença da sua exploração, pelo que a decisão de internacionalização assenta fundamentalmente numa perspetiva de redução de custos (McDougall et al., 1994).

De acordo com Ietto-Gillies (2012) esta teoria desenvolveu-se seguindo um conjunto de premissas bastante simples, a saber: (1) as empresas maximizam os seus resultados num contexto de imperfeições de mercados; (2) quando os mercados para os produtos intermediários são imperfeitos existe um incentivo para os ultrapassar através da criação de mercados internos que irão envolver, sob a mesma propriedade e controlo, as atividades relacionadas com o mercado; (3) a internalização dos mercados através das

fronteiras nacionais permitirá o aparecimento de empresas multinacionais. Nesta perspetiva, os fatores determinantes para a decisão de internalização estão ligados à natureza específica da própria empresa e à sua capacidade de organizar e gerir os mercados internos de uma forma eficiente e também a aspetos relacionados com o setor, região e países de possível internalização. Esta teoria preconiza que, devido à imperfeição dos mercados, é vantajoso para as empresas internalizarem as vantagens que possuem e desse modo expandirem as suas atividades para um ou mais mercados externos. O que se pretende explicar é como é que as empresas se envolvem na produção internacional, pelo que o foco do estudo passa da análise do investimento direto estrangeiro (IDE) num determinado país para o nível da entidade que realiza esse investimento – a empresa multinacional (Rugman et al., 2011).

O argumento principal da teoria da internalização é o de que a empresa multinacional pretende atingir o nível máximo de rentabilidade para além do mercado doméstico, através da internalização dos seus mercados intermediários (geralmente os mercados de ativos intangíveis como a tecnologia, o “*know-how*” industrial e as marcas) e como resultado das diversas imperfeições de mercado. A teoria da internalização alarga para a empresa multinacional as propostas centrais da teoria económica dos custos de transação desenvolvida para o mercado doméstico por Coase (1937). No contexto desta teoria, empresas e mercados são considerados como formas alternativas de organizar a produção. O papel das empresas torna-se determinante sempre que os custos de utilização do mecanismo de preços (custos de transação) forem superiores aos custos de coordenação das mesmas atividades no interior da empresa. Nesta situação, as transações de mercado serão realizadas pela empresa que desse modo as internaliza.

A aplicação do conceito de internalização à empresa multinacional foi iniciada, de uma forma sistematizada, por Buckley e Casson (1976, 1985), que identificaram a internalização dos produtos intermediários como estando no centro das explicações sobre a existência do IDE e das próprias empresas multinacionais. De acordo com estes autores, as empresas optam pelo IDE quando tomam conhecimento de que os benefícios líquidos do controlo de atividades internas e das transações daí decorrentes são superiores às que

são resultantes das relações comerciais externas. A partir do momento em que se realizam operações de IDE, as empresas internalizam mercados quando os seus custos de transação são inferiores aos custos desse mercado (Faeth, 2009). Nesta perspetiva, a empresa integra no seu espaço interno um conjunto de transações que seriam realizadas pelo mercado se optasse por vender a sua produção no exterior ou a licença da sua exploração.

Buckley e Casson (1976: 35) chamam a atenção para a especificidade do conhecimento no âmbito organizacional, referindo que “o conhecimento é um bem público dentro da empresa”, o que significa que pode ser facilmente transferível e utilizado em diferentes subsidiárias da empresa sem custos extra, mas que, por outro lado, também é um bem difícil de proteger. Os dois autores acrescentam ainda que “existe uma razão especial para acreditar que a internalização do conhecimento do mercado vai gerar um elevado grau de multinacionalidade entre as empresas. Porque o conhecimento é um bem público que é facilmente transferível através das fronteiras nacionais, a sua exploração é logicamente uma operação internacional. Neste sentido, e a menos que a vantagem comparativa ou outros fatores restrinjam a produção a um único país, a internalização do conhecimento irá requerer que cada empresa opere numa rede de subsidiárias a uma escala mundial” (Buckley e Casson, 1976: 45).

O crescimento das empresas multinacionais foi também facilitado pela “redução constante dos custos com as comunicações e o crescente espaço para a redução de impostos através dos preços de transferência” (Buckley e Casson, 1976: 36).

O estímulo para a empresa internalizar as suas atividades através das fronteiras nacionais vai depender da conjugação das seguintes variáveis (Buckley e Casson, 1976, 1985): (1) fatores específicos da indústria, nomeadamente a natureza do produto, estrutura do mercado externo e a relação das escalas ótimas das atividades ligadas pelo mercado; (2) fatores específicos da região, designadamente custos de fatores das diferentes regiões, existência de matérias-primas e distância geográfica entre as regiões; (3) fatores específicos do país como o regime político, económico e fiscal, (4) e fatores específicos

da empresa, sobretudo no que se refere à capacidade de gestão e de comunicação com as suas unidades no exterior e à capacidade de sistematizar a complexidade fiscal e contabilística dos vários países. A posse de informação relativamente a estas variáveis permitirá à empresa escolher os mercados mais adequados para operar.

De acordo com a teoria da internalização, num mercado em expansão a empresa terá um padrão de crescimento que se iniciará pela exportação, passará para o licenciamento e, numa fase final, adotará uma decisão de investimento direto no estrangeiro (Hemais e Hilal, 2004). No entanto, e de acordo com os mesmos autores, esta evolução poderá sofrer algumas alterações, pois se o mercado for pequeno e estável, não existirão estímulos para a empresa substituir a exportação por outra forma de envolvimento no mercado.

O processo de internalização tem também os seus custos que derivam, fundamentalmente, de questões de organização e comunicação interna da empresa e de eventuais decisões discriminatórias contra empresas estrangeiras tomadas pelos governos dos países onde essas empresas estão instaladas (Buckley e Casson, 2004). No entanto, estes autores referem que os benefícios da internalização podem ser observados em duas situações concretas: “em primeiro lugar, em setores industriais onde as empresas necessitam de receber fornecimentos de matérias-primas e, em segundo lugar, em setores industriais onde os fluxos de conhecimentos técnicos e de marketing são importantes” (Buckley e Casson, 2004: 58). Atualmente, a produção e a internalização de fluxos de conhecimento requerem uma cuidada sincronização com outras atividades dentro da empresa e têm uma função preponderante na cadeia produtiva das empresas multinacionais, contribuindo, de forma decisiva, para o “contínuo reforço do efeito de propriedade” (Buckley e Casson, 2004: 58).

Rugman (1980, 1981) considera a teoria da internalização como uma teoria geral da empresa multinacional que permite explicar as razões que levam a empresa à realização da sua produção em mercados internacionais, bem como nos mercados domésticos. Cada empresa multinacional desenvolve um conjunto de vantagens específicas (conhecimento

e/ou outras capacidades próprias não disponíveis ou difíceis de adquirir no curto prazo por outras empresas) que lhe permitem posições mais vantajosas relativamente a outras empresas. No entanto, o mesmo autor refere que a existência de vantagens específicas da empresa é um aspeto importante mas não uma condição suficiente para que uma empresa multinacional decida realizar uma operação de investimento direto no estrangeiro. Mas são as “vantagens específicas da empresa e o tipo de vantagens específicas existentes em determinado país que vão determinar se uma operação de produção industrial vai ser instalada num país estrangeiro, ou seja, se o processo de internalização irá ocorrer” (Rugman e Verbeke, 2009: 155).

Rugman e Verbeke (2001) analisaram as vantagens específicas das empresas em redes multinacionais e classificaram essas vantagens como “vantagens locais” (“*location bound*”) e “vantagens não locais” (“*non location bound*”). As “vantagens locais” beneficiam a empresa num determinado lugar e permitem que esta assegure respostas locais mas confinadas a uma determinada unidade ou região, já que a sua transferência é bastante difícil devido ao facto de existir uma dependência dos recursos locais ou da circunstância dessas vantagens existirem apenas num mercado específico. Já as “vantagens não locais” são transferíveis e podem envolver recursos funcionais diretamente relacionados com a operação (conhecimento nas áreas do marketing ou produção) ou capacidades de gestão.

Nesta perspetiva, nas subsidiárias das empresas multinacionais existem competências provenientes da sede da empresa, relacionadas com as vantagens de propriedade transferidas da sede para a subsidiária, e competências que são desenvolvidas pela própria subsidiária, decorrentes das necessidades de adaptação e efetuadas para responder e interagir com as características de determinado mercado. Estas últimas competências desenvolvidas nas empresas subsidiárias podem ser transferidas para a sede da empresa ou para outras subsidiárias, mas nem todas as competências desenvolvidas nas subsidiárias são passíveis de transferência. Neste caso são definidas como vantagens específicas das subsidiárias que podem ser úteis a diferentes unidades da empresa, mas

que dificilmente poderão ser transferidas devido às condições locais como o acesso a recursos (Rugman, 1980, 1981).

Eden (2005) considera que o maior contributo de Rugman (1980, 1981) para a teoria da internalização está associado a dois fatores fundamentais: por um lado, a capacidade que teve em transformar a teoria da internalização numa teoria geral da empresa multinacional e, por outro lado, o facto de ter contribuído para uma maior aproximação entre as teorias da internalização e da gestão estratégica, através do desenvolvimento dos conceitos de “vantagens locais”, “vantagens não locais” e “vantagens específicas das subsidiárias”.

Hennart (1982, 2009a, 2009b) desenvolve uma perspetiva da teoria da internalização diferente daquela que nos foi apresentada por Buckley e Casson (1976, 1985, 2004, 2007, 2009) e Rugman (1980, 1981).

Na opinião de Hennart (1982, 2009a, 2009b), para que uma empresa multinacional decida instalar-se num determinado mercado externo a realização do investimento deve apresentar maiores vantagens do que a exportação direta para esse mercado, e a empresa deverá também considerar mais vantajoso possuir instalações próprias nesse mercado. Nesta situação, a empresa multinacional deverá efetuar a gestão de um conjunto de interdependências, entre atores económicos localizados em diferentes países, de uma forma mais eficiente do que a gestão dos respetivos mercados. Ou seja, “entidades localizadas em dois países diferentes têm potencial para criarem rendas se conseguirem combinar as suas capacidades através dos mercados internacionais ou dentro das empresas multinacionais. As empresas multinacionais surgem quando conseguem oferecer o meio mais eficiente para realizar estas potencialidades, quando são o método mais eficiente para combinar ativos locais e ativos estrangeiros” (Hennart, 2009a: 140).

As multinacionais existem porque a combinação destes ativos é realizada de uma forma mais eficiente dentro dessas multinacionais do que através de contratos ou outras modelos contratuais. De acordo com Rugman et al. (2011), gerir estas interdependências

significa aceder, combinar e organizar o uso produtivo de um conjunto de recursos que estão dispersos geograficamente, tais como “*know-how*”, matérias-primas, marketing, distribuição e recursos financeiros. O investimento direto estrangeiro concretiza-se quando a empresa multinacional internaliza mercados com estes recursos.

Em relação à teoria da internalização, e apesar do seu contributo para explicar o crescimento e a expansão de uma empresa, Ietto-Gillies (1992), considera que esta subestima o processo de internacionalização em si, ou seja, as razões que levam as empresas a expandirem-se para o exterior, em vez de apostarem no seu crescimento ao nível do mercado nacional.

Fontoura (1997) refere que, na teoria da internalização, a internacionalização é avaliada de uma forma estática, com um âmbito limitado de atuação (multinacionais e investimento direto no exterior) e não tendo em devida atenção outras dimensões como as formas de cooperação interempresariais, para além da própria internacionalização ser vista como um subproduto da internalização, omitindo-se a componente estratégica das decisões sobre o processo de produção internacional. Por outro lado, um conjunto de dados de natureza empírica põem em causa as perspetivas avançadas pela teoria da internalização que apontavam para uma crescente internalização das atividades das empresas multinacionais, com a redução dos custos de transação. Com efeito, e como refere Ietto-Gilles (2012), constatou-se, nas últimas décadas e até ao início da década de 90 do século passado, uma tendência crescente de externalização das atividades das empresas (através de processos de “*outsourcing*”) ao nível nacional e internacional, que não é explicada pela teoria da internalização e sem que se tenham verificado mudanças significativas nos custos de transação. Todavia, nos últimos anos, assistiram-se a alguns movimentos em sentido contrário com algumas empresas a tornarem a apostar na produção interna e verticalmente integrada.

No entanto, Ietto-Gilles (2012) acrescenta que a teoria da internalização constitui um quadro teórico bastante útil, destacando a relevância que as questões de organização

assumem nas decisões ao nível da empresa e nomeadamente nas decisões que têm a ver com as atividades internacionais da empresa.

### **2.2.2. Teoria dos custos de transação**

A teoria dos custos de transação teve essencialmente por base os trabalhos de Coase (1937) sobre a existência e os limites da empresa, e os desenvolvimentos posteriores realizados por Williamson (1975, 1981a, 1981b, 1985) que partiu do pressuposto de que o que existe no início são mercados, necessitando a existência da empresa de ser explicada.

Coase (1937) argumenta que em determinadas condições é mais eficiente para uma empresa a criação de mercados internos do que a entrada em mercados internacionais, acrescentando que essas condições são os custos de transação relacionados com as atividades internacionais da empresa.

Teece (1986) refere que a teoria da internalização e a teoria dos custos de transação têm ambas o mesmo princípio básico: a resposta da empresa a uma falha de mercado com o objetivo de manter a respetiva rentabilidade. A diferença entre as duas teorias reside, sobretudo, no facto de na teoria dos custos de transação estes constituírem a unidade de análise (Williamson, 1975, Gilroy, 1993).

Em mercados perfeitos as transações são realizadas sem custos, pois (1) a informação está disponível e é gratuita, (2) o processo de decisão é racional, (3) existem sempre fornecedores e compradores alternativos e (4) as transações específicas entre duas partes não se sobrepõem de um período para outro. Na realidade estas condições raramente se verificam, pelo que surgem os chamados custos de transação relacionados com as necessidades de organização, implementação e controlo das transações efetuadas entre empresas e que vão ser analisadas, ao nível do seu formato institucional, pela teoria dos custos de transação (Williamson (1975, 1981a, 1981b e 1985).

Williamson (1981a: 1537) defende a premissa de que “a empresa moderna deve ser entendida como um produto de um conjunto de inovações organizacionais com o objetivo e o efeito de economizar os custos de transação”. Esta perspetiva vai “fazer da transação – em vez das mercadorias – a unidade básica de análise e avaliar as estruturas de governação através das quais empresas e mercados são as alternativas mais relevantes em termos de capacidades para a redução dos custos de transação” (Williamson, 1981b: 549).

Williamson (1981a e 1981b) vai utilizar a teoria dos custos de transação para analisar a organização da produção da empresa, as perspetivas de crescimento, a evolução da sua estrutura interna e os mecanismos de controlo e de propriedade, concluindo que as interações internas e externas da empresa são pautadas pelo objetivo de realização de economias ao nível dos custos de transação.

Na teoria dos custos de transação, a empresa é entendida como uma estrutura de governação e a sua eficiência representa o principal fator de mudança organizacional. A governação, por sua vez, é influenciada pelo ambiente institucional (conjunto de regras legais, sociais e políticas que estabelecem as bases para a produção, trocas e distribuição) e pela ação dos atores económicos (Williamson, 1985). A transação ocorre “quando um bem ou serviço é transferido através de um específico interface tecnológico. Um estágio de atividade inicia-se quando o outro termina” (Williamson, 1981b: 552). As análises realizadas no âmbito da teoria dos custos de transação visam, fundamentalmente, encontrar mecanismos de governação que sejam capazes de minimizar os custos de transação entre as partes envolvidas.

Williamson (1975, 1981a, 1981b) baseia a sua análise na existência de custos de transação e de diferentes estruturas de governação no âmbito das quais as transações se desenvolvem. Nos seus trabalhos identificou duas possibilidades de governação ao nível dos mercados: a externalização, onde as transações se efetuam através de parceiros externos (importadores, agentes, distribuidores, entre outros); e a internalização, onde as transações se desenvolvem através do sistema interno da própria empresa (filiais, subsidiárias). Assim, se os custos de transação, através da externalização, forem

superiores aos custos de controlo através de um sistema hierárquico de controlo interno, a empresa deverá procurar a internalização dessas atividades, ou seja, a empresa deverá implementar uma estratégia global em todas as subsidiárias por si controladas.

Quando uma empresa possui vantagens competitivas face aos seus concorrentes, essas vantagens podem ser exploradas através de mecanismos comerciais, no mercado interno ou no mercado externo. No mercado externo, a empresa pode recorrer a agentes ou a importadores locais para colocarem os seus produtos à venda no mercado. Mas por vezes, e para determinados bens, o mercado não é a forma mais adequada de transação, mas antes a internalização, ou seja, a transferência destes bens dentro da própria empresa. Esta situação ocorrerá sempre que os custos de transação, através do mercado, sejam superiores.

Williamson (1975, 1981a, 1981b) vai introduzir três fatores – “racionalidade limitada” (“*bounded rationality*”), “comportamento oportunístico” (“*opportunistic behaviour*”) e “especificidade dos ativos” (“*assets specificity*”) - que vão ter um papel preponderante na determinação dos custos de transação ao nível dos mercados (Ietto-Gillies, 2012):

1)“Racionalidade limitada” – Pessoas, instituições e empresas atuam sob determinadas condições e num quadro de racionalidade limitada e de incerteza devido a imperfeições, ao nível da informação, sobre o contexto socioeconómico onde atuam. Ou seja, as decisões são tomadas racionalmente, mas são condicionadas pelas limitações existentes ao nível da informação detida por pessoas, instituições e empresas. De acordo com Williamson (1975, 1981a, 1981b), o nível e a qualidade da informação tende a ser superior quando as operações são efetuadas dentro da própria empresa e não quando são externalizadas. Do mesmo modo, as limitações ao nível da racionalidade aumentam em contextos socioeconómicos mais complexos.

2)“Comportamento oportunístico” – Neste caso, as empresas muitas vezes têm de se defender de comportamentos oportunísticos observados por parte de outras entidades e até dos próprios trabalhadores, motivados pela existência de assimetrias de informação.

Ou seja, diferenças ao nível das informações detidas por cada uma das partes envolvidas numa determinada transação, e que afetam muitas vezes o resultado final da transação, criam as condições para que os agentes adotem iniciativas oportunistas. Como forma de se protegerem deste tipo de comportamentos e de minimizarem os custos de transação entre as partes envolvidas, as análises realizadas no âmbito da teoria dos custos de transação visam encontrar mecanismos de controlo ou estruturas de governação (as próprias empresas) que permitam criar uma perceção de justiça, de confiança e de equidade entre as partes (o mecanismo mais relevante é o contrato legal que define um conjunto de obrigações para cada uma das partes e que permite o acesso e o envolvimento de uma terceira parte, um tribunal, na sanção a um parceiro oportunista). Em termos globais, as transações internas à própria empresa são melhor protegidas em relação a comportamentos oportunistas devido ao facto do nível e da qualidade da informação serem superiores.

3)“Especificidade dos ativos” - O terceiro fator que pode influenciar o custo da transação está relacionado com as características das próprias transações, nomeadamente a sua frequência, incertezas de realização, especificidades dos bens transacionados e possibilidades destes ativos poderem ser reutilizados em usos alternativos ou por diferentes utilizadores, sem perda de produtividade (Williamson, 1981a e 1981b).

A conjugação da “racionalidade limitada”, do “comportamento oportunístico” e da “especificidade dos ativos” a serem transacionados cria uma situação em que os custos de transação podem ser tão elevados que é mais vantajoso e eficaz para a empresa substituir o mercado e organizar a mobilização dos recursos internamente. De referir também que em mercados de menor dimensão a possibilidade de ocorrência de comportamentos oportunistas é menor, devido ao facto das relações interpessoais facilitarem a construção de acordos contratuais, e, por outro lado, em mercados com um correto e estável enquadramento legal, as empresas estão mais protegidas contra comportamentos oportunistas, reduzindo-se a incerteza relacionada com as operações nesse mercado (Williamson, 1981a e 1981b).

Entre as críticas que geralmente são efetuadas à teoria dos custos de transação está a de que esta consubstancia uma visão estática e limitada dos objetivos económicos e de apresentar limitações quanto à sua aplicabilidade, sobretudo no que se refere à possibilidade de existência de pequenas e médias empresas em mercados dominados por comportamentos oportunistas (Ghoshal e Moran, 1996). Os mesmos autores acrescentam que em mercados mais avançados, do ponto de vista do seu enquadramento institucional e das práticas comerciais, a capacidade de explicação do fator “especificidade dos ativos” reduz-se significativamente.

Christensen e Lindmark (1993) põem em causa a relevância desta teoria na explicação do processo de internacionalização das pequenas e médias empresas, onde a tradicional falta de recursos e de conhecimento cria condições para estas empresas externalizarem as suas atividades.

Hollensen (2007) chama a atenção para o facto da teoria dos custos de transação parecer ignorar os custos de transação internos à própria empresa, que se podem verificar entre a sede da empresa e as suas subsidiárias quando são implementados custos de transferência internos. Já quanto à existência e relevância dos comportamentos oportunistas, o mesmo autor destaca as relações de confiança que por vezes se estabelecem entre a empresa e os seus agentes e distribuidores externos, permitindo a criação de parcerias e evitando, desse modo, que a empresa realize grandes investimentos em subsidiárias em todas as partes do Mundo.

### **2.2.3. Teoria eclética (Paradigma OLI)**

A teoria eclética foi formulada e posteriormente desenvolvida, com diferentes atualizações, por Dunning (1977, 1979, 1988a, 1988b, 1993, 1998, 2000, 2001 e 2006) e por Dunning e Lundan (2008), sendo também designada por “paradigma eclético” ou “paradigma OLI” que corresponde às iniciais das suas três principais dimensões, ou seja,

“*ownership*” (propriedade) (O), “*location*” (localização) (L) e “*internalization*” (internalização) (I).

Dunning (2001: 176) considera que as dimensões de propriedade, localização e de internalização constituem os principais determinantes da existência de empresas multinacionais, ou seja, representam ”(1) as vantagens competitivas que as empresas de uma determinada nacionalidade possuem em relação a empresas de outras nacionalidades em fornecerem determinado mercado ou grupo de mercados. Estas vantagens são resultantes das vantagens de propriedade existentes ao nível da empresa, do acesso a um conjunto de ativos ou da capacidade de gerir estes ativos através das fronteiras nacionais tirando benefícios próprios em relação a concorrentes ou potenciais concorrentes; (2) a forma como as empresas percebem estas vantagens e que as levam, para seu próprio interesse, a internalizar mercados com o objetivo de gerarem, utilizarem ou darem valor acrescentado a estes ativos; (3) a forma como as empresas escolhem as localizações das atividades de valor acrescentado fora das suas fronteiras nacionais”.

Esta é uma abordagem teórica que pretende discutir a importância dos fatores de localização nas decisões de investimento direto estrangeiro e que defende que as empresas se internacionalizam devido ao facto de possuírem um conjunto de vantagens que podem explorar no exterior, designadamente num contexto de concorrência imperfeita. Ou seja, a teoria eclética constitui uma tentativa de análise das decisões de internacionalização, em termos de “*Why?*”(Porquê?), “*Where?*”(Onde?), “*When?*”(Quando?) e “*How*” (Como?), no âmbito das vantagens de “propriedade”, “localização” e de “internalização” detidas pelas empresas (Jasmin, 2003).

De acordo com Dunning (1977, 1979, 1988a), as empresas terão maior propensão para internacionalizarem a sua produção se possuírem os seguintes três tipos de vantagens:

1) Vantagens de “propriedade” – São as vantagens específicas de uma determinada empresa e que constituem as suas vantagens competitivas em relação às empresas rivais,

permitindo superá-las na realização de investimentos onde quer que eles se realizem. (“Porquê?” – Porque é que as empresas decidem investir no estrangeiro?).

As vantagens específicas da empresa decorrem exclusivamente da sua própria atividade operacional e relacionam-se com o controlo de recursos específicos (recursos humanos qualificados, tecnologias e marcas) que proporcionam uma superioridade competitiva face aos seus concorrentes nos mercados internacionais.

Estes recursos podem ser divididos em três categorias (Dunning, 1979). Numa primeira categoria estão um conjunto de vantagens que qualquer empresa pode ter em relação aos seus rivais e que não têm a ver com o facto da empresa ser ou não multinacional, estando relacionadas com a sua dimensão, posição monopolística, posse de conhecimentos especializados e nível de desenvolvimento tecnológico. Numa segunda categoria de vantagens de propriedade de uma subsidiária de uma empresa multinacional em relação às suas concorrentes locais estão todas aquelas decorrentes de pertencerem a uma organização de grande dimensão. Ou seja, economias de dimensão, de escala ou de gama de produtos; conhecimento de mercados e das condições de produção locais; e acesso, sem custos, ou em condições de custo marginal, a tecnologias já desenvolvidas por outras subsidiárias da empresa. E numa terceira categoria, podem existir vantagens do tipo monopolístico, como, por exemplo, o facto de ser a primeira empresa a abordar o mercado antes dos seus principais concorrentes ou possuir uma marca reconhecida e de grande notoriedade junto dos consumidores.

2) Vantagens de “localização” – São as vantagens específicas de um país relacionadas com a dimensão política, económica e geográfica de determinada localização, tais como a qualidade dos transportes e das comunicações, o enquadramento institucional e político, os custos dos fatores de produção e o tipo de políticas públicas desenvolvidas pelo governo que o tornam mais atrativo para os investidores estrangeiros (“Onde” – Onde é que a empresa se vai instalar?).

Neste caso, a empresa vai comparar as diferentes possibilidades de localização do investimento a fim de avaliar em qual delas consegue maximizar as suas vantagens específicas. Se não for vantajosa a localização da empresa no estrangeiro, os seus mercados externos irão ser servidos através de exportações.

Neste processo de escolha de localização para a realização do investimento, Dunning (1979, 1988a) comparou os países sob diversas perspetivas tendo chegado a uma tipologia (Paradigma ESP) composta por três principais dimensões (“E – *“Environment”*” - Meio ambiente; “S - *Systems*” – Sistemas; e “P - *Policies*” - Políticas), que vai permitir caracterizar e avaliar os potenciais destinos do investimento direto estrangeiro.

No “paradigma ESP” a categoria “meio ambiente” tem uma vertente económica e diz respeito à qualidade e quantidade dos fatores de produção disponíveis num determinado país, dimensão do mercado, redes de transportes e comunicações, redes de distribuição comercial e às características das redes locais (por exemplo, o tipo de relações existentes entre as instituições públicas e o sistema bancário). A segunda categoria (“sistemas”) tem a ver com o tipo de instituições políticas, económicas e sociais e a fatores como língua, a cultura e até os comportamentos e atitudes em relação aos estrangeiros. A última categoria (“políticas”) contempla as ações específicas que são desenvolvidas pelas autoridades governamentais de determinado país com o intuito de atingirem os seus objetivos económicos e sociais, e a promoção de políticas comerciais e de comércio externo e investimento estrangeiro.

Estas três dimensões estruturais vão mudando e evoluindo temporalmente, tendo Dunning (1988a) concluído que, à medida que um país se desenvolve, existe uma maior propensão para surgir um maior número de fluxos de externalização do que de internalização no interior das empresas, sinal da melhoria da eficiência dos mercados. Neste sentido, o investimento internacional vai estar cada vez mais dependente da evolução das variáveis “sistemas” e “políticas”, influenciadas pelas intervenções do Estado e “meio ambiente”.

3) Vantagens de “internalização” – São todas as vantagens relacionadas com a utilização e exploração das vantagens de propriedade existentes no interior da própria empresa (internalização). Estas vantagens decorrem da sua atividade operacional e permitem a escolha do modo de organização mais eficaz e a utilização dos seus próprios canais internos (através de empresas subsidiárias e associadas), em vez da venda destas vantagens, ou o direito para as utilizar, a uma empresa estrangeira. Por outras palavras, e como refere Jasmin (2003:14), trata-se de responder às questões “Como é que as empresas se vão instalar no estrangeiro? E que tipo de organização vão adotar para maximizar as vantagens específicas da empresa e beneficiar das vantagens específicas da localização escolhida?”

A criação de uma vasta rede intraempresa, pela via da internalização, tem diversas vantagens: um melhor controlo da cadeia de produção; uma redução dos custos de transação; a possibilidade de exploração de algumas vantagens monopolísticas; o acesso a um novo mercado; uma maior proteção sobre as transferências de tecnologia; uma maior coordenação entre a produção e a rede de distribuição; e um maior controlo sobre as competências locais e o custo dos recursos utilizados no processo de produção.

Quanto aos inconvenientes da internalização, e evitando os custos decorrentes das imperfeições de mercado, a criação de uma rede de filiais obriga a empresa à realização de grandes investimentos; à existência de uma administração cada vez mais complexa e com redes de integração vertical e horizontal; e a partilhar e atualizar, permanentemente, o conhecimento no âmbito da rede da própria empresa, o que cria um custo de especialização.

Dunning (1988a) refere que haverá lugar à realização de investimento direto estrangeiro (IDE) sempre que estiverem reunidos os três tipos de vantagens - “propriedade”, “localização” e “internalização” (no Quadro 4 é apresentada uma sistematização dessas vantagens).

**Quadro 4 – Teoria eclética: diferentes vantagens no âmbito da multinacionalização**

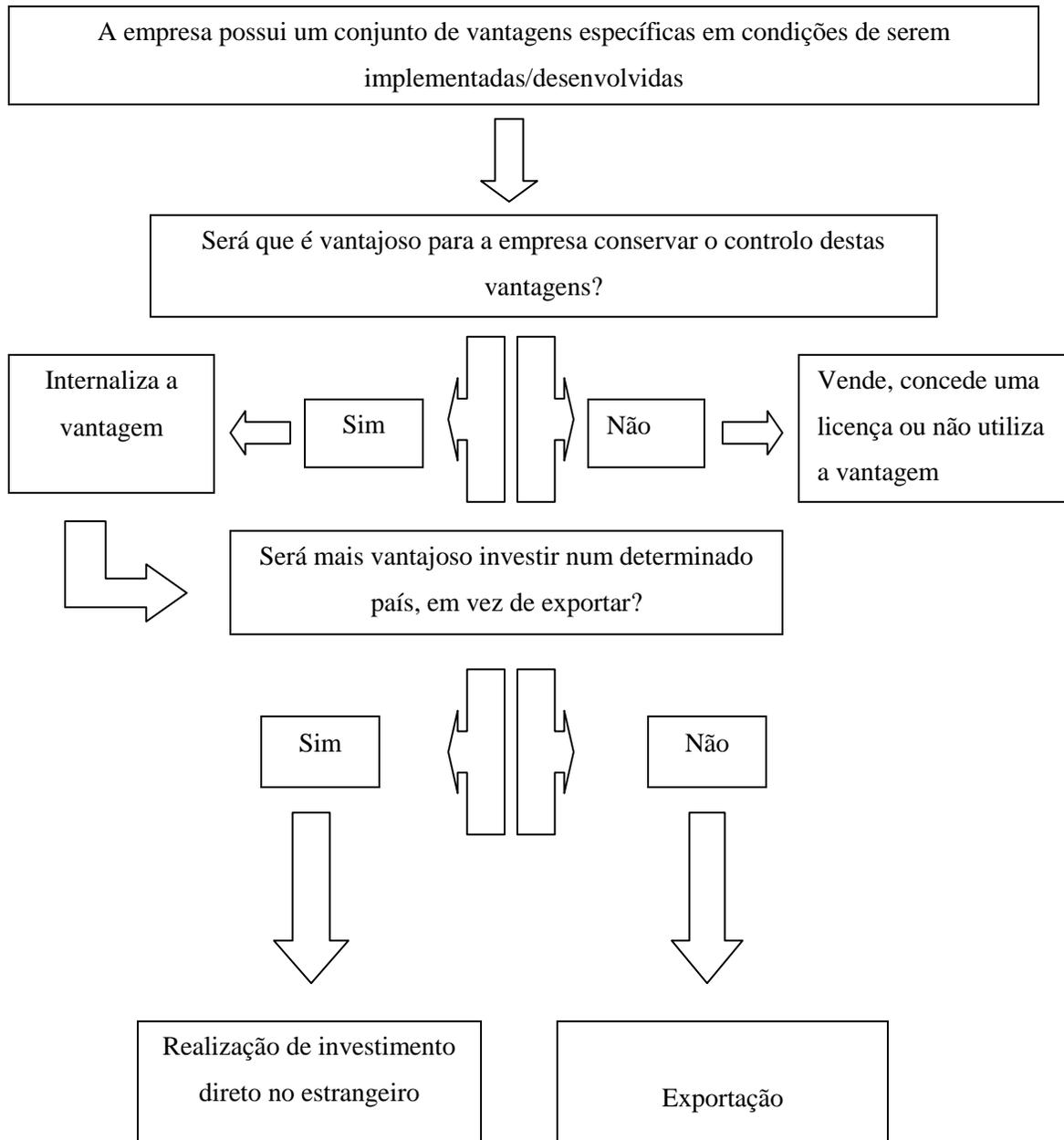
<b>Vantagens de Propriedade (“O”)</b>	<b>Vantagens de Localização (“L”)</b>	<b>Vantagens de Internalização (“I”)</b>
Propriedade tecnológica	Diferenciação no preço dos “ <i>inputs</i> ”	Redução do custo de transações
Dimensão, economias de escala	Qualidade dos “ <i>inputs</i> ”	Proteção dos direitos de propriedade
Diferenciação do produto	Custos de transporte e de comunicação	Redução da incerteza do comprador e/ou vendedor
Dotações específicas (trabalho, capital, organização)	Distância física, língua, cultura	Controlo da oferta
Acesso aos mercados, fatores e produtos	Distribuição espacial dos “ <i>inputs</i> ” e mercados	Controlo das vendas
Multinacionalização anterior	“ <i>Clusters</i> ” de empresas que aproveitam as externalidades de aglomeração	Ganhos estratégicos
Flexibilidade na aquisição e produção, por melhor localização. Reconhecimento de oportunidade de fusões e aquisições; novas vantagens competitivas ou aumento de quota de mercado	....	Internalização das externalidades
....	....	Inexistência de mercados a prazo

Fonte: Adaptado de Dunning (1988a, 1998)

Quanto maior for a confluência destas três vantagens, maior é a justificação para a concretização de IDE como forma de presença da empresa em mercados externos. Se, por hipótese, não se verificar qualquer vantagem de localização, mas a empresa tiver vantagens de propriedade e de internalização, irá procurar assegurar o controlo do mercado externo através da exportação. Se a empresa possuir unicamente vantagens de

propriedade irá adotar uma solução contratual, como a venda de licenças a uma empresa do país de acolhimento, pelo que a exploração do mercado será concessionada a uma empresa autónoma e independente (Figura 2).

**Figura 2 – O investimento direto estrangeiro na teoria eclética**



Fonte: Jasmin (2003)

Dunning (2001) chama ainda a atenção para a conveniência de que a configuração das diferentes vantagens (“propriedade”, “localização” e “internalização”) “dever ser contextualizada e provavelmente irá variar entres setores industriais (ou tipo de atividades de valor acrescentado), entre regiões ou países (a dimensão geográfica) e entre empresas” (Dunning, 2001: 176).

Por sua vez, são várias as interações que se podem estabelecer entre os três tipos de vantagens e as três modos básicos de internacionalização das atividades da empresa propostos no âmbito da teoria eclética – exportação, licenciamento e investimento direto estrangeiro (Quadro 5).

**Quadro 5 – Teoria eclética: modos de penetração no exterior**

<b>Tipo de Vantagem</b> <b>Modo de entrada no exterior</b>	<b>(O) Propriedade</b>	<b>(L) Localização</b>	<b>(I) Internalização</b>
Investimento direto estrangeiro (IDE)	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

Fonte: Dunning, 1988a

Cada uma das variáveis está mais especificamente ligada a um determinado nível de análise: as vantagens de propriedade ao setor/indústria; as vantagens de localização ao país; e as vantagens de internalização às características internas da própria empresa. Por isso, podem-se estabelecer múltiplas interações entre as variáveis.

As políticas governamentais podem favorecer as vantagens de propriedade (através de políticas de proteção da inovação, de despesas públicas em I&D e de encomendas do

Estado), as vantagens de internalização (taxas de intervenção sobre os mercados, aumentando os custos) e até as vantagens de localização (apoios ao investimento estrangeiros, zonas francas).

A estratégia da própria empresa pode influenciar as suas vantagens de propriedade, devido à sua própria política de inovação ou até devido à sua dimensão; as vantagens de localização, com a possibilidade dos responsáveis da empresa equacionarem a hipótese de deslocalização da mesma; e as vantagens de internalização, pela capacidade de organizar essa internalização.

O setor/indústria onde a empresa está integrada poderá também intervir sobre as referidas três vantagens: ao nível das vantagens de propriedade, em face da natureza dos produtos e dos respetivos processos de produção e de inovação; sobre as vantagens de localização, pela natureza dos “*inputs*” necessários e a sua distribuição no Mundo; nas vantagens de internalização, através dos custos de transação específicos na indústria em análise.

Dunning (2001) referiu que as estratégias dos diferentes atores estão em constante evolução, em cada reconfiguração das diferentes variáveis, e que por isso “a separação das diferentes variáveis torna-se bastante difícil de justificar” (Dunning, 2001:177).

Devido a um conjunto de mudanças políticas e tecnológicas que caracterizaram a década de 90 do século passado, mas também como resposta aos desenvolvimentos teóricos nos domínios da economia, gestão, geografia e ciência política, Dunning (1993, 1995, 1998, 2000) veio propor algumas reformulações à teoria eclética. Como referem Malhotra et al. (2003), houve necessidade de alargar o conceito de vantagens de propriedade para além das fronteiras da própria empresa, de modo a incluir os custos e os benefícios resultantes das transações e das relações interempresas. O conceito de vantagens de localização passou a incorporar as condições que tornam possíveis os sucessos das alianças estratégicas e o papel relevante dos vários blocos comerciais. E o conceito de vantagens de internalização que estava ancorado, fundamentalmente, na teoria dos custos de transação passou a ter uma maior abrangência, incorporando outros objetivos como a

procura de maior eficiência (“*efficiency seeking*”) ou de ativos estratégicos (“*strategic asset seeking*”).

Numa formulação integrada dos diversos condicionantes do investimento direto estrangeiro, Dunning (1993, 2000, 2002) apresenta também um modelo de análise sobre os quatro conjuntos de motivações ou estratégias que levam as empresas a decidirem instalar unidades produtivas no exterior e a concretizarem operações de investimento direto no estrangeiro:

1) Procura de mercados (“*market seeking*”) – O investimento direto estrangeiro é efetuado em função do interesse da empresa em ter acesso a um determinado mercado. Dunning (1993) refere que entre as razões que atualmente influenciam este tipo de decisão contam-se o potencial de crescimento desse mercado; o evitar os custos decorrentes da abordagem “à distância”; a necessidade de acompanhar fornecedores ou clientes que criaram unidades industriais em determinado país; o interesse em garantir uma presença num mercado de modo a desencorajar potenciais concorrentes; e o objetivo de testar ou adaptar os seus produtos às características e especificidades desse mercado. Dunning e Narula (1998) acrescentam ainda que as operações de IDE no âmbito da procura de mercados ganham maior relevância em “situações onde o mercado local ou os mercados adjacentes fornecem acesso a grandes oportunidades de se atingirem economias de escala. (...) Isto requer não só mercados populosos, mas também a capacidade de procura do próprio mercado nos produtos que estão na origem desse investimento” (Dunning e Narula, 1998: 12).

2) Procura de recursos (“*ressource seeking*”) - O investimento direto estrangeiro (IDE) tem como objetivo a aquisição de recursos não disponíveis no mercado interno (recursos naturais ou matérias-primas) ou disponíveis mas com custos mais elevados (por exemplo, mão de obra pouco qualificada). Segundo Dunning e Lundan (2008) existem três tipos de empresas que realizam operações de investimento direto estrangeiro (IDE) com o objetivo de procurarem recursos. Num primeiro caso, encontram-se as empresas que procuram recursos físicos e que têm como objetivos principais para a realização do IDE a

minimização de custos e assegurarem fornecimentos relevantes. Num segundo caso, estão incluídas as empresas que procuram mão-de-obra qualificada ou pouco qualificada a baixos custos. Estes investimentos têm geralmente origem em empresas instaladas em países que possuem elevados custos laborais e que veem nos países com menores custos laborais uma boa oportunidade para instalarem atividades que utilizam mão-de-obra intensiva. Num terceiro caso, encontram-se as empresas que pretendem adquirir capacidades organizacionais, tecnológicas e de gestão/marketing.

3) Procura de eficiência (“*efficiency seeking*”) - Com esta estratégia pretende-se racionalizar os investimentos já realizados, concentrando a produção para a exportação em alguns mercados, aproveitando as economias de escala e de escopo, e diversificando os riscos. A intenção é explorar racionalmente as diferenças entre os vários países que acolheram os investimentos, sobretudo ao nível das políticas económicas, quadro institucional, benefícios fiscais e características dos fornecedores. Numa etapa mais avançada de internacionalização, a empresa vai procurar distribuir as várias fases da sua cadeia produtiva entre diferentes países, procurando tirar vantagens para a produção de cada etapa específica do processo produtivo. Neste caso, os objetivos da empresa passam por realizar uma racionalização global da produção e em ganhar vantagens competitivas ao nível da especialização produtiva.

4) Procura de capacidades (“*strategic asset seeking*”) - Neste caso, o investimento direto estrangeiro é realizado com base em considerações estratégicas de longo prazo, e não apenas na exploração de vantagens ao nível de custos ou mercados, que vão permitir aumentar as vantagens específicas da empresa. Os ativos adquiridos viabilizam, por exemplo, a entrada num novo mercado, a ampliação das sinergias comerciais e tecnológicas ou a redução de custos. As fusões e aquisições, por sua vez, podem ampliar a capacidade de intervenção da empresa para enfrentar os seus concorrentes e aumentar a sua participação de mercado.

Tendo por referência estes quatro conjuntos de motivações ou estratégias que levam as empresas a decidirem instalar unidades produtivas no exterior, Dunning (2002) apresenta

uma matriz que combina estas estratégias com as condicionantes económicas ao nível do país de acolhimento (Quadro 6).

**Quadro 6 – Teoria eclética: tipos de IDE e determinantes económicos no país de acolhimento**

<b>Tipo de investimento direto estrangeiro (IDE)</b>	<b>Principais determinantes económicos do país de acolhimento do IDE</b>
1. Procura de mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensão do mercado e rendimento “<i>per capita</i>”</li> <li>- Crescimento do mercado</li> <li>- Acesso a mercados regionais e globais</li> <li>- Preferências do consumidor</li> <li>- Estrutura dos mercados</li> </ul>
2. Procura de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matérias-primas</li> <li>- Mão-de-obra qualificada</li> <li>- Mão-de-obra pouco qualificada a baixo custo</li> </ul>
3. Procura de eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo dos recursos e dos ativos referido em 2) e ajustados aos níveis de produtividade do trabalho</li> <li>- Custos dos transportes e comunicações de e para o país de acolhimento e de outros produtos intermédios</li> <li>- Participação em organizações de integração regional</li> </ul>
4. Procura de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades tecnológicas e de inovação existentes em pessoas, empresas ou “<i>clusters</i>”</li> <li>- Infraestruturas físicas (portos, aeroportos, estradas, energia, telecomunicações)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Dunning (2002: 15) e UNCTAD (1998: 91)

Paralelamente às vantagens e fatores de atratividade que um país pode apresentar às empresas, Dunning e Narula (1996, 1998) também estudaram as mudanças na inserção internacional dos países em virtude de passarem, ao nível dos investimentos, por

diferentes estádios de desenvolvimento - o chamado “Ciclo de desenvolvimento do investimento” (“*Investment Development Path - IDP*”).

A hipótese básica é a de que a configuração das vantagens de propriedade, de internalização e de localização enfrentadas pelas firmas estrangeiras que investem em determinado país, e também das firmas locais que investem no exterior, sofrem alterações e que é possível identificar tanto as condições que favorecem essas mudanças como os seus efeitos na trajetória de desenvolvimento do país. Ou seja, o perfil do investimento direto estrangeiro realizado em determinado país é afetado pela fase de desenvolvimento em que esse país se encontra e, inversamente, a fase e o ritmo de desenvolvimento desse país pode-se relacionar com o tipo e dimensão do IDE que consegue atrair e com as características das suas próprias empresas multinacionais (Dunning e Narula, 1996).

Este conceito de “Ciclo de desenvolvimento do investimento” sugere também “o modo como as interações entre empresas estrangeiras e empresas locais podem influenciar o ciclo de desenvolvimento do país” (Dunning, 2001: 180).

Nesta análise da relação entre o nível de desenvolvimento de um país e a sua posição em termos de investimento internacional, bem como da relação biunívoca entre ambos os fatores e os fluxos de investimento estrangeiro, Dunning e Narula (1996, 1998) identificam cinco fases de desenvolvimento, ao nível dos investimentos, pelos quais passaria um país (Quadro 7).

A primeira fase de desenvolvimento é a da pré-industrialização. Nesta fase, o país não recebe qualquer investimento estrangeiro e não efetua qualquer investimento no exterior, pois não dispõe de uma vantagem de localização atrativa e nenhuma empresa nacional possui uma vantagem de propriedade forte que lhe permita exportar. Por outro lado, o Estado não está em condições de implementar políticas atrativas de captação do investimento ou de criar as infraestruturas adequadas à instalação de empresas.

**Quadro 7 – Ciclo de desenvolvimento do investimento**

	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>	<b>Fase 5</b>
<b>Nível de IDE</b>	Vantagens de localização limitadas. Poucas empresas com vantagens de propriedade. Não se verifica IDE no estrangeiro.	Existência de vantagens de localização genéricas. Crescimento do setor industrial local, especialmente em indústrias de suporte e apoio. Reduzida relevância do investimento direto no estrangeiro.	Desenvolvimento das vantagens de localização. Crescimento do IDE no país. Um setor industrial forte permite o investimento direto no estrangeiro.	Existência de fortes vantagens de localização. Reforço das vantagens de localização das empresas locais. O investimento direto no estrangeiro é superior ao investimento estrangeiro no país.	Semelhante ao da Fase 4, mas com níveis muito semelhantes de investimento direto no estrangeiro e de investimento estrangeiro no país.
<b>Motivação para o IDE</b>	Investimento determinado pela procura de recursos. Vantagens de localização limitadas à exploração de recursos naturais.	Investimento determinado pela procura de recursos, mas com crescimento das vantagens de localização, sobretudo de mão-de-obra pouco qualificada e indústrias de mão-de-obra intensiva. Aumento da presença de investimento determinado pela procura de mercados.	Investimento determinado pela procura de mercados e crescimento do investimento motivado pela procura de maior eficiência, com a melhoria significativa das vantagens de localização.	Investimentos determinado pela procura de mercados, de maior eficiência e de ativos estratégicos.	

Fonte: Dunning e Narula (1998: 34)

Na segunda fase, verifica-se uma melhoria das vantagens de localização do país devido, sobretudo, à intervenção do Estado, e assiste-se a um desenvolvimento das vantagens de propriedade das empresas e a um crescimento do investimento estrangeiro que procura a exploração dos recursos naturais, a utilização intensiva de mão-de-obra pouco qualificada e um maior envolvimento no mercado interno (“procura de mercados”).

A terceira fase surge quando um país já atingiu um determinado estágio de maturidade económica, existindo um equilíbrio entre o investimento no exterior das empresas nacionais e o investimento das empresas estrangeiras no país. O país é capaz de desenvolver um conjunto de vantagens competitivas que beneficiam as vantagens específicas das empresas nacionais (“vantagens de propriedade”) e que o tornam atrativo para as empresas estrangeiras. O país vai tentar desenvolver as estruturas de mercado e as suas capacidades tecnológicas, observando-se um crescimento do investimento no exterior e do investimento estrangeiro no país (principalmente de procura de mercados e de maior eficiência), com a melhoria significativa das vantagens de localização.

Na quarta fase, o mercado já se encontra bastante desenvolvido e com fortes vantagens de localização, o que permite às empresas um reforço das suas vantagens de propriedade quer no país, quer no estrangeiro. O comércio intraempresa e intrarede de empresas tem uma grande importância e o Estado está especialmente preocupado com a inserção das empresas na economia internacional. Nesta fase, o investimento das empresas no estrangeiro excede o investimento estrangeiro no país. O investimento estrangeiro no país é explicado pela procura de mercados sofisticados, recursos humanos qualificados, capacidades locais de investigação e desenvolvimento de economias de aglomeração (“procura de mercados”, “procura de eficiência” e “procura de capacidades”).

Na quinta, e última, fase, o desenvolvimento das vantagens de localização e de propriedade passam a ter um pendor mais orientado para a empresa do que para o país, com os países a estarem muito bem articulados com as estratégias das empresas multinacionais que, tal como na fase anterior, procuram mercados, eficiência e capacidades. Quanto às decisões e aos países de destino dos investimentos no exterior das

empresas nacionais, estas já não são exclusivamente baseadas nas suas vantagens comparativas mas também nas estratégias de internacionalização e de penetração em mercados externos dos seus concorrentes e das possíveis e diferentes alianças que se podem concretizar. Nesta fase, “o governo tem uma importância crítica na melhoria das vantagens de localização e na implementação de um ambiente competitivo para as suas próprias empresas, permitindo que estas explorem efetivamente as oportunidades existentes no âmbito da economia global” (Dunning, 2001: 182).

Os pressupostos teóricos subjacentes ao “Ciclo de desenvolvimento do investimento” que estão relacionados com os conceitos básicos da teoria eclética, introduzindo um elemento dinâmico a nível macroeconómico, são muito relevantes para a explicação das tendências recentes ao nível do investimento direto estrangeiro global (Dunning, 2001).

Mas é no âmbito da teoria eclética que deverão ser analisadas as relações entre os fluxos de entrada de investimento direto estrangeiro (IDE) e o investimento direto estrangeiro realizado no exterior por firmas nacionais. A teoria eclética aponta para a possibilidade de um país atrair IDE nas seguintes circunstâncias: (1) quando as empresas estrangeiras possuírem vantagens específicas de propriedade em relação às empresas nacionais; (2) quando os recursos e competências locais favorecerem o desenvolvimento dessas vantagens competitivas, em comparação com as vantagens oferecidas por outros países; (3) e quando as empresas estrangeiras concluírem que é do seu interesse internalizarem as suas atividades, em vez de venderem os seus produtos para empresas nacionais através dos mecanismos de mercado ou por meio de algum acordo de cooperação (Dunning e Narula, 1996). Por outro lado, a propensão de um país para se tornar investidor direto no estrangeiro está relacionada (1) com as características das vantagens de propriedade das suas empresas nacionais, (2) com a forma como pretendem explorar essas vantagens numa localização externa e (3) com o modo como se organizam as atividades e investimentos no âmbito da empresa multinacional, por contraponto ao desenvolvimento dessas mesmas atividades através de relações não societárias com empresas nacionais (Dunning e Narula, 1996).

Dunning refere que apesar de muitas vezes ter utilizado a teoria eclética para analisar o comportamento da empresa individual, o seu “principal foco de interesse é explicar o processo de produção internacional de todas as empresas de um determinado país ou grupo de países” (Dunning, 2001: 186). E um dos principais contributos do paradigma eclético foi conseguir integrar um conjunto de propostas complementares e identificar um grupo de variáveis (propriedade, localização e internalização) que conseguem parametrizar a atividade das empresas multinacionais (Dunning e Lundan, 2008). A aplicação destas variáveis às teorias do comércio internacional, da produção internacional e da organização da produção internacional permitiu que a teoria eclética pudesse cobrir os três principais modos de internacionalização - exportação, investimento direto estrangeiro e licenciamento (Ietto-Gillies, 2012).

Pese embora as sucessivas revisões da teoria eclética (Eden e Dai, 2010) e as virtualidades da mesma no atual contexto económico e empresarial, o modelo desenvolvido por Dunning tem vindo a receber diversas críticas, mas também observações sobre a sua importância para o processo de internacionalização empresarial.

Eden e Dai (2010) e Narula (2010) defendem que, apesar de todos os reajustamentos, a teoria eclética manteve um conjunto de princípios básicos que se revelaram muito importantes para a consolidação desta perspetiva teórica e que também serviram para uma melhor compreensão e definição da disciplina “negócios internacionais”. Também Faeth (2009) considera que “ o paradigma eclético provou ser um bom referencial para a explicação do investimento direto estrangeiro ligado às empresas multinacionais que são vistas como empresas com poder de mercado” (Faeth, 2009: 187).

Ietto-Gilles (2012) refere que o ponto mais forte do paradigma eclético tem a ver com o facto de destacar as interações existentes entre o processo de internacionalização das empresas e os modos de entrada em mercados internacionais. Isto significa que assuntos relacionados com as empresas e com as suas vantagens competitivas devem ser vistos em articulação com as condições dos locais onde os investimentos vão ser realizados e com as temáticas dos mercados e da organização industrial. No entanto, a mesma autora

aponta a pouca importância atribuída na teoria eclética às falhas de mercado estruturais e o demasiado ênfase dado às vantagens de internalização, o que levou Dunning a perspetivar as escolhas em termos de custos e de eficiência, mais do que em termos estratégicos.

Rugman (2010: 2) considera que um dos principais problemas da teoria eclética tem a ver com o facto de ser “demasiado eclética (...) e que cada um dos três motivos para a realização de investimento direto estrangeiro é sobredeterminado”. Na opinião de Rugman (2010), esta afirmação é particularmente válida para as “vantagens de propriedade”, que incluem os ativos intangíveis da empresa e outros fatores relacionados com a estrutura do mercado e do setor/indústria, mas também para as “vantagens de localização” e de “internalização”. Por outro lado, aponta também para o facto da teoria eclética apenas estabelecer condições relevantes para a análise do IDE, não suportando, em termos teóricos, a escolha entre o IDE e outras alternativas de penetração em mercados externos, como a exportação ou o licenciamento.

Vernon (1985) considera que a teoria eclética é demasiado “estática” e por isso é incapaz de apresentar alterações no que se refere à problemática da produção internacional, para além de não especificar qual seria o comportamento das empresas em cenários oligopolísticos onde desenvolvem a sua atividade algumas empresas multinacionais.

Itaki (1991) afirma que as “vantagens de propriedade”, no âmbito da teoria eclética, apresentam características redundantes pois atualmente podem derivar das “vantagens de internalização”, não fazendo, por isso, muito sentido que os dois referidos tipos de vantagens sejam considerados como dimensões independentes. Por outro lado, Itaki (1991) sublinha também que em termos económicos as “vantagens de propriedade” e as “vantagens de localização” são simultaneamente determinadas, pelo que deverá haver algum cuidado na utilização destes conceitos.

Jasmin (2003) apresenta também algumas críticas à teoria eclética. Em primeiro lugar considera que este paradigma, com as suas sucessivas revisões, tornou-se demasiado

generalista, complexo e difícil de aplicar. Em segundo lugar, não teve em conta o peso dos chamados “fatores emocionais” e a existência, por vezes, de comportamentos mais nacionalistas, devido a percursos familiares ou profissionais de alguns dirigentes empresariais ou até mesmo a relevância da relação entre acionistas e gestores (um fenómeno cada vez mais importante na definição das estratégias das empresas onde muitas vezes os que dirigem a empresa não são necessariamente os seus investidores/proprietários). Em terceiro lugar, aponta para a necessidade de se aprofundar o fenómeno do “desinvestimento” de uma empresa de determinado setor ou país e as consequências estratégicas desta decisão ao nível do “*network*” interno da empresa, das relações com as restantes empresas que ficam no país e com o próprio país que acolheu o investimento. Em quarto lugar, refere a necessidade de ser explorado o impacto da atividade da empresa no país de origem e no país de acolhimento e também aquilo a que Dunning (1998) chamou a “geografia das decisões”, isto é, quais são as empresas que tomam as “decisões” e qual a sua influência no âmbito do “*network*”; quais os critérios para a escolha da localização dos centros de investigação e desenvolvimento no âmbito do “*network*”; e quais são os efeitos das estratégias de reposicionamento das empresas nos países de acolhimento. Em quinto, e último, lugar, Jasmin refere que a crítica mais importante que pode fazer ao paradigma eclético tem a ver com o lugar ocupado pelo Estado. Com efeito, e no contexto das chamadas “imperfeições de mercado”, o Estado tem hoje um papel central na criação do (melhor) ambiente socioeconómico para a instalação de investidores nacionais e estrangeiros; no financiamento das políticas de educação/formação e de investigação e desenvolvimento; na promoção e negociação de contratos de investimento estrangeiro; e na regulação da atividade económica de modo a garantir, à população e às empresas, que não se verifiquem situações de abuso ou obstáculos à atividade económica e empresarial.

Eden e Dai (2010) sublinham que as sucessivas alterações realizadas por Dunning na configuração das características individuais das vantagens de “propriedade”, “localização” e “internalização levaram a que se tornasse “cada vez mais problemático” (Eden e Dai, 2010: 29) compreender as diferenças entre os referidos três tipos de vantagens. Na mesma linha de Eden e Dai (2010), Andersen (1997) refere que a

multiplicidade de relações e de interdependências entre estes três tipos de vantagens criam dificuldades na sua demarcação pelo que a riqueza conceptual dessas relações pode representar também uma das fraquezas da teoria eclética.

Com base na discussão realizada é possível derivar a seguinte proposição para a nossa investigação:

**P1 - Os fatores determinantes para a realização de investimento direto estrangeiro estão relacionados com a procura de mercados (“*market seeking*”) e a procura de eficiência (“*efficiency seeking*”).**

#### **2.2.4. Teoria da vantagem monopolística**

A teoria da vantagem monopolística, a última teoria de internacionalização mais focada nas empresas multinacionais que iremos aqui abordar, defende que as empresas multinacionais existem devido ao facto de possuírem vantagens de propriedade sobre as empresas estrangeiras nos seus próprios mercados (Hymer, 1968, 1976; Kindleberger, 1969).

O interesse de Hymer (1968, 1976) em perceber mais aprofundadamente os motivos que levavam as multinacionais americanas a investirem num cada vez maior número de países permitiu o aparecimento da teoria da vantagem monopolística, ou também chamada teoria das imperfeições de mercado, que tenta explicar como é que uma empresa com um limitado conhecimento de um mercado local consegue competir com sucesso com os seus concorrentes locais. O foco da análise de Hymer (1968, 1976) vai ser a empresa multinacional, “mais como entidade de produção internacional do que entidade de trocas internacionais” (Dunning e Rugman, 1985: 228), tentando compreender as razões que levavam estas empresas a transferirem produtos intermédios, como conhecimento ou tecnologia, através das suas subsidiárias existentes em vários países, garantindo os direitos de propriedade sobre os referidos ativos.

Hymer (1976) começa por referir que a produção no estrangeiro envolve riscos e custos suplementares decorrentes, principalmente, (1) das comunicações e da necessidade de aquisição de informações; (2) das diferenças culturais e de língua; (3) dos escassos conhecimentos do enquadramento legal e do ambiente de negócios; (4) das flutuações e alterações das taxas de câmbio; (5) da possibilidade de expropriações e outras possíveis medidas governamentais que podem não ser aplicadas às empresas locais; (6) e dos custos salariais mais elevados, decorrentes da maior precaridade dos postos de trabalho.

As empresas multinacionais estão disponíveis para fazer face a estes custos e riscos, e a enfrentarem estas desvantagens em relação às empresas locais, devido às expectativas de alargamento dos seus mercados e à realização de maiores lucros. Mas só poderão ultrapassar estas desvantagens, num contexto de mercados imperfeitos, se possuírem vantagens de propriedade não detidas pelos seus concorrentes que lhes permitam operar as suas subsidiárias no estrangeiro de forma mais rentável do que os seus competidores locais. Ou seja, a empresa multinacional possui essa grande vantagem que é poder utilizar mercados internos através de vários países e de várias subsidiárias, permitindo graus de liberdade e de flexibilidade que não são detidos pelas empresas que estão confinadas a um único mercado (Hymer, 1976).

Nesta reflexão sobre os determinantes do investimento das empresas multinacionais assume uma posição determinante a existência de mercados imperfeitos (ou de falhas de mercado). Estes são considerados por Hymer (1976) como tendo características estruturais, resultantes das estruturas de mercados, devido às imperfeições nos mercados de mercadorias e de fatores de produção, a economias de escala internas e externas e à intervenção dos governos ao nível do comércio e da produção.

Neste contexto de mercados imperfeitos, e de acordo com Hymer (1976), os fatores determinantes do investimento direto estrangeiro são:

- (1) a existência de “vantagens específicas” da empresa que podem ser exploradas no estrangeiro, sobretudo numa altura de redução ou desaparecimento de oportunidades de negócio no mercado doméstico.

- (2) uma estratégia de “eliminação de conflitos” em mercados externos. Neste caso, se a empresa pretende abordar um determinado mercado externo onde já está presente uma empresa rival é provável que venham a surgir conflitos e, nessa situação, a empresa pode partilhar esse mercado ou tentar dominar o mesmo através da aquisição da empresa rival ou do controlo da sua produção nesse mercado. Hymer refere que o controlo de uma empresa subsidiária no estrangeiro “é desejável, de modo a eliminar a concorrência entre essa empresa e as empresas existentes nesse país (...) ou para se apropriar dos lucros ou de determinadas competências dessas empresas” (Hymer, 1976: 25). Esta “estratégia de ‘eliminação de conflitos’, através da aquisição ou do controlo das operações internacionais, permite um crescimento do posicionamento da empresa no mercado e, novamente, um aumento das imperfeições existentes ao nível do mercado” (Ietto-Gillies, 2012: 53).

- (3) e, com menor relevância, o interesse das empresas multinacionais em promoverem uma “política de diversificação”, ao nível de produtos e de mercados de venda e/ou de produção, garantindo desse modo uma minimização dos riscos e o eventual alargamento das suas quotas de mercado.

Em outros trabalhos, Hymer (1968) discute o tema do crescimento da empresa, e respetivos limites, que na sua opinião é resultante das economias de escala e das vantagens da sua integração vertical num contexto de mercados imperfeitos.

A teoria da vantagem monopolística (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969) foi também precursora e pioneira em outras áreas: considerou a empresa multinacional como a instituição determinante no processo de investimento direto estrangeiro, indo contra a cultura económica dominante que privilegiava e explicava este como uma decisão determinada pelas diferentes taxas de juro existente entre países; e preconizou que o

investimento direto estrangeiro e a empresa multinacional são partes integrantes da teoria da empresa.

Dunning e Rugman (1985) afirmam que Hymer deu pouca importância à dimensão geográfica e espacial do processo de investimento direto estrangeiro e às interdependências existentes entre os fatores de localização e as vantagens específicas da empresa multinacional. Os mesmos autores referem também que Hymer (1968, 1976) não chegou a estimar os custos ou os benefícios das operações de investimento direto estrangeiro ou de transferência de tecnologia, nem o impacto da entrada de empresas multinacionais em países em vias de desenvolvimento.

McDougall et al. (1994) defendem que a teoria da vantagem monopolística não explica as razões pelas quais algumas empresas multinacionais realizam operações de investimento direto estrangeiro antes de desenvolverem e aprofundarem as suas vantagens específicas nos seus países de origem.

Dunning e Pitelis (2008) defendem que Hymer (1976) não chegou a aprofundar o processo de internalização das empresas multinacionais, ao considerar que este apenas tem como objetivo exclusivo a captura de valor, quando outros mostraram que a internalização pode criar valor através dos custos de produção e de transação (Coase, 1939; Williamson, 1981b).

Letto-Gillies (2012) considera que Hymer (1968, 1976) não valorizou suficientemente o argumento de que a realização do investimento direto estrangeiro pode ser motivado pela procura de baixos custos de produção, pois neste caso haveria dificuldades em explicar as razões de maior competitividade das empresas multinacionais face às empresas já instaladas nesse mercado.

### **2.2.5. Teorias da internacionalização por etapas**

As teorias de internacionalização por etapas tiveram a sua origem nas teorias do crescimento da empresa (Penrose, ([1959] 2009; Aharoni, 1966) e nas teorias comportamentais e de aprendizagem (Cyert e March, 1963) que descrevem a internacionalização como um processo gradual de desenvolvimento da empresa durante um determinado período de tempo (Melin, 1992).

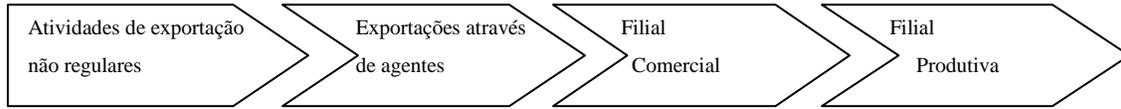
No âmbito das teorias de internacionalização por etapas, que foram sistematizadas num trabalho realizado por Thomas e Araújo (1985), iremos abordar neste capítulo a teoria de internacionalização de Uppsala, iniciada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e depois desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), sobre o processo de internacionalização de um grupo de quatro empresas suecas da área industrial (Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo), e a teoria dos modelos de inovação (Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982, 1984; Reid, 1981; Czinkota, 1982), também designada por “modelos de desenvolvimentos das exportações”.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) analisaram os estádios através dos quais tem lugar o processo de internacionalização das empresas para um determinado país e a forma de expansão e de penetração dessas empresas em diferentes países. De acordo com estes autores, as empresas começam por expandir-se no seu mercado doméstico e a internacionalização segue um percurso incremental de obtenção de conhecimentos sobre mercados externos, de recursos e de redução da incerteza, sendo possível identificar quatro estádios de evolução que diferem entre si no que diz respeito ao grau de envolvimento da empresa no mercado.

Estes estádios foram designados por “cadeia de estabelecimento” e distinguem-se pelas diferenças em relação ao nível de envolvimento da empresa num determinado mercado (Figura 3), a saber: (1) atividades de exportação não regulares; (2) exportações através de representantes independentes (agentes); (3) estabelecimento de uma filial comercial no

exterior; (4) estabelecimento de uma filial produtiva no exterior (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

**Figura 3 - Cadeia de estabelecimento**



Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)

Efetuada uma análise mais detalhada do envolvimento da empresa em mercados internacionais, e de acordo com a “cadeia de estabelecimento” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), convém referir que no início deste processo a empresa dispõe de poucos recursos e de um conhecimento limitado dos mercados internacionais. Por isso, e numa primeira fase, a empresa vai desenvolver a sua atividade internacional através de exportações pontuais para um país próximo - um país vizinho, relativamente conhecido ou com práticas de negócios similares - e limitando o investimento e os riscos associados a este tipo de operações. Este tipo de envolvimento vai permitir à empresa adquirir, de uma forma faseada, competências, informações e experiências sobre mercados internacionais. Numa segunda fase, a empresa vai exportar de uma forma mais regular, através de um agente independente. De seguida, vai instalar uma filial comercial num determinado país e, numa quarta fase, vai passar a produzir nesse país, através de uma empresa filial. A acumulação progressiva de conhecimento vai contribuir para que a empresa passe a implementar modos cada vez mais complexos de internacionalização, tentando efetuar um controlo cada vez maior das operações internacionais e reduzir o respetivo nível de risco.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) referem que as empresas não têm que seguir obrigatoriamente este modelo e esta sequência, mas a falta de conhecimento sobre mercados internacionais e a propensão das empresas para evitarem a incerteza leva-as a iniciarem as exportações para países vizinhos ou para países relativamente conhecidos e com práticas de negócios similares. Em cada um dos referidos quatro estádios observa-se

sucessivamente um maior envolvimento de recursos da própria empresa e também níveis diferentes de conhecimento e de experiência sobre mercados internacionais. No entanto, os autores salientam que, por um lado, alguns mercados não têm a dimensão suficiente para justificarem o crescente envolvimento de recursos previsto na “cadeia de estabelecimento” e, por outro lado, também é “expectável que se verifiquem saltos na ‘cadeia de estabelecimento’ em empresas com mais experiência de outros mercados internacionais” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975: 307). Neste processo, os obstáculos mais relevantes são a “falta de conhecimento e de recursos (...) que podem ser atenuados através de um processo de decisão incremental e do conhecimento de mercados e operações internacionais” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975: 306).

À medida que o processo de internacionalização vai avançando, aumenta também o grau de risco e de compromisso de recursos. Ou seja, a empresa entra sucessivamente em novos mercados, seguindo o conceito de “distância psicológica” (usado pela primeira vez por Beckerman, 1956 e Linnemann, 1966) que é definido como o conjunto de “fatores que impedem ou perturbam os fluxos de informação entre as empresas e o mercado” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975: 308). Entre estes fatores contam-se as diferenças ao nível da língua, cultura, educação, sistema político e administrativo, desenvolvimento económico e industrial e ambiente de negócios. A “distância psicológica” torna difícil a compreensão por parte das empresas dos contextos e ambientes económicos internacionais (Johanson e Vahlne, 2009), ainda que as empresas se instalem prioritariamente em países com menor “distância psicológica” em relação ao seu país de origem.

A “distância psicológica” está correlacionada com a “distância geográfica” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975: 308), verificando-se, no caso do estudo das quatro empresas suecas, que os países geograficamente mais próximos são também aqueles que revelam maiores afinidades culturais e linguísticas e, por isso, são primeiramente avaliados como potenciais destinos de expansão internacional. A “distância psicológica” induz ao conceito de “desvantagem de ser estrangeiro” (“*liability of foreignness*”) que tenta explicar porque é que um investidor estrangeiro precisa de uma vantagem específica para ultrapassar as

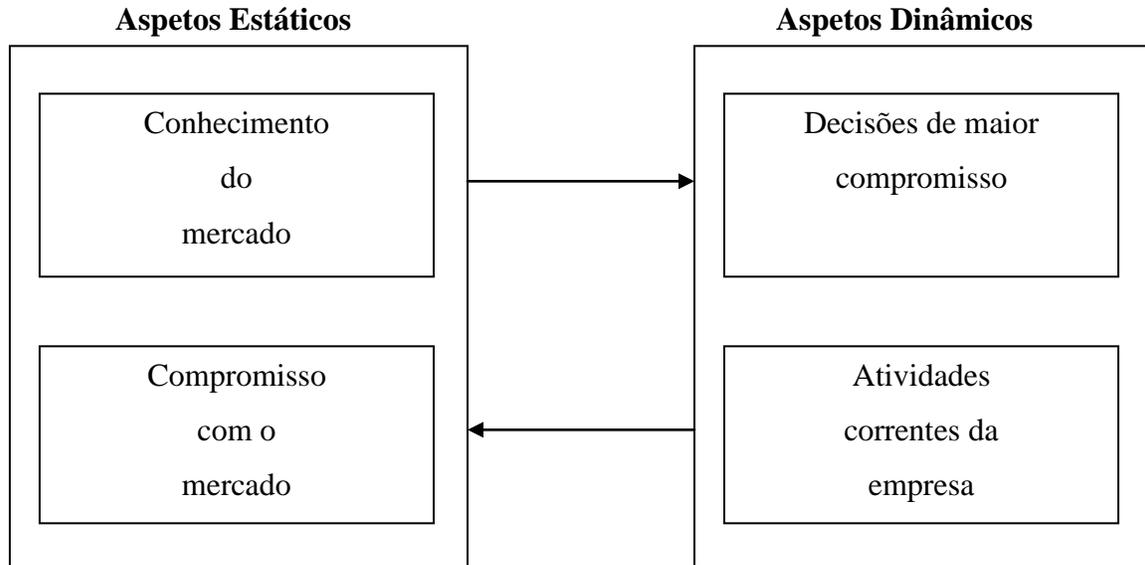
suas desvantagens em mercados internacionais (Hymer, 1976; Zaheer, 1995). Nesta mesma perspetiva, Johanson e Vahlne (2009: 1412) referem mais tarde que “quanto maior for a ‘distância psicológica’ maior é a desvantagem de ser estrangeiro”.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) alertam para o facto de alguns países terem proximidade geográfica - por exemplo, nos casos dos EUA e de Cuba - mas apresentarem, por razões políticas ou económicas, uma grande “distância psicológica”, enquanto outros que são geograficamente distantes – por exemplo o Reino Unido e a Austrália – têm, por diversos motivos, uma menor “distância psicológica”. Para além disso, os mesmos autores referem também que a “distância psicológica” não é um fator constante, podendo alterar-se em função de diversos condicionantes, nomeadamente dos desenvolvimentos verificados ao nível dos transportes e comunicações, do comércio e de outras circunstâncias de natureza social e cultural. E acrescentam ainda que a “distância psicológica” não é o único fator a ter em consideração no processo de internacionalização e de seleção de mercados externos, devendo-se também ter especial atenção que “a dimensão do mercado influencia as decisões do processo de internacionalização” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975: 308).

Tendo por referência os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e com o objetivo de aprofundarem a explicação sobre o carácter incremental do processo de internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) formularam um modelo dinâmico onde “o resultado final de uma decisão, ou mais genericamente um ciclo de acontecimentos, constitui o *‘input’* para a decisão seguinte” (Johanson e Vahlne, 1977: 26). Neste sentido, o estado atual do processo de internacionalização da empresa não só afeta as fases seguintes como também constitui um importante fator explicativo para as decisões que irão ser tomadas em momentos posteriores desse processo.

A base deste modelo reside, fundamentalmente, na distinção entre as variáveis relacionadas com os “aspetos estáticos” (*“state aspects”*) e com os “aspetos dinâmicos” (*“change aspects”*) do processo de internacionalização, existindo dois “aspetos estáticos” e dois “aspetos dinâmicos”, conforme descrição abaixo apresentada (Figura 4).

**Figura 4 – Mecanismo básico de internacionalização: aspetos estáticos e aspetos dinâmicos**



Fonte: Johanson e Vahlne (1977: 26)

Um pressuposto básico neste modelo é o de que o “conhecimento do mercado” e o “compromisso com o mercado” afetam as “atividades correntes da empresa” e as “decisões de maior compromisso de recursos” que, por sua vez, transformam o “conhecimento do mercado” e o “compromisso com o mercado”.

Os “aspetos estáticos” são compostos pelo “conhecimento do mercado” e pelo “compromisso com o mercado” e têm a ver essencialmente com os elementos atuais da situação em análise numa determinada empresa e com o nível de recursos que foram envolvidos num mercado externo específico. Por sua vez, os “aspetos dinâmicos” integram as “decisões de maior compromisso de recursos” e as “atividades correntes da empresa”, ou seja, estão relacionados com decisões que se prolongam ao longo do tempo, nomeadamente no que se refere aos resultados atuais de investimentos realizados no passado e com as decisões que estão atualmente a ser tomadas com vista a comprometer recursos em projetos futuros.

No âmbito dos “aspectos estáticos”, o conceito de “compromisso com o mercado” é composto por dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos e o nível de compromisso. A quantidade de recursos comprometidos é, em termos globais, próxima da dimensão do investimento e inclui “investimentos em marketing, organização, pessoal e outras áreas” (Johanson e Vahlne, 1977: 27). Já o nível de compromisso depende do grau de integração desses recursos com outras áreas da empresa (por exemplo, a existência de um processo de integração vertical ao nível da empresa permite um nível elevado de compromisso) e do nível de especialização desses recursos num determinado mercado (quanto mais especializados forem os recursos aplicados num mercado específico, maior é o nível de compromisso da empresa com esse mercado). A forma como os recursos podem ser transferidos para outro mercado afeta o nível de compromisso, ou seja, quanto maior for a dificuldade em transferir recursos, maior o nível de compromisso da empresa com esse mercado.

Já quanto ao segundo “aspecto estático”, o “conhecimento do mercado”, Johanson e Vahlne (1977) seguem as propostas de Penrose ([1959] 2009) em relação ao modo de aquisição de conhecimentos. Penrose ([1959] 2009) faz uma distinção entre “conhecimento objetivo” e “conhecimento experimental”, considerando que o primeiro poderá ser ensinado por processos formais enquanto o segundo só poderá ser adquirido através da experiência pessoal, o que torna difícil a sua transmissão de pessoa para pessoa ou de organização para organização. Johanson e Vahlne (1977) consideram o “conhecimento experimental” mais difícil de adquirir do que o “conhecimento objetivo” e também como o tipo de conhecimento crítico neste contexto, pois é aquele que “fornece o quadro de referência para a perceção e formulação de oportunidades (...) e o *‘feeling’* sobre como estas se encaixam nas atuais e futuras atividades” (Johanson e Vahlne, 1977: 28). O “conhecimento experimental” é também aquele que permite “gerar oportunidades de negócios e que conseqüentemente tem um papel determinante no processo de internacionalização empresarial” (Johanson e Vahlne, 1990: 12), reduzindo ao mesmo tempo as “incertezas do mercado”, enquanto o “conhecimento objetivo” apenas permite formular oportunidades teóricas de negócio.

Johanson e Vahlne (1977: 28) acrescentam ainda que podemos fazer uma distinção entre “conhecimento geral” e “conhecimento específico do mercado”.

O “conhecimento geral” está relacionado com conhecimentos de marketing e das características dos consumidores, independentemente da sua localização geográfica. Por seu lado, o “conhecimento específico do mercado” é o conhecimento existente “sobre as características específicas de determinado mercado nacional – o seu ambiente de negócios, características culturais, estrutura do mercado e, mais importante, as características das empresas suas clientes e dos seus recursos internos” (Johanson e Vahlne, 1977: 28). O “conhecimento específico do mercado” é adquirido através da experiência decorrente do acompanhamento de determinado mercado, enquanto o “conhecimento geral” de determinada operação pode ser transferido de mercado para mercado, facilitando o estabelecimento de atividades similares em diferentes mercados externos. Estes dois tipos de conhecimentos – “conhecimento geral” e “conhecimento específico do mercado” – são necessários para o estabelecimento e desenvolvimento de negócios em mercados externos.

Ao nível dos “aspectos estáticos”, Johanson e Vahlne (1977) concluem que existe uma relação direta entre as dimensões “conhecimento do mercado” e “compromisso com o mercado”, ou seja, “o conhecimento pode ser considerado como um recurso (...) e conseqüentemente quanto maior for o conhecimento sobre determinado mercado, mais valiosos são os recursos e maior é o nível de compromisso para com esse mercado” (Johanson e Vahlne, 1977: 28).

Os “aspectos dinâmicos” são constituídos pelas “atividades correntes da empresa” e pelas “decisões de maior compromisso de recursos”.

Em relação às “atividades correntes da empresa” convém, antes de mais, assinalar que existe um desfasamento de tempo entre o momento de realização da maior parte destas atividades e as suas conseqüências diretas. No entanto, quanto maior for o desfasamento

de tempo maior é o grau de compromisso da empresa com o mercado (Johanson e Vahlne, 1977).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), as “atividades correntes da empresa” são a sua principal fonte de experiência e constituem um elemento fundamental para um melhor conhecimento sobre a própria empresa e o seu mercado. A experiência pode ser adquirida através da contratação direta de recursos humanos com experiência ou através do aconselhamento e assessoria de pessoas com experiência nesse mercado. De modo a distinguir estas duas formas alternativas de incorporar experiência ao nível do processo de internacionalização da empresa, Johanson e Vahlne (1977) fazem uma separação entre “experiência da empresa” e “experiência do mercado”, ambas imprescindíveis para a realização e desenvolvimento de operações internacionais por parte da empresa.

A melhor forma, e também a mais rápida, de uma empresa obter conhecimento sobre mercados externos passa pela contratação de um gestor comercial ou de um agente com experiência de atuação nesse mercado, ou ainda pela aquisição de parte ou da totalidade de uma empresa que já se encontre a operar num determinado mercado. No entanto, em muitas situações, o conhecimento existente não é relacionado com as atividades de internacionalização ou, em outros casos, quando a empresa decide entrar num determinado mercado não existe nesse momento experiência da empresa sobre o mesmo. Assim, e de acordo com Johanson e Vahlne (1977: 29), esta experiência “terá de ser obtida através de um longo processo de aprendizagem, em articulação com as atividades correntes da empresa (...), e esta é uma das razões que levam a que a internacionalização se faça frequentemente de uma forma gradual”.

O segundo “aspecto dinâmico” deste modelo está ligado às “decisões de maior compromisso de recursos” que constituem uma resposta aos problemas e às oportunidades percebidas pelo mercado. Johanson e Vahlne (1977), tal como Penrose ([1959] 2009), consideram que os problemas e as oportunidades estão relacionados e dependentes da experiência, nomeadamente da “experiência da empresa” e da “experiência do mercado”. No entanto, os problemas são geralmente identificados pelos

elementos da empresa com responsabilidades pelas operações no mercado, enquanto as oportunidades são normalmente percebidas por aqueles que trabalham diretamente no mercado para a própria empresa ou que têm interações diretas com a mesma. A experiência permite à empresa adquirir e construir o seu conhecimento sobre o mercado e é este conhecimento que irá influenciar as decisões que ela irá tomar em relação aos níveis de compromisso e às atividades a desenvolver nesse mercado.

Johanson e Vahlne (1977) consideram que em cada compromisso adicional da empresa existe um “efeito económico” e um “efeito de incerteza”. O “efeito económico” está ligado ao incremento do tipo de operações da empresa no mercado, enquanto o “efeito de incerteza”, associado à incerteza e à volatilidade do mercado, tende a ser superior em mercados mais dinâmicos e constitui uma ameaça, ou uma barreira, às empresas que pretendam entrar nesse mercado. O nível de incerteza existente em relação ao mercado pode ser reduzido através de um maior integração e interação da empresa com os seus clientes, da implementação de novos serviços comerciais ou, em última análise, da aquisição pela própria empresa dos seus clientes locais.

Johanson e Vahlne (1977) concluem esta discussão sobre as “decisões de maior compromisso de recursos” destacando que estas são realizadas gradualmente, em pequenos passos, de acordo com a “cadeia de estabelecimento”. No entanto, e de acordo com os mesmos autores, existem três exceções a esta situação. Em primeiro lugar, quando as empresas dispõem de grandes recursos as consequências dos seus compromissos adicionais são pouco relevantes para o processo de internacionalização, pois os recursos que têm à disposição permitem-lhes realizar maiores avanços na sua internacionalização. Em segundo lugar, quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, o conhecimento relevante do mercado pode ser adquirido por outras formas para além da experiência, permitindo ultrapassar etapas no processo de internacionalização. E em terceiro lugar, quando a empresa possui experiência relevante de mercados com características semelhantes pode vir a tornar-se possível generalizar e transferir essa experiência para um mercado específico.

Um dos principais pontos fortes deste modelo, e de acordo com Ietto-Gillies (2012), tem a ver com o facto de não limitar o processo de internacionalização das empresas à análise exclusiva do respetivo modo de operações ou ao número de países envolvidos neste processo. Antes, trata-se de um modelo dinâmico e incremental em que cada etapa do processo de internacionalização afeta e influencia a etapa seguinte e onde a empresa vai testando, de uma forma gradual, as suas capacidades e resiliência em mercados internacionais, num contexto de alguma incerteza e imprevisibilidade.

Porém, se existe um conjunto de estudos que continuam a destacar a relevância dos modelos incrementais e gradualistas, e nomeadamente da teoria de internacionalização de Uppsala, nas explicações sobre o processo de internacionalização das empresas (Kogut e Singh, 1988; Erramilli, 1991; Chang, 1995; Barkema et al.; 1996; Petersen e Pedersen, 1997; Luo e Peng, 1999, Delios e Beamish, 2000;), também existe um conjunto de autores que colocam em causa a relevância do modelo na explicação do processo de internacionalização das empresas.

O carácter determinístico do modelo foi criticado por alguns autores (Reid, 1981; Rosson, 1987; Johanson e Vahlne, 1993; Fina e Rugman, 1996). Na opinião destes, se a empresa seguir as diferentes etapas do modelo isso significa que não tem qualquer margem em relação à sua estratégia de internacionalização, reduzindo deste modo o espaço para as opções e ações individuais. Nesta linha de observações, Turnbull (1987) afirma que as empresas não seguem de uma forma consistente um modelo gradualista e incremental de internacionalização e acrescenta que este modelo de multiestádios ignora a possibilidade das empresas utilizarem diversos modos de entrada num determinado mercado. Por sua vez, Luostarinen e Welch (1990) referem que algumas empresas limitam a sua internacionalização a uma determinada etapa do modelo ou até efetuam retrocessos no seu processo de internacionalização (nos termos da “cadeia de estabelecimento”). Outros autores acrescentam ainda que as empresas não seguem este modelo determinístico, linear e gradualista de internacionalização (Oviatt e Mcdougall, 1994; Madsen e Servais, 1997; Ruzzier et al., 2006; Barkema e Drogendijk, 2007).

As críticas sobre o caráter não progressivo da internacionalização das empresas surgem também por parte dos autores ligados à teoria do empreendedorismo internacional (Bonaccorsi, 1992; Oviatt e McDougall, 1994; 1997; Knight e Cavusgil, 1996; Chetty e Campbell-Hunt, 2004) que apontam para os casos das empresas que não seguem as etapas da “cadeia de estabelecimento” e que operam, desde a sua fundação, e em processos de internacionalização muito rápidos, em diferentes países (empresas “*born globals*”). Como referem Oviatt e McDougall (1994: 49), estas empresas “desde o início da sua atividade procuram retirar uma vantagem concorrencial significativa da exploração de recursos e da venda de bens em múltiplos países”. O desenvolvimento deste novo perfil de internacionalização é possível, em parte, devido ao desenvolvimento das novas tecnologias e da partilha de conhecimentos e de saberes, deixando de constituir um critério determinante, na seleção e abordagem de mercados internacionais, a chamada “distância psicológica”.

No âmbito da teoria de internacionalização de Uppsala, também o conceito de “distância psicológica” tem sido motivo de diversas análises e críticas sobre sua aplicabilidade e utilização no estudo dos processos de internacionalização empresarial.

Reid (1983) critica este conceito considerando que é demasiado limitativo na explicação do processo de internacionalização, referindo que as pequenas e médias empresas escolhem, geralmente, mercados com uma menor “distância psicológica” e reduzidas barreiras à entrada, enquanto as grandes empresas podem ser encontradas em mercados com maior “distância psicológica” e com maiores dificuldades de penetração comercial. Existem outros estudos empíricos que comprovam que as empresas podem ultrapassar os mercados “psicologicamente” mais próximos devido ao facto da sua dimensão não justificar a respetiva abordagem (Sullivan e Bauerschmidt, 1990). Também os avanços das comunicações tornaram as barreiras culturais menos limitativas, permitindo a um novo exportador entrar diretamente em mercados “psicologicamente distantes” (Czinkota e Ursic, 1987).

Nordstrom (1990) considera que o mundo tornou-se mais homogêneo e por isso o valor explicativo do conceito de “distância psicológica” perdeu importância. De acordo com este autor, as empresas, mesmo na fase inicial do seu processo de internacionalização, podem entrar diretamente em grandes mercados pois existe um rápido e fácil acesso a conhecimentos sobre as formas de realização de negócios em mercados internacionais. Em muitos casos já não se torna necessária a criação e o desenvolvimento de conhecimento num processo interno à empresa, feito de forma lenta e gradual, com algumas incertezas e cometendo erros, graças à rápida dispersão deste tipo de conhecimento no setor empresarial.

O’Grady e Lane (1996), num estudo sobre um grupo de empresas de distribuição canadianas a operar no mercado dos E.U.A., consideram que uma reduzida “distância psicológica” entre mercados, como se verifica nos países estudados, pode revelar-se um obstáculo ao processo de internacionalização das empresas (“paradoxo da distância psicológica”). Com efeito, e como referem O’Grady e Lane (1996: 330), “o paradoxo foi o que parecia similar e familiar acabou por ser bastante diferente do esperado”, e essa suposta familiaridade levou os gestores canadianos a cometerem alguns erros de avaliação e a constituir uma barreira no processo de aprendizagem e de conhecimento do mercado dos EUA. Os autores encontraram “diferenças significativas ao nível dos valores e atitudes entre os dois países que aparentemente não existiriam (...) e que podem influenciar o sucesso das tentativas de internacionalização” (O’Grady e Lane, 1996: 330).

Ruigrok e Wagner (2003) também põem em causa o conceito de “distância psicológica” num estudo sobre o processo de internacionalização de empresas industriais alemãs. Segundo estes autores, e de acordo com o conceito de “distância psicológica”, os mercados-alvo no início do processo de internacionalização das referidas empresas deveriam ser os mercados vizinhos da Suíça e da Áustria (países onde também se fala a língua alemã). Todavia, e como se revelou no caso estudado, tratam-se de mercados de pequena dimensão que nunca tiveram uma grande atratividade junto das empresas alemãs. As empresas optaram, logo no início da sua internacionalização, por se focarem em outros mercados da Europa, Ásia e América do Norte, ou seja, mercados de “grande

distância psicológica”, mas que apresentam vantagens em termos de dimensão e de localização.

Outros autores interpretam a “distância psicológica” como “distância cultural”, quando as diferenças em termos culturais entre o mercado de origem da empresa e os mercados de destino da sua intervenção são apenas uma das dimensões do conceito original de “distância psicológica” do modelo de internacionalização de Uppsala. Nesta perspetiva, os países são classificados de acordo com um conjunto de dimensões culturais objetivas propostas por Hofstede (1980, 1994) e os resultados alcançados são usados para estabelecerem diferenças ou similaridades entre países. Entre os autores que utilizaram a dimensão cultural como variável contam-se Kogut e Singh (1988), Benito e Gripsrud (1992), Barkema et al. (1996), Barkema e Vermeulen (1997), Padmanabhan e Cho (1999) e Barkema e Droogendijk (2007). De acordo com Barkema e Droogendijk (2007: 1134), “dominar culturas estrangeiras é uma condição necessária para ter sucesso no estrangeiro (...) o que implica que a falta de conhecimento da cultura e das instituições locais reduz a performance e aumenta a taxa de insucesso nos processos de expansão no exterior”. Barkema e Droogendijk (2007) acrescentam ainda que as empresas têm vantagens comparativas quando decidem expandir a sua atividade para outros países dentro do mesmo “bloco cultural”, isto é, grupos de países que partilham o mesmo tipo de cultura (Ronen e Shenkar, 1985).

Numa proposta de revisão do conceito de “distância psicológica”, Sousa e Bradley (2005; 2006 e 2008) propõem uma definição mais abrangente e relacionada com a perceção individual das diferenças existentes entre o país de origem e determinado mercado externo, em termos de desenvolvimento económico, condições climáticas, estilos de vida, preferências de consumo, língua, educação e valores culturais. Também Smith et al. (2011) consideram que, apesar da relevância das diferenças macroeconómicas entre países, é a perceção individual dessas diferenças que está no centro do conceito de “distância psicológica”.

Numa revisão da teoria de internacionalização de Uppsala, Johanson e Vahlne (2009) consideram que o impacto da “distância psicológica” no processo de internacionalização pode ser indireto, mas isso não quer dizer que não tenha impacto no processo de aprendizagem, de construção de relações e de confiança que se verifica numa determinada rede. E acrescentam ainda que “o mercado doméstico pode não ser a unidade de análise mais relevante em termos da ‘distância psicológica’. A distância para e entre ‘blocos culturais’ (Barkema e Drogendijk, 2007; Shenkar, 2001) é, em alguns casos, mais relevante” (Johanson e Vahlne, 2009: 1421).

Outros aspetos mais transversais da teoria da internacionalização de Uppsala merecem também algumas reflexões e observações por parte de outros autores.

Johanson e Sharma (1987), num estudo sobre o processo de internacionalização de empresas de consultadoria suecas (setor dos serviços), concluem que teoria de internacionalização de Uppsala não é válida para as empresas de serviços, ao constatarem a inexistência de uma acumulação de maiores compromissos de recursos.

Forsgren (1989) argumenta que esta teoria é bastante relevante apenas no que se refere às explicações para as primeiras fases do processo de internacionalização, onde a falta de conhecimento e de recursos de mercado constituem fatores condicionantes para a expansão internacional da empresa. Quando a empresa passa a ter atividades em vários mercados estes fatores deixam-se de colocar, até porque passam a ter condições para contratar recursos para as suas atividades internacionais, reduzindo os fatores de imprevisibilidade na entrada em mercados externos. Forsgren (2002) acrescenta ainda que as empresas poderão acelerar o seu processo de aprendizagem sobre mercados internacionais através das suas relações de negócios, acompanhando e observando outras empresas, recrutando quadros com experiência internacional, realizando estudos de mercado ou até adquirindo empresas locais que já possuam informações sobre esses mercados.

Autio (2005) e Barkema e Drogendijk (2007) consideram que a teoria de internacionalização de Uppsala está datada e descreve um padrão de internacionalização correspondente ao ambiente de negócios existente nas décadas de 70 e 80 do século passado. Este ambiente de negócios sofreu grandes alterações nos últimos anos, sobretudo com a melhoria da informação proveniente dos mercados internacionais, a redução dos custos de transporte e de comunicação, as transformações ao nível da governação das empresas e a divulgação mais alargada das experiências de internacionalização empresarial.

Jetto-Gillies (2012) assinala que na teoria em análise, e em termos da empresa individual, não é dada a devida importância ao macro ambiente internacional onde a empresa está inserida. Para além dos aspetos relacionados com os clientes e com o mercado, a teoria de Uppsala não explora suficientemente as relações e interações da empresa com os seus concorrentes, com outras empresas do seu setor de atividade e até com as entidades oficiais. Este processo de aprendizagem do ambiente internacional “pode afetar a sequência e a velocidade da cadeia de estabelecimento bem como o padrão de internacionalização em muitos países” (Jetto-Gillies, 2012: 188). A mesma autora refere ainda que a teoria de Uppsala é completamente orientada por considerações de marketing e de mercado e por isso poderá ter algumas dificuldades em explicar processos de investimento industrial internacional que são muitas vezes impulsionados por oportunidades e constrangimentos do lado da produção ou por outros aspetos ligados aos custos de produção e às políticas de inovação tecnológica.

Para além da teoria de internacionalização de Uppsala, e no âmbito das teorias de internacionalização por etapas, iremos também fazer referência à teoria dos modelos de inovação, também designada por “modelos de desenvolvimentos das exportações”. Esta teoria foi desenvolvida, fundamentalmente, por Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980, 1982, 1984), Reid (1981) e Czinkota (1982), tendo por referência as teorias de Rogers (1962) e de Vernon (1966), e considera que a internacionalização é um processo análogo às etapas de adoção de um produto e que cada novo e seguinte estágio de internacionalização constitui uma inovação para a empresa. Ou seja, os vários estádios

requerem crescentes recursos e compromissos por parte da empresa, sendo a internacionalização um processo de crescente envolvimento da empresa com os mercados internacionais.

De acordo com Gankema et al. (2000), os estádios dos modelos de inovação são abordados de acordo com o rácio de exportações/vendas totais que irá representar o tipo de compromisso e de envolvimento da empresa com a atividade de exportação. Aliás, todos estes modelos, com exceção do modelo de Cavusgil (1980, 1982, 1984) que define outros modos de entrada da empresa em mercados internacionais, limitam a sua análise às atividades de exportação, quer de pequenas e médias empresas quer de grandes empresas.

Na teoria dos modelos de inovação, e de acordo com Coviello e McAuley (1999), as atitudes e as perceções dos gestores das empresas em relação à abordagem de mercados externos têm um grande impacto nas estratégias de internacionalização das empresas. Nesta mesma perspetiva, Reid (1981), na sua proposta de modelo, e sobre o papel do decisor na empresa, conclui que a sua “atitude, experiência, motivação e expectativas constituem os principais determinantes no envolvimento da empresa na atividade internacional” (Reid, 1981: 109).

Leonidou e Katsikeas (1996) numa análise alargada de vários modelos de inovação, entre os quais se contam os de Bilkey e Tesar (1977), Wortzel e Wortzel (1981), Cavusgil (1982), Czinkota (1982), Barret e Wilkinson (1986), Moon e Lee (1990), Lim et al. (1991), Rao e Naidu (1992) e Crick (1995), consideram que os estádios nestes modelos são sequenciais, e cujo número varia entre três e seis no âmbito dos diversos modelos. No entanto, e “apesar das diferenças entre os diferentes modelos, em relação ao número, natureza e características, uma conclusão a que se pode já chegar da referida revisão é a de que os modelos de desenvolvimento das exportações podem ser divididos em três grandes fases: a ‘fase de pré-exportação’; a ‘fase de exportação inicial’ e a ‘fase de exportação avançada’ “ (Leonidou e Katsikeas, 1996: 524).

De acordo com Leonidou e Katsikeas (1996), a “fase de pré-exportação” inclui três tipos de empresas: as que vendem as suas mercadorias apenas para o mercado doméstico e que não estão interessadas na exportação; as que vendem para o mercado doméstico e que consideram desenvolver a atividade exportadora; e as que costumavam exportar no passado e que deixaram de o fazer. Na “fase de exportação” a empresa tem uma atividade exportadora irregular mas coloca todas as opções de exportação, pois tem potencial para aumentar a sua intervenção no estrangeiro. Na “fase de exportação avançada”, a empresa exporta regularmente, possui uma vasta experiência internacional e considera outras formas de envolvimento nos mercados internacionais. No entanto, Reuber e Fischer (1997) adiantam que nestes modelos, e nos casos em que os gestores dispõem de experiência internacional, as empresas poderão prosseguir uma abordagem mais “acelerada” e não sequencial do processo de internacionalização.

As diferenças entre os vários modelos de inovação não são significativas (Andersen, 1993). Para Ahokangas (1998), os autores destes modelos deram particular destaque aos processos de mudança nos diferentes estádios, mas minimizaram a análise de cada um dos estádios e as diferentes abordagens utilizadas pelas empresas no desenvolvimento das suas atividades internacionais. O tempo dos diferentes estádios e o modo como estes se operacionalizam são também aspetos que, na opinião de Ruzzier et al. (2006), deveriam ter merecido maior atenção por parte dos autores dos diferentes modelos de inovação.

As duas teorias apresentadas – teoria de internacionalização de Uppsala e teoria dos modelos de inovação – integram-se nas chamadas teorias de natureza comportamental que preconizam um padrão incremental de internacionalização das empresas. Estas teorias têm como pressupostos a falta de informação e de conhecimento dos mercados internacionais e a existência de incerteza e de riscos em relação às decisões que as empresas deverão tomar na abordagem desses mercados. No caso destas duas teorias, o processo de internacionalização não deve ser visto como uma sequência de etapas planeadas, baseadas numa análise racional, mas antes como um processo sucessivo de aprendizagem e de crescente compromisso com os mercados internacionais (Melin, 1992).

Desta discussão é possível apresentar a seguinte proposição:

**P2 - No seu processo de internacionalização as empresas seguem um percurso dinâmico, incremental e de aprendizagem onde cada etapa desse percurso influencia a etapa seguinte e serve para testar as capacidades e a resiliência das empresas em mercados internacionais.**

#### **2.2.6. Teoria das redes e a renovação da teoria de internacionalização de Uppsala**

A crescente globalização económica e financeira e o processo de inovação tecnológica criaram novos desafios e oportunidades às empresas fora dos seus mercados domésticos, levando a que surgissem novos modelos de explicação do processo de internacionalização. Entre estes novos modelos conta-se o chamado “modelo das redes”, onde se defende que nem sempre as empresas dispõem de todos os recursos necessários para efetuar o seu processo de internacionalização, existindo neste caso a possibilidade de estabelecerem relações de complementaridade e de cooperação com outros atores do mercado ou integrar uma “rede de negócios” (Johanson e Mattson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992; Johanson e Vahlne, 1990, 2003, 2006, 2009; Madsen e Servais, 1997; Coviello e McAuley, 1999; Chetty e Holm, 2000; Schweizer et al., 2010; Hohental et al., 2014). Nesta escola, e como referiram Coviello e McAuley (1999). Este conceito de “redes de negócios” assenta no estabelecimento de relações duradouras e não hierárquicas, onde a confiança tem um papel determinante, dando-se particular destaque às relações diretas e indiretas de interdependência que a empresa vai manter, de uma forma dinâmica e pouco estruturada, com um conjunto de atores – clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, Estado e outras entidades.

De acordo com a teoria das redes, o processo de internacionalização da empresa está dependente da organização das diferentes relações existentes ao nível da rede e da posição que a empresa ocupa nessa rede e é menos condicionado pelas vantagens específicas e diferenciadores da empresa.

De acordo com Johanson e Mattsson (1988), a posição ocupada por uma empresa numa determinada rede tem influência determinante nas suas oportunidades, constrangimentos e estratégias de atuação, para além de que, à medida que a empresa se internacionaliza, aumenta também o número e a densidade das relações entre os diversos atores de uma determinada rede de negócios. A internacionalização é entendida como um processo cumulativo onde a empresa, de uma forma continuada, estabelece, mantém, desenvolve ou quebra relações com outros atores (clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e entidades públicas), numa fase inicial, no mercado doméstico, e, posteriormente, em mercados externos.

Johanson e Mattsson (1988) consideram que este processo ocorre de diferentes formas: (a) através do estabelecimento de relações com contrapartes em países totalmente novos para a empresa (“expansão internacional”); (b) aumentando o seu envolvimento em redes internacionais onde a empresa já detém posições (“penetração internacional”); (c) e integrando e coordenando a sua posição nas referidas redes já presentes em vários países (“integração internacional”). Assim, se as relações entre empresas são consideradas como uma rede, pode-se argumentar que as empresas se internacionalizam porque outras empresas na sua rede (inter) nacional também o estão a fazer (Ruzzier et al., 2006). Nesta perspetiva, a internacionalização ocorre mais como uma consequência de uma decisão tomada pela rede no seu todo do que propriamente por uma decisão específica de uma determinada empresa dentro dessa rede (Bernardino e Jones, 2008). Pode-se, por isso, afirmar que o sucesso de uma empresa no seu processo de expansão para mercados externos estará mais dependente das relações que conseguir estabelecer, em termos domésticos e internacionais, com os diferentes atores da sua rede do que com as características específicas dos mercados-alvo da sua atuação (Johanson e Mattsson, 1988).

Johanson e Mattsson (1988) identificam no seu modelo de redes internacionais quatro categorias de empresas internacionais, de acordo com o grau de internacionalização da rede de produção (mercado) e com o grau de internacionalização da própria empresa,

dando lugar a uma matriz onde são apresentadas as referidas quatro categorias de empresas (Figura 5).

**Figura 5 – Modelo das redes internacionais (grau de internacionalização da empresa/grau de internacionalização do mercado)**

		<b>Grau de Internacionalização do Mercado (Rede de Produção)</b>	
		<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
<b>Grau de Internacionalização da Empresa</b>	<b>Baixo</b>	Empresa “Pioneira” (“ <i>The Early Starter</i> ”)	Empresa “Retardatória” (“ <i>The Late Starter</i> ”)
	<b>Alto</b>	Empresa “Solitária Internacional” (“ <i>The Lonely International</i> ”)	Empresa “Internacional Experiente” (“ <i>The International Among Others</i> ”)

Fonte: Adaptado de Johanson e Mattsson (1988: 310)

A primeira categoria é a “empresa pioneira” (“*the early starter*”) que tem um relacionamento internacional reduzido, à semelhança do que também se verifica com os seus clientes e fornecedores que integram a sua rede nacional. Por isso, esta empresa tem pouco conhecimento dos mercados internacionais e poucas possibilidades de reforçar esse conhecimento com as suas relações no mercado doméstico. Para internacionalizar as suas atividades e estabelecer posições em redes de outros países a empresa deverá dispor de recursos para adquirir o necessário conhecimento de mercado e para proceder aos ajustamentos, quantitativos e qualitativos, decorrentes da intervenção em mercados internacionais. Os agentes são o meio utilizado pela empresa para adquirir conhecimento e entrar em mercados internacionais, minimizando desse modo a incerteza e os respetivos custos de entrada nesses mercados.

Como referem Pla-Barber e León Darder (2004), esta categoria utiliza um modelo de desenvolvimento gradualista e sequencial, minimizando o risco através da aquisição de experiência e da acumulação de conhecimento.

Na segunda categoria, “empresa solitária internacional” (“*the loney international*”), a empresa está bastante internacionalizada, detendo posições em várias redes e possuindo diversos relacionamentos em mercados internacionais. A experiência e os conhecimentos desta empresa sobre mercados externos permitem-lhe, “*per si*”, estimular e promover a internacionalização do mercado (rede de produção) e realizar investimentos que implicam maiores níveis de compromisso, o que poderá, em algumas ocasiões, conduzir a uma situação de forte internacionalização da empresa e de baixos níveis de internacionalização da sua rede. De acordo com a posição ocupada, esta empresa pode também adquirir empresas da rede ou estabelecer alianças com outros membros da rede (clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes), para além de poder controlar movimentos de internacionalização por parte dos seus concorrentes.

A terceira categoria, “empresa retardatária” (“*the late starter*”), observa-se quando todos os elementos da rede com as quais a empresa tem relações já operam numa base internacional, enquanto ela própria se encontra pouco internacionalizada e mantém relações indiretas com redes estrangeiras de clientes, fornecedores e concorrentes que, todavia, poderão vir a impulsionar a sua entrada em mercados externos. Possuindo este tipo de relacionamentos, a entrada da “empresa retardatária” em mercados com reduzida “distância psicológica” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) pode vir a revelar-se desvantajosa, pois os seus concorrentes podem já ter mais conhecimento e experiência desses mercados, para além de constituir um objetivo difícil a entrada de um novo ator numa rede já existente. Por isso, a empresa deverá internacionalizar-se, principalmente, para os países onde a sua rede já está presente.

Na última categoria, “empresa internacional experiente” (“*the international among others*”), a empresa e o ambiente de negócios estão bastante internacionalizados. Neste caso, a posição internacional da empresa está profundamente condicionada pelos outros

membros da rede, sendo necessário a coordenação das suas atividades pois a empresa opera em mercados globais transferindo, muitas vezes, recursos entre várias unidades instaladas em diferentes países. Este tipo de empresa integra várias redes internacionais e tem relações consolidadas com atores dessas redes, o que abre oportunidades de negócios em diferentes mercados e também possibilidades de externalização de algumas atividades.

De acordo com Rialp e Rialp (2005), esta categoria de empresa tem um padrão de expansão internacional bastante rápido e acelerado, podendo, em determinadas circunstâncias, também se enquadrar no modelo de empreendedorismo internacional (empresas “*born globals*”) que iremos tratar nos capítulos seguintes.

Um outro aspeto relevante deste modelo de Johanson e Mattsson (1988) tem a ver com o facto de as empresas selecionarem os seus mercados de internacionalização de acordo com uma perspetiva relacional. Ou seja, mais do que selecionar um determinado mercado de internacionalização, a empresa vai escolher os parceiros adequados dentro da sua rede que por sua vez a levarão a optar por um certo mercado, em função das oportunidades de negócios existentes. Neste sentido, a decisão de internacionalização não se baseia na escolha de um mercado de destino mas sim na seleção do parceiro mais adequado para a realização de negócios em mercados externos, verificando-se também que a principal fonte de informação sobre estes mercados é a própria rede onde a empresa se encontra inserida (Andersen e Buvik, 2002). Esta estratégia de desenvolvimento de redes de colaboração no exterior vai permitir a muitas empresas, sobretudo pequenas e médias empresas, ultrapassarem algumas limitações decorrentes da fragilidade de alguns dos seus recursos internos (financeiros, humanos, tecnológicos) e desse modo expandirem as suas atividades internacionais (Rialp e Rialp, 2005).

Ainda no âmbito deste modelo, Pla-Barber e León Darder (2004) defendem que o processo de internacionalização pressupõe a entrada em diferentes mercados, cada um dos quais tem uma rede com relações e atores distintos, podendo-se, no entanto, estabelecer alguma diferenciação entre os chamados “mercados desenvolvidos” e os

“mercados emergentes”. Nos “mercados desenvolvidos” as relações entre os atores já estão, há algum tempo, estabelecidas e são duradouras, o que dificulta a entrada de novas empresas em algumas redes, mesmo naquelas que não integram empresas concorrentes. Já nos “mercados emergentes” poderão existir maiores oportunidades de negócios, mas devido às dificuldades de recolha de informações e de conhecimento sobre estes mercados é mais difícil escolher os parceiros ou as redes mais adequadas.

Em relação a este modelo de redes de Johanson e Mattsson (1988), Chetty e Holm (2000) realizam uma aprofundada análise com base num estudo realizado junto de quatro pequenas e médias empresas industriais da Nova Zelândia, e apresentaram as principais fraquezas e também os fatores que mais influenciam o modelo, a saber:

1. Os critérios utilizados para diferenciar cada categoria de empresa na matriz de Johanson e Mattsson (1988) não são distintivos e podem-se sobrepor - por exemplo, alguns critérios utilizados na caracterização da “empresa pioneira” podem também ser utilizados para a “empresa internacional experiente”.
2. O modelo não discute a relevância do decisor e da forma como a empresa faz o aproveitamento das oportunidades que surgem no âmbito da rede para a sua penetração, extensão e integração internacional. Numa outra perspetiva, Chetty e Holm (2000) sublinham a importância que o decisor poderá ter na liderança e condução do processo de internacionalização, na linha das propostas apresentadas por Calof e Beamish (1995).
3. A forma como as empresas ultrapassam os problemas decorrentes da sua reduzida experiência internacional, no âmbito das relações que estabelecem na sua rede, também não é devidamente explicada neste modelo. Chetty e Holm (2000) acrescentam que a integração de uma empresa em determinada rede pode facilitar, mas também pode inibir, o seu processo de internacionalização.
4. Não são tidos em conta um conjunto de fatores externos que podem impulsionar a internacionalização da empresa, como são os casos de algumas variáveis não controladas

(por exemplo, uma encomenda não esperada), mas também de outros determinantes como a intensidade da concorrência no mercado doméstico ou os sistemas de incentivos públicos à internacionalização.

5. A forma como as empresas se movimentam e mudam de posições na matriz carece de mais explicações.

6. Para além dos relacionamentos que se desenvolvem organicamente em determinada rede, a proposta de Johanson e Mattsson (1988) não considera as relações que se estabelecem com diversas associações formais exteriores a determinada rede (associações empresariais, “*clusters*”, entre outras), mas que podem ter um papel relevante no desenvolvimento de estratégias empresariais de expansão, penetração e integração internacional.

7. E, por último, Chetty e Holm (2000) apontam ainda para o facto de existirem, para além da rede de produção, outras dimensões, como os clientes ou a entidades públicas, que têm um papel determinante no processo de internacionalização.

Apesar de todas estas considerações, Chetty e Holm (2000: 91) consideram que o modelo de Johanson e Mattsson (1988) constitui “um elemento dinâmico no estudo da internacionalização (...) oferecendo uma explicação sobre quatro diferentes formas de internacionalização das empresas e de como as características da empresa e do mercado influenciam esse processo” e até o podem impulsionar, no contexto dos relacionamentos ao nível da rede.

O modelo de Johanson e Mattsson (1988) vai “fornecer o ‘*input*’ conceptual para o trabalho sobre o mecanismo de internacionalização” (Johanson e Vahlne (2009: 1415) que defende que a internacionalização deve ser perspectivada como o processo de desenvolvimento de uma rede multilateral (Johanson e Vahlne, 1990).

Em 1990, Johanson e Vahlne decidem efetuar uma atualização do seu modelo de internacionalização por etapas (Johanson e Vahlne, 1977), referindo que o modelo original “necessita de ser desenvolvido à luz da evidência da importância das redes na internacionalização das empresas” (Johanson e Vahlne, 2009: 1413), incorporando algumas das propostas e conceitos da teoria de marketing industrial e da teoria das redes industriais que dão particular atenção ao estudo de sistemas não-hierárquicos, e particularmente à integração de empresas em redes internacionais (Hakansson, 1982; Turnbull e Valla, 1986; Johanson e Mattsson, 1988).

De acordo com Johanson e Vahlne (1990, 2006), o relacionamento entre duas empresas pode iniciar-se na sequência de um evento ocasional e não planeado, mas também pode ser consequência de um processo sistemático de procura de um parceiro, por exemplo um fornecedor, por parte de determinada empresa. Um primeiro negócio com sucesso pode também potenciar a relação entre duas empresas e a integração em determinada rede, sendo previsível que esta relação se desenvolva e aprofunde à medida que for mutuamente vantajosa para as partes envolvidas.

Johanson e Vahlne (1990) consideram que cada empresa está envolvida numa determinada rede que integra diversas entidades – clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, agentes, consultores, reguladores e outras entidades públicas (alguns setores industriais podem também ser perspetivados como redes de relações industriais com diferentes atores).

O sucesso de uma empresa está dependente da sua integração numa rede ou em várias redes, considerando-se um “*insider*” quando a empresa está perfeitamente integrada nessa rede. Assim, é em larga medida no contexto destas relações que é realizado o processo de aprendizagem e de crescente compromisso das empresas com o processo de internacionalização.

A empresa é designada por “*outsider*” quando não ocupa uma posição relevante em determinada rede. Esta situação pode impedir a empresa de desenvolver os seus negócios

e, conseqüentemente, de iniciar o seu processo de internacionalização. No entanto, essa situação pode vir a alterar-se no contexto de um pedido ou de uma interação realizada por um parceiro com uma posição de “*insider*” num determinado mercado.

Esta perspetiva implica que todos os atores numa rede sejam mais ou menos ativos e o estabelecimento de novas relações, ou o desenvolvimento de relações antigas, é o resultado da interação entre as diferentes partes.

A extensão da teoria de internacionalização de Uppsala com a integração da perspetiva de rede vai implicar que alguns dos conceitos originais como “compromisso”, “conhecimento”, “atividades correntes” e “decisões de compromisso” passem de uma dimensão unilateral para uma dimensão multilateral, ao mesmo tempo que o processo passa a ser também interorganizacional e não apenas intraorganizacional (Johanson e Vahlne, 1990).

Neste modelo de redes, as empresas envolvidas no processo de internacionalização começam por se envolver, numa fase inicial, numa rede existente no mercado doméstico, passando depois a desenvolver relações empresariais em outras redes localizadas em mercados internacionais, como já havia sido anteriormente defendido por Johanson e Mattsson (1988). A existência de uma relação numa determinada rede pode ser utilizada como ponte para outras redes e, em alguns casos, pode até forçar a empresa a entrar em outras redes (Johanson e Sharma, 1987). Sobre as características deste processo, Axelsson e Johanson (1992) chamam a atenção para a complexidade da aprendizagem e para a construção da posição das empresas quando entram numa rede localizada no estrangeiro.

Johanson e Vahlne (2003: 92) definem redes como “um conjunto de relações empresariais interligadas, em que cada ação de intercâmbio é realizada entre empresas, conceptualizadas como atores coletivos”. A construção destas relações implica tempo e recursos e cada membro dessa rede toma conhecimento, de uma forma gradual, das necessidades, valências, estratégias e contextos de negócios dos diversos parceiros, o que

requer um forte compromisso no desenvolvimento dessa relação. Consequentemente, os diversos parceiros e, numa perspetiva mais alargada, toda a rede, devem ter em conta as posições e os interesses individuais quando decidem tomar decisões ao nível dessa mesma rede.

Johanson e Vahlne (2003) vão distinguir quatro tipos de relações de aprendizagem ao nível da rede. O primeiro tipo de relação de aprendizagem concretiza-se quando as empresas realizam negócios numa base de cliente-fornecedor e conseguem perceber as características dos seus parceiros e a forma como estes reagem a determinadas situações, bem como o modo como realizam e coordenam as suas atividades. O segundo verifica-se quando da parceria entre duas empresas surge um conhecimento sobre a existência de determinadas competências que podem ser transferidas e utilizadas em outras relações, em outras redes (por exemplo, com clientes com características similares). O terceiro observa-se quando se realizam interações numa relação e as empresas envolvidas aprendem a como coordenar atividades no contexto de um outro relacionamento (por exemplo, esta coordenação pode referir-se a várias relações com fornecedores com o objetivo de cumprirem requisitos de entregas “*just in time*”). E o quarto tipo surge como consequência dos resultados dos três tipos de aprendizagem anteriormente mencionados, com as empresas a aprenderem a criar novas redes de negócios e a estabelecerem relações entre essas novas redes.

O processo de expansão internacional de uma empresa surge como resultado do desenvolvimento das atuais relações da empresa, do estabelecimento de relações com novos clientes ou fornecedores (com características similares e com os quais têm relações bem sucedidas) ou ainda como consequência da expansão de relações com clientes que já têm relações com outros clientes da empresa. Neste contexto, as atividades das empresas em mercados internacionais não seguem a chamada “cadeia de estabelecimento” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), mas antes tentam acompanhar, desenvolver e reagir a relacionamentos estratégicos e a movimentos das redes onde estão integradas. Por outro lado, as empresas só percebem a forma de estruturação e de funcionamento de determinada rede se começarem a interagir com ela e

com alguns dos seus principais atores. Isto significa que as redes em mercados internacionais não poderão ser compreendidas por empresas “outsiders”, mesmo que estas tenham conhecimento da existência dessas redes. Ou seja, cada empresa apenas conhece o contexto específico de funcionamento da sua rede, tendo ideias gerais sobre o perfil de outras redes.

A integração das empresas em outras redes em mercados internacionais é um “ processo de descoberta do desconhecido” (Kirzner, 1973; Johanson, 2001; Johanson e Vahlne, 2003), onde existem várias possibilidades de entrada e de expansão de negócios nesses mercados e em que a empresa passa a ter acesso à chamada “rede de conhecimento do mercado” (Kogut e Walker, 1993). Neste sentido, e ligado ao nível de compromisso e de envolvimento da empresa com a sua rede em determinado mercado, “a empresa vai ter capacidade de desenvolver novas oportunidades, envolvendo outras empresas nessa rede com diferentes capacidades e necessidades” (Johanson e Vahlne, 2006: 175). A posição da empresa na rede e a sua capacidade de identificação e desenvolvimento de oportunidades nessa rede vão ter um considerável impacto nas opções de expansão internacional da empresa, no que se refere à escolha de mercados de internacionalização e ao modo de entrada nesses mercados (Johanson e Vahlne, 2009).

Rialp e Rialp (2005) consideram que algumas das limitações relevantes das teorias das redes passam pela circunstância de não considerarem, em termos gerais, as relações hierárquicas existentes entre os vários atores da rede e de não identificarem outros fatores que influenciam a internacionalização para além das relações que se estabelecem nas próprias redes. Também Bjorkman e Forsgren (2000) assinalam as dificuldades, com base nos modelos de redes, em tirar conclusões objetivas sobre os processos de internacionalização de empresas individuais, pois a internacionalização está dependente dos recursos, experiência e atividades da empresa e dos outros atores da rede e também das interpretações subjetivas que os diversos atores fazem em relação à importância e aos benefícios de integrarem determinada rede.

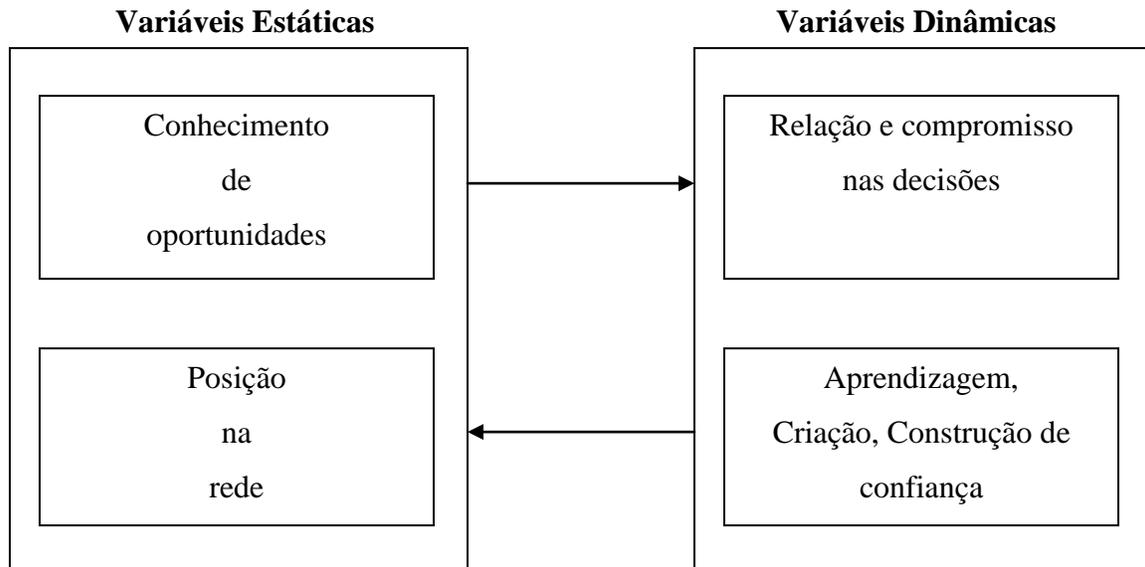
Em 2009, Johanson e Vahlne decidem efetuar uma reformulação do seu modelo de 1977 (Johanson e Vahlne, 1977), referindo estes autores que “embora a estrutura básica do modelo seja a mesma que foi construída em 1977, efetuámos ligeiras alterações” (Johanson e Vahlne, 2009: 1424). Nesta nova reformulação do modelo, a empresa está inserida numa rede (ou em várias redes) que permite, mas também pode condicionar, o desenvolvimento das suas relações. Nessa rede a empresa tem acesso a um conjunto de recursos disponibilizados pelos seus parceiros, ao mesmo tempo que estes parceiros também pretendem aceder aos recursos da empresa, existindo, por isso, uma relação de mútua dependência entre a empresa e os seus parceiros. Esta relação deverá ser benéfica para todos os intervenientes, pois, caso não seja, estes irão procurar integrar outras redes empresariais.

Tal como se observou no modelo de 1977, o modelo de redes empresariais de 2009 está também consubstanciado em dois tipos de variáveis: as “variáveis estáticas” e as “variáveis dinâmicas”, onde cada variável afeta a outra e vice-versa (Figura 6). Trata-se de um modelo dinâmico caracterizado por um processo de crescente agregação de aprendizagens, de confiança e construção de compromissos entre os diferentes atores que o integram.

Apesar da estrutura básica deste novo modelo apresentar algumas semelhanças com o modelo de 1977, Johanson e Vahlne (2009) efetuaram algumas alterações.

Em relação à primeira “variável estática”, “conhecimento de oportunidades”, Johanson e Vahlne (2009) acrescentaram o termo “oportunidades” à variável “conhecimento” existente no modelo de 1977. Com esta alteração pretendem sublinhar que na área do conhecimento as “oportunidades” constituem o principal elemento impulsionador do processo de internacionalização da rede empresarial. Outros elementos relevantes na área do conhecimento incluem as necessidades, capacidades e as estratégias e redes, direta ou indiretamente, relacionadas com as empresas nos seus contextos institucionais. De acordo com os referidos autores, quanto mais as empresas se conhecerem entre si numa determinada rede mais próxima será a sua relação.

**Figura 6 – Modelo de internacionalização da rede empresarial**



Fonte: Johanson e Vahlne (2009)

A segunda “variável estática” é designada por “posição na rede” que no modelo de 1977 era identificada como “compromisso com o mercado”. Neste novo modelo, os autores defendem que o processo de internacionalização é realizado no âmbito de uma rede, com as relações a serem caracterizadas por níveis próprios e específicos de conhecimento, de confiança e de compromisso que podem ser distribuídos de forma desigual pelas partes envolvidas e que, por isso, também podem apresentar diferenças nas características dos respetivos processos de internacionalização.

Em relação às “variáveis dinâmicas”, os autores substituíram no anterior modelo a variável “atividades correntes” pela variável “aprendizagem, criação e construção de confiança”. Enquanto o conceito de “atividades correntes” destacava o papel das atividades diárias no aumento dos níveis de aprendizagem, confiança e compromisso, o novo conceito de “aprendizagem, criação e construção de confiança” tem um nível de abstração superior e, continuando a destacar a importância da aprendizagem empírica, pretende chamar a atenção para as suas dimensões criativa, dinâmica e capacidade de geração de oportunidades (Nahapiet e Ghoshal, 1998, deram particular atenção ao estudo

das relações que se estabelecem entre os processos de aprendizagem, ao nível da criação de oportunidades e de construção de confiança, utilizando os conceitos de “capital intelectual” e de “capital social”).

A outra “variável dinâmica” designa-se por “relação e compromisso nas decisões”. Também aqui Johanson e Vahlne (2009) fazem uma alteração ao modelo original acrescentando o termo “relação” à variável “decisões de maior compromisso” (Johanson e Vahlne, 1977), pretendendo com isso destacar a importância do “compromisso” com as relações ou com as redes de relações. Uma mudança no nível de “compromisso” pode levar a um reforço ou a uma fragilidade da relação existente entre os vários atores numa determinada rede. O “compromisso” com uma determinada relação pode permitir o desenvolvimento de novas relações, que em muitos casos passam pela concretização de novos negócios, a construção de ligações para novas redes ou a garantia de sustentabilidade e de proteção das relações estratégicas numa determinada rede.

De acordo com Johanson e Vahlne (2009), as alterações verificadas no seu modelo original vão ter consequências na forma de perspetivar o processo de internacionalização. Em primeiro lugar, “a internacionalização depende das relações da empresa e da sua rede” (Johanson e Vahlne, 2009: 1425). A empresa fará a sua expansão internacional com base nas suas relações com diversos parceiros, localizados no mercado doméstico ou no estrangeiro, ou poderá também seguir e acompanhar para o estrangeiro um parceiro que disponha de uma boa rede num determinado mercado ou em vários mercados externos (em ambas as situações é indispensável que haja confiança mútua e compromisso em relação aos objetivos que se pretendem atingir). Em segundo lugar, para os casos em que a empresa não dispõe de parceiros com boas relações ou redes no exterior, a empresa irá expandir a sua atividade internacional para onde for mais fácil estabelecer relacionamentos com empresas já presentes em determinados mercados. Em terceiro lugar, “uma curta distância psicológica irá facilitar o estabelecimento e o desenvolvimento de relações, o que constitui uma condição necessária, mas insuficiente para a identificação e exploração de oportunidades” (Johanson e Vahlne, 2009: 1425). Ou seja, o conceito de “distância psicológica” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975;

Johanson e Vahlne, 1977) já não tem um papel determinante, como tinha no modelo de 1977, na explicação do processo de internacionalização da empresa. Os referidos autores referem mesmo que “acreditam que a correlação entre a ordem de entrada de uma empresa em mercados externos e a distância psicológica é fraca” (Johanson e Vahlne, 2009: 1421) e acrescentam que, em alguns casos, a distância para e entre “blocos culturais” (Barkema e Drogendijk, 2007; Shenkar, 2001) pode ter mais relevância. E em quarto lugar, e contrariamente a uma posição inicial de que este modelo se aplicava mais a pequenas e médias empresas (Johanson e Vahlne, 1990), investigações posteriores vieram a revelar que o modelo pode ser igualmente aplicado a grandes empresas (Barkema et al., 1996; Steen e Liesch, 2007).

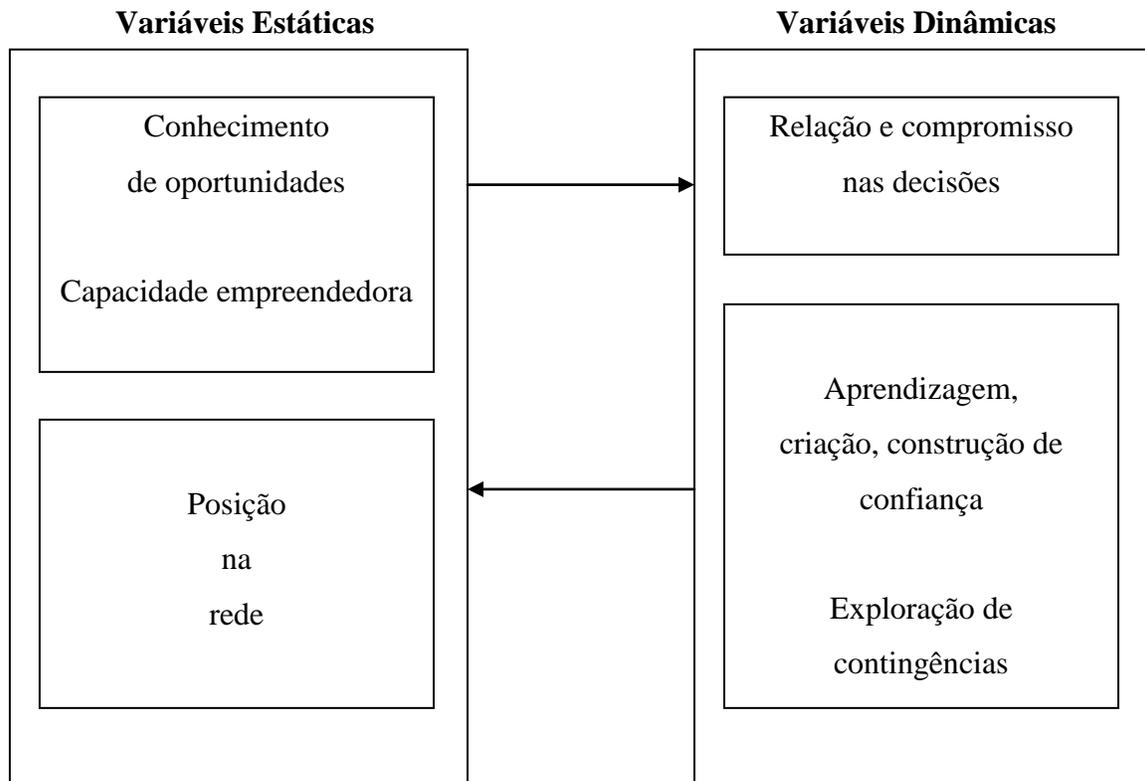
Johanson e Vahlne (2009) concluem que o posicionamento da empresa em mercados internacionais, quer no respeitante às oportunidades de negócios, quer no que se refere aos problemas e dificuldades de penetração nesses mercados, é um assunto cada vez mais dependente do perfil das relações que a empresa consegue estabelecer e das especificidades da sua rede, e menos dependente das características dos mercados. Os mesmos autores (Johanson e Vahlne, 2009: 1411) referem que “os mercados são redes de relações nas quais as empresas estão ligadas umas às outras através de vários, complexos e, até certo modo, invisíveis padrões. Daí que estar integrado (“*insidership*”) numa rede relevante é necessário para uma internacionalização com sucesso”. Por outras palavras, enquanto no modelo de 1977 Johanson e Vahlne assumiam implicitamente que a “desvantagem de ser estrangeiro” (“*liability of foreignness*”) constituía o principal obstáculo à entrada e expansão das empresas em mercados externos, na versão de 2009 a “desvantagem de ser estranho à rede” (“*liability of outsidership*”) representa o principal obstáculo quando a empresa decide entrar em novas redes de relações no exterior.

Em síntese, a expansão internacional da uma empresa é fundamentalmente condicionada pelos movimentos existentes na rede que a empresa integra e pela necessidade da empresa em integrar novas redes. As decisões de investimento no estrangeiro já não estão tanto condicionadas pela chamada “distância psicológica” mas mais pela necessidade de a empresa acompanhar o desenvolvimento internacional da rede onde está inserida.

Assim, se os clientes ou fornecedores de determinada empresa se instalarem num determinado mercado, esta vai ter tendência para seguir os seus parceiros nesse mercado (Bonaccorsi, 1992). Do mesmo modo, se a empresa pretender instalar-se num determinado mercado, irá apoiar-se na sua rede para entrar nesse mercado. Como referem Métais et al. (2010: 50), “a rede é fonte de confiança para a empresa, o que lhe vai permitir atenuar a incerteza e os riscos do seu desenvolvimento internacional”.

Este modelo vai sofrer uma revisão em 2010 (Schweizer et al., 2010) que vai acrescentar duas novas variáveis: a “capacidade empreendedora”, enquanto variável fixa, e a “exploração de contingências”, como variável dinâmica. Neste modelo (Figura 7), as variáveis estáticas influenciam as variáveis dinâmicas e vice-versa, constituindo um modelo dinâmico, não-linear e ligado às redes, tal como o ambiente de negócios das empresas.

**Figura 7 – Modelo de internacionalização como um processo empreendedor**



Fonte: Schweizer et al. (2010)

De acordo com Schweizer et al. (2010), as empresas vão trocando informações entre si, o que constitui a base para uma aprendizagem empírica e mútua dos membros da rede e que vai permitir a formação de compromissos, a criação de confiança e uma gestão conjunta mais equilibrada das expectativas. Neste processo assume agora particular destaque a variável “capacidade empreendedora”, que está relacionada com a capacidade do empreendedor/empresário em construir e manter a sua rede de relações e em utilizar as contingências destas relações, estabelecidas ao nível das redes, para criar conhecimento e oportunidades de negócios. Quanto às variáveis dinâmicas “aprendizagem, criação, construção de confiança” e “exploração de contingências” que se inscrevem num contexto em que a empresa desenvolve uma posição dinâmica, não linear e muito interligadas com as suas redes, estão bastante dependentes das “variáveis estáticas” e condicionam as relações da empresa, a posição da empresa na rede e o seu grau de internacionalização.

Schweizer et al. (2010) reconhecem a relevância dos aspetos ligados ao empreendedorismo no processo de internacionalização das empresas e referem que esses aspetos ou características estão mais presentes em países pequenos e em indústrias de tecnologia avançada integradas em redes internacionais. Por outro lado, salientam também que os empreendedores geralmente atuam através de um “processo de efetuação”, ou seja, os empreendedores tentam exercer o controlo com base nos recursos que têm disponíveis em vez de exercerem esse controlo de acordo com previsões de futuro. Esta forma de atuação corresponde melhor à visão do processo de internacionalização como um processo tentativo e com diversas situações de incerteza, onde o empreendedor, através das suas ações, tenta melhorar a posição da empresa numa determinada rede ou entrar numa nova rede (uma diligência que pode levar ou não à sua internacionalização). Este novo modelo que “confirma muitas das propostas de Johanson e Vahle (2009) (...) contribui para a transição da perceção da internacionalização não como resultado de um conjunto deliberado de esforços visando a expansão internacional, mas como um produto de outras ações, (aqui consideradas como) ações empreendedoras” (Schweizer et al., 2010: 369).

Dado o papel relevante da experiência internacional e do conhecimento no estabelecimento de redes de relações (Johanson e Vahlne, 2009), Hohenthal, et al. (2014) vão estudar a influência da experiência internacional, do conhecimento e das redes no valor intrínseco das relações empresariais que se estabelecem em mercados internacionais. Deste estudo empírico, Hohenthal et al. (2014) concluem que a experiência internacional e três diferentes tipos de conhecimento da rede – conhecimento experiencial da rede, conhecimento dos clientes e conhecimento dos concorrentes – influenciam o valor das redes da empresa em determinado mercado e têm uma forte implicação na expansão da rede nesse mesmo mercado. Relacionada com este facto, os mesmos autores (Hohenthal et al., 2014) consideram que a experiência internacional tem um impacto direto no conhecimento perceptível existente sobre os clientes, o mesmo não se constatando em relação ao conhecimento perceptível existente sobre os concorrentes.

Desta reflexão é possível derivar a seguinte proposição:

**P3 – As relações das empresas e das redes onde estão integradas têm um papel muito preponderante nas estratégias de internacionalização das empresas.**

### **2.2.7. Teoria dos recursos**

A teoria dos recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, 1995; Barney, 1991; Grant, 1991; Tallman e Fladmoe-Lindquist, 1994, 2002; Teece et al., 1997) vai analisar o papel do conhecimento e dos recursos, competências e capacidades organizacionais da empresa na criação das suas vantagens competitivas.

Priem e Butler (2001) consideram que Wernerfelt (1984, 1995) deu uma contribuição muito relevante para a teoria dos recursos. Num dos seus primeiros trabalhos Wernerfelt (1984: 171) refere que “para a empresa, recursos e produtos são os dois lados da mesma moeda. A maioria dos produtos necessitam dos serviços de vários recursos e a maioria dos recursos podem ser utilizados em vários produtos”. Ou seja, ao analisar as estratégias

e a organização das próprias empresas, Wernelfelt (1984) chama a atenção para a relevância dos recursos que, na sua opinião, se poderão posicionar numa fase anterior aos próprios produtos e, numa fase posterior, fazer parte da própria competitividade da empresa. Como referem Dierickx e Cool (1989: 1504), o referido trabalho de Wernerfelt permitiu chamar a atenção de académicos e de gestores para a importância de terem de reconhecer que “um conjunto de ativos, ao invés de uma determinada estratégia de produto, e da sua implantação, está no cerne da posição competitiva da empresa”.

Wernerfelt (1984: 172), define recursos como “aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão permanentemente ligados à empresa”. Por sua vez, Galbreath (2005) considera os recursos “como um fator (ao nível da empresa) com potencial para contribuir para o benefício económico”, e faz uma distinção, com base nas propostas de Hall (1992), entre recursos tangíveis e recursos intangíveis que apresentam as seguintes características:

a) Recursos tangíveis estão relacionados com fatores que têm subjacente um valor físico ou financeiro e que podem ser medidos pelo balanço económico e financeiro da própria empresa. Estão aqui incluídos os ativos financeiros (Grant, 1991) e os ativos físicos (Grant, 1991). Andersen e Kheam (1998) referem que não existem grandes dúvidas sobre os fatores que integram os recursos tangíveis da empresa.

b) Recursos intangíveis são os fatores que não têm uma dimensão física ou financeira e que raramente, ou mesmo nunca, são incluídos no balanço económico e financeiro da empresa.

De acordo com Galbreath (2005) existem algumas dificuldades em tentar determinar “porquê” e “como” classificar os recursos intangíveis. Hall (1992, 1993) é um dos autores que tenta ultrapassar este constrangimento, propondo uma categorização dos recursos intangíveis em duas dimensões: “ativos” e “competências” (capacidades). Um “ativo” é aquilo que uma empresa “tem” e uma “competência” é aquilo que uma empresa “faz”. Assim, os recursos intangíveis considerados como “ativos” incluem a propriedade intelectual (Hall, 1992), os ativos organizacionais (Barney, 1991) e os ativos ligados à

marca e reputação da empresa (Roberts e Dowling, 2002). Já os recursos intangíveis que constituem “competências” têm a ver com as capacidades da própria empresa (Hall, 1992; Amit e Schoemaker, 1993; Day, 1994). Apesar das referidas distinções entre “ativos” e “competências” serem, por vezes, difíceis de realizar (Andersen e Kheam, 1998), elas já foram usadas e testadas em diversas investigações (Hall, 1992; Welbourne e Wright, 1997; Fahy, 2002).

Chatterjee e Wernerfelt (1991) dividem os recursos em três categorias: físicos, intangíveis e financeiros. Já Grant (1991) desagrega os recursos intangíveis em quatro categorias: recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Ghoshal e Bartlett (1990) integram nos recursos as capacidades e competências nas áreas do marketing e da gestão. Ruzzier et al. (2006) consideram que os recursos da empresa são os “*stocks*” disponíveis de fatores tangíveis e intangíveis que são detidos ou controlados pela empresa e convertidos em produtos e serviços, usando uma variedade de outros recursos e mecanismos de ligação.

Em termos gerais, e de acordo com Barney (1991), os recursos apresentam duas características fundamentais. A primeira tem a ver com o facto de estarem distribuídos pelas empresas de uma forma heterogénea. E a segunda consubstancia-se no facto dos recursos não poderem ser distribuídos, sem custos, de empresa para empresa. Tendo por referência esta argumentação, Barney (1991) refere que aqueles recursos que são raros (não estão amplamente disponíveis) e valiosos (que contribuem para o aumento da eficiência da empresa) são geradores de vantagens competitivas para as empresas. Se esses mesmos recursos não puderem ser imitados, substituídos ou transferidos podem trazer para as empresas que os possuem vantagens competitivas sustentadas (de médio-longo prazo). Como sugerem McDougall et al. (1994) e Young et al. (2000), as empresas, no âmbito da teoria dos recursos, devem criar e desenvolver os seus recursos raros, valiosos e dificilmente imitáveis e promover a sua utilização no mercado doméstico e nos mercados internacionais.

Face à heterogeneidade dos recursos ao nível das empresas e à diversidade dos locais e ambientes de negócios onde atuam, existem, por vezes, dificuldades em identificar e definir os recursos críticos necessários para a respetiva internacionalização (Ruzzier et al., 2006). Neste âmbito, Peng (2001) refere que a teoria dos recursos pode dar um contributo relevante às teorias da internacionalização, através da identificação de quais as competências e as capacidades que são únicas, valiosas e dificilmente replicadas ou imitadas e que separam os vencedores dos derrotados na competição à escala global, permitindo às empresas diferenciarem-se entre si e alcançarem o sucesso em mercados internacionais.

A teoria dos recursos olha para a expansão internacional das empresas como “um alargamento do âmbito de desenvolvimento dos ativos e capacidades existentes, para melhorar os resultados das tecnologias chave, criando oportunidades através da exposição a novos mercados” (Ilhéu, 2009: 48). Para explicar o desenvolvimento internacional das empresas, Penrose (1959) argumenta que a indivisibilidade dos recursos produtivos justifica a sua subutilização. Por conseguinte, a empresa é estimulada a expandir-se para consumir os seus recursos subutilizados, ou seja, o seu desenvolvimento é realizado em função da quantidade de recursos que possui. Andersen e Kheam (1998: 163) sublinham que as “empresas tendem a desenvolver novos produtos e a entrar em novos mercados onde os recursos exigidos estão relacionados com os recursos da própria empresa”, ou seja, a internacionalização da empresa é realizada em função das suas capacidades e recursos e não envolvem necessariamente uma sequência pré-determinada e gradual de entrada em mercados internacionais.

Talman e Fladmoe-Lindquist (1994) apresentam um modelo de explicação da expansão internacional das empresas, no âmbito da teoria dos recursos, que é determinado pela disponibilidade de recursos e pelo interesse de desenvolvimento das capacidades de aprendizagem organizacional da empresa. Por outras palavras, as empresas com recursos limitados e uma fraca capacidade de aprendizagem organizacional não são suscetíveis de concretizarem uma expansão internacional ou multinacional, enquanto empresas com uma importante disponibilidade de recursos e uma forte capacidade de aprendizagem

organizacional estão em melhores condições para poderem ter uma forte presença internacional. As empresas que atinjam este nível de presença internacional deverão possuir estruturas de rede a fim de poderem manter a capacidade e a flexibilidade das suas respostas estratégicas (Talmann e Fladmoe-Lindquist, 1994). Este é um modelo que articula a teoria dos recursos com a teoria das redes, considerando, por um lado, que os recursos específicos da empresa condicionam as suas opções estratégicas, em termos de produto, mercado e forma de organização e, por outro lado, que a existência e a integração da empresa em redes têm uma influência determinante no seu desenvolvimento internacional.

Ahokangas (1998), num estudo sobre o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, combina estas duas perspetivas (teoria dos recursos e teoria das redes), argumentando que o processo de internacionalização das referidas empresas está dependente do potencial de desenvolvimento de um conjunto de recursos internos e externos, os quais deverão ser ajustados/expandidos dentro da própria empresa e também com outras empresas e entidades no ambiente socioeconómico onde estão inseridas.

Nesta combinação da teoria das redes com a teoria dos recursos, e de acordo com Ruzzier et al. (2006), os recursos internos e externos da empresa são vistos como constituindo a totalidade dos recursos que esta tem à sua disposição. Para adquirir recursos estratégicos a empresa vai ter de cooperar ou de uma forma vertical, com os atores envolvidos nos fluxos do produto, ou de uma forma horizontal, estabelecendo relações com os seus concorrentes, ou seja, entrando em várias redes empresariais.

### **2.2.8. Teoria do empreendedorismo internacional**

Diversos estudos mostraram que as empresas não seguem um modo sequencial e gradual de entrada nos mercados internacionais, estando ativas nestes mercados praticamente desde a sua constituição (Rennie, 1993; McDougall et al., 1994; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997; Kuemmerle, 2002; Andersson e Wiktor, 2003). Outros autores

(Reid, 1983; Turnbull, 1987; e Fina e Rugman, 1996) apontaram algumas limitações existentes ao nível do modelo de internacionalização de Uppsala, ligadas particularmente ao seu carácter demasiado determinístico.

As empresas que estão presentes, desde a sua criação, nos mercados internacionais foram designadas por “*infant multinationals*” (Lindqvist, 1991, 1997), “*born globals*” (Rennie, 1993; Cavusgil, 1994; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997; Sharma e Blomstermo, 2003), “*high technology start-ups*” (Jolly et al., 1992) “*international new ventures*” (McDougall et al. 1994; Oviatt e McDougall, 1994, 1995 e 1997) ou “*instant internationals*” (Preece et al., 1999). Chetty e Campbell-Hunt (2004) utilizaram o termo de “*born globals*” para classificarem estes diferentes tipos de empresas, tal como iremos fazer na análise que se segue.

Knight e Cavusgil (1996: 17) referiram que “o fenómeno das ‘born globals’ representa um novo e importante desafio para a tradicional teoria da internacionalização” e McDougall et al. (1994: 476) acrescentam que a teoria de internacionalização por etapas “falhou em fornecer uma explicação apropriada sobre porque é que as novas empresas internacionais competem internacionalmente em vez de apenas o fazerem no mercado doméstico”.

Knight e Cavusgil (1996) apontaram um conjunto de fatores que contribuíram para o aparecimento das empresas “*born globals*”:

- a) A emergência, em termos mundiais, de um conjunto de “nichos de mercado” e o aumento da procura de produtos e serviços cada vez mais especializados.
- b) O rápido desenvolvimento de processos tecnológicos que vão permitir às empresas o seu envolvimento em atividades de pequena escala bastante lucrativas.
- c) Os avanços verificados nas tecnologias de informação e de comunicação e nos transportes e logística que levaram à redução dos custos de transporte e aumentaram os

fluxos de comércio e de investimento internacional, permitindo às empresas uma gestão mais eficiente e económica das suas operações internacionais.

d) As vantagens associadas às pequenas empresas em termos de flexibilidade, capacidade de adaptação e tempo de resposta a pedidos de clientes.

e) A internacionalização do conhecimento, o desenvolvimento de redes globais e a expansão de instituições que facilitam a partilha de conhecimento, experiências, transferências de tecnologia e acesso a meios de financiamento.

Para além destes fatores, Welch et al. (2007) acrescentaram ainda os elementos internos à própria empresa, e que são decorrentes da anterior experiência, e conhecimentos internacionais dos seus proprietários e gestores.

O estudo da problemática relacionada com o aparecimento e desenvolvimento deste tipo de empresas tem sido enquadrado numa área de investigação designada por “empreendedorismo internacional”. De acordo com Zahra e George (2002), o termo “empreendedorismo internacional” surgiu pela primeira vez num artigo de Morrow (1988) que destacava o papel dos recentes avanços tecnológicos e dos conhecimentos culturais na abertura dos mercados internacionais, até aí inexplorados, para a constituição de empresas. Pouco tempo depois, um estudo de Oviatt e McDougall (1989) que comparava a intervenção das empresas domésticas e das novas empresas internacionais, e o crescente interesse que os rápidos processos de internacionalização das empresas suscitavam na imprensa (Gupta, 1989; Brokam, 1990; The Economist, 1992 e 1993), criaram as condições para um desenvolvimento desta temática. Um trabalho posterior de Oviatt e McDougall (1994) apresentou uma base teórica para o estudo das novas empresas internacionais. Como referem os mesmos autores, “o empreendedorismo internacional começou com um interesse nas novas empresas” (Oviatt e McDougall, 2005: 537).

O conceito de “*born global*” foi, pela primeira vez, utilizado pela empresa de consultadoria McKinsey & Co. (1993) e por Rennie (1993) num estudo realizado para o “The Australian Manufacturing Council”, apesar de no período anterior a este trabalho já alguns autores (Lindqvist, 1991; Jolly et al., 1992) terem analisado e constatado a existência de empresas orientadas, desde a sua criação, para a atividade internacional.

O objetivo da investigação da McKinsey & Co. (1993) e de Rennie (1993) passava pela identificação e análise de novas empresas exportadoras entre as pequenas e médias empresas industriais que integravam a referida associação australiana. Não se tratava de estudar novas empresas, mas sim empresas já existentes e que haviam iniciado recentemente a sua atividade exportadora. Estas representavam cerca de 25% das empresas analisadas e os autores do referido estudo passaram a designá-las por “*born globals*”.

As “*born globals*” australianas começaram a exportar antes de completarem dois anos de existência, as exportações representavam aproximadamente 20% do seu volume total de negócios e perspetivavam “o mundo como o seu mercado, desde o início, e o mercado doméstico como o suporte para a sua atividade internacional” (McKinsey & Co, 1993: 9). Entre estas empresas existiam algumas firmas do setor das tecnologias da informação e comunicação, mas a maioria delas utilizava tecnologias intermédias. Duas das principais conclusões deste trabalho apontam para o papel de grande relevância dos gestores das empresas no arranque do seu processo de internacionalização, e para a capacidade das empresas em desenvolverem estratégias de produção e de marketing uniformizadas para determinados nichos de mercado globais, em vez de optarem pela comercialização alargada de produtos com características próprias. Em relação a esta investigação da McKinsey & Co. (1993) e de Rennie (1993), Cavusgil (1994: 18) referiu o seguinte: “está emergindo na Austrália uma nova geração de empresas exportadoras que está a contribuir substancialmente para a exportação de capitais do país. A emergência destes exportadores (...) reflete dois fenómenos fundamentais dos anos 90 – pequeno é bonito (“*small is beautiful*”) e a internacionalização gradual morreu”.

O debate em termos teóricos e empíricos sobre o tipo de empresas com as características das “*born globals*” viria a ser marcado, de acordo com Rasmussen e Madsen (2002), pelos trabalhos de McDougall et al. (1994) e de Oviatt e McDougall (1994, 1995 e 1997), que designaram estas empresas como “novas empresas internacionais” (“*international new ventures*”). Estes autores constatarem que nenhuma das empresas que investigaram segue um processo de internacionalização por etapas e de crescente compromisso com a atividade internacional. Para Oviatt e McDougall (1994: 49) as “novas empresas internacionais” são definidas como “uma organização empresarial que, desde a sua criação, procura inferir vantagens competitivas significativas a partir da utilização de recursos e dos resultados de vendas em múltiplos países. A característica distintiva destas ‘*start-ups*’ é que as suas origens são internacionais, como demonstrado pelo observável e significativo compromisso de recursos (produtos, pessoas, financiamentos, tempo) em mais do que um país”.

Com base nesta definição, Oviatt e McDougall (1994), apresentaram uma tipologia de “novas empresas internacionais” criada com base no número de atividades da cadeia de valor que elas coordenam e do número de países onde operam (Figura 8).

Os “novos construtores de mercados internacionais” englobam as empresas “*start-up* importação/exportação” e as empresas “comerciante multinacional”, quadrantes I e II da Figura 8, que tradicionalmente desenvolvem as suas atividades como importadores e como exportadores. De uma forma muito residual, e apenas pontualmente, estes dois tipos de empresas realizam operações de investimento direto estrangeiro e as suas principais vantagens competitivas estão consubstanciadas no conhecimento que possuem das atividades logísticas que são internalizadas ao nível das próprias empresas.

Os “novos construtores de mercados internacionais” aproveitam os desequilíbrios e as diferenças entre países, em termos de custos de produção e de preços de mercado, para criarem novos mercados. A sustentabilidade deste tipo de empresas, e das suas próprias vantagens competitivas, está dependente da forma como conseguem identificar e dar resposta antes dos seus concorrentes a oportunidades de negócios emergentes, do

conhecimento que possuem dos mercados e dos seus fornecedores, e da capacidade de atração e de gestão de uma vasta rede de contactos empresariais, detidos pelos seus dirigentes e quadros, em diversos países.

**Figura 8 – Tipologia de “novas empresas internacionais”**

<p><b>Poucas atividades coordenadas através de países (principalmente logísticas)</b></p> <p><b>COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES DA CADEIA DE VALOR</b></p>	<p><b>Novos Construtores de Mercados Internacionais</b>  <i>(“New International Market Makers”)</i></p>	
	<p><b>“Start-up” de Importação/Exportação</b>  <i>(“Export/Import Start-Up”)</i></p> <p style="text-align: right;">I</p>	<p><b>Comerciante Multinacional</b>  <i>(“Multinational Trader”)</i></p> <p style="text-align: right;">II</p>
<p><b>Muitas atividades coordenadas através de países</b></p>	<p style="text-align: right;">III</p> <p><b>“Start-up” Focalizada Geograficamente</b>  <i>(“Geographically Focused Start-Up”)</i></p>	<p style="text-align: right;">IV</p> <p><b>“Start-up” Global</b>  <i>(“Global Start-up”)</i></p>

Fonte: Oviatt e McDougall (1994)

A “*start-up* focalizada geograficamente”, quadrante III da Figura 8, é um outro tipo de empresa que se caracteriza por possuir vantagens competitivas decorrentes do facto de servir bem um conjunto de clientes que têm um tipo de procura muito especializada numa determinada região do mundo. Ou seja, estas vantagens competitivas surgem devido á capacidade da empresa em saber “coordenar múltiplas atividades da cadeia de valor, como o desenvolvimento tecnológico, recursos humanos e produção” (Oviatt e McDougall, 1994: 58). A coordenação destas atividades é socialmente complexa e

difícilmente imitável, pois envolve um conhecimento específico e é protegida por uma exclusiva e fechada rede de alianças da empresa numa determinada região do mundo.

A empresa “*start-up* global”, quadrante IV da Figura 8, é “a mais radical manifestação da ‘nova empresa internacional’ que beneficia de significativas vantagens competitivas devido à ampla coordenação de múltiplas atividades organizacionais com localizações geograficamente ilimitadas” (Oviatt e McDougall, 1994: 59). Estas empresas não só reagem às possibilidades de negócios existentes a uma escala global como também são bastante pró-ativas na procura de recursos e mercados a essa mesma escala. A “*start-up* global” é o tipo de “nova empresa internacional” mais difícil de desenvolver, pois obriga à existência de capacidades e de competências que permitam a gestão de atividades em termos geográficos e em termos da cadeia de valor. Conseguindo combinar estas valências, mas também a sua história única e as redes de relações que conseguiram estabelecer a uma escala global, as “*start-up* globais” atingem um conjunto de vantagens competitivas sustentadas que vão ser determinantes para a expansão das suas atividades.

Esta tipologia de Oviatt e McDougall (1994) permite-nos clarificar, de acordo com Rasmussen e Madsen (2002: 10), o que significa uma empresa “*born global*” ou uma “nova empresa internacional”. Estas empresas controlam ativos, sobretudo um conhecimento único e específico, que permitem criar valor em mais do que um país. O seu processo de internacionalização ocorre desde a sua constituição, e devido às suas limitações de recursos materiais têm um enfoque maior no controlo de ativos, em vez da propriedade dos mesmos. Para as “*born globals*” o mercado doméstico tem uma reduzida e limitada importância na estratégia global da empresa (McKinsey & Co, 1993), pois estas iniciam os seus processos de internacionalização de uma forma rápida. Para os fundadores das “*born globals*”, o mercado é o Mundo, não estando também confinadas a um único mercado. Estas empresas têm uma atitude muito positiva em relação aos mercados internacionais (Knight e Cavusgil, 1996), que são percecionados como espaços onde existem oportunidades de negócios (Madsen e Servais, 1997), mais do que como espaços associados a riscos e a algumas incertezas (como se observava na teoria de internacionalização por etapas).

Bell (1995) no seu estudo sobre pequenas empresas de “*software*” na Finlândia, Irlanda e Noruega, considera que a teoria de internacionalização por etapas não consegue explicar, de uma forma abrangente, os fatores que contribuem para o processo de expansão internacional destas empresas. A internacionalização das referidas empresas, de acordo com Bell (1995), é influenciada pelo acompanhamento de clientes em mercados internacionais e pela circunstância da empresa pretender atingir determinados nichos de mercado ou dimensões específicas do seu setor de atividade, mais do que exportar para mercados com reduzida “distância psicológica”. Quase todas as empresas deste estudo têm agentes nos mercados internacionais e não tencionam avançar para outras formas mais exigentes e comprometidas de presença em mercados externos.

Knight e Cavusgil (1996: 11) definem as “*born globals*” como “empresas pequenas e orientadas para as áreas das tecnologias que operam nos mercados internacionais desde os primeiros dias do arranque da sua atividade”. Os referidos autores consideram que as empresas “*born globals*” surgiram, numa primeira fase, em países com mercados domésticos de pequena dimensão, mas atualmente este fenómeno alastrou-se a mercados de grande dimensão e em todas as partes do mundo. Apesar da escassez de recursos humanos, financeiros e outros recursos tangíveis que caracterizam estas empresas, o seu processo de internacionalização é bastante rápido.

Com Madsen e Servais (1997) persistem as preocupações sobre como se poderão definir as empresas “*born globals*” e sobre quais são os determinantes do surgimento deste tipo de empresas, mas é dado um grande enfoque ao papel do fundador (proprietário) da empresa. Estes autores argumentam que as teorias de internacionalização por etapas e das redes poderão ser utilizadas para explicar o processo de internacionalização das “*born globals*” e referem que estas empresas poderão ser consideradas entre as “empresas retardatárias” (“*late starters*”) e as “empresas internacionais experientes” (“*international among others*”) do modelo de Johanson e Mattsson (1988).

Uma das principais características das duas referidas teorias (internacionalização por etapas e redes) tem a ver com a incerteza da empresa em relação à abordagem de

mercados internacionais. Esta incerteza, de acordo com Rasmussen e Madsen (2002), poderá ser reduzida com o conhecimento e com a utilização da rede de relações do fundador (proprietário) da empresa nos mercados de exportação e, graças a isso, a empresa pode entrar em mercados mais distantes – “a experiência dos proprietários e gestores da empresa, bem como as suas relações e conhecimento, são cruciais para a existência das empresas *“born globals”* (Rasmussen e Madsen, 2002: 12). Esta perspetiva, segundo Bernardino e Jones (2008), está, de algum modo, próxima da teoria dos “modelos de pré-exportação” (Wiedersheim-Paul et al., 1978; Olson e Wiedersheim-Paul, 1978) que sugerem que as diferenças nas práticas de gestão entre os diversos empresários estão relacionadas com os contactos e conhecimentos que adquiriram antes da constituição da empresa (Jones, 1999, chega a designar as empresas *“born globals”* como “empreendedores internacionais”).

Este percurso muito acelerado que a empresa segue no seu processo de internacionalização é geralmente liderado por empresários e gestores muito dinâmicos e ativos e é motivado pelo interesse da empresa em ser a primeira a chegar a determinado mercado (*“first mover advantage”*) e a captar novos clientes (Bell et al. 2001). De acordo com estes autores, uma estratégia deste tipo que está alicerçada em vantagens competitivas ligadas a fatores intangíveis e de conhecimento, e por isso sujeitas a rápidas transformações tecnológicas e, por vezes, a dificuldades de proteção de propriedade intelectual, tem “janelas de oportunidade” de negócio muito estreitas e exige um forte compromisso por parte da empresa.

Sharma e Blomstermo (2003) realizaram um estudo sobre uma empresa de radioterapia sueca (Helax) com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da teoria das empresas *“born globals”*. Analisando o caso da Helax, os referidos autores constataam que as *“born globals”* são empresas de “conhecimento intensivo”, que empregam indivíduos com fortes competências científicas e que comercializam produtos “totalmente novos” ou bastante diferentes dos que estão disponíveis no mercado. Para Sharma e Blomstermo (2003: 745) as *“born globals”* são “empresas novas, com reduzido conhecimento das instituições e dos mercados externos e que sofrem da ‘desvantagem do recém-chegado’

(“*liability of newness*”, Hannan e Freeman, 1984). Estão expostas a elevados níveis de incerteza em relação aos potenciais clientes e às suas necessidades e tipo de procura”. No entanto, a rede de relações da empresa composta por fornecedores e agentes fornecem a este tipo de empresas o conhecimento necessário para entrarem em mercados internacionais, através do estabelecimento de parcerias ou de modos de entrada que não impliquem um grande compromisso de recursos.

O processo de internacionalização das “*born globals*” “é uma questão de conhecimento através de redes” (Sharma e Blomstermo, 2003: 750), estando as empresas disponíveis para adaptar a sua estratégia em função das necessidades do mercado. Neste sentido, é fundamental que saibam estabelecer desde o início da sua atividade fortes relações com empresas internacionais no mercado doméstico ou em mercados externos. Neste processo de expansão internacional, as “*born globals*” conseguem transformar “relações fracas” em “relações fortes” e “relações diretas” em “relações indiretas”, e vice-versa. Este processo não é linear, nem planeado, mas permite à empresa entrar ou sair de redes cada vez mais alargadas.

Em contraste com algumas das perspetivas anteriormente apresentadas, Jolly et al. (1992), num estudo sobre as “*high technology start-ups*”, referem que as pequenas empresas não podem ter uma estratégia de atuação em múltiplos mercados, ao contrário das grandes empresas, porque não têm uma escala suficiente para operações globais e, por isso, deverão concentrar-se numa área de negócios que tenha um tipo de clientes homogéneo e que não obrigue a grandes adaptações na respetiva estratégia comercial e de marketing. Como estas empresas estão geralmente dependentes de um único produto, terão que promover a sua venda em mercados externos onde exista procura para os mesmos, independentemente da sua localização geográfica. A “distância psicológica” como fator de seleção de mercados não tem aqui relevância e devido aos reduzidos recursos da empresa, esta costuma comercializar os seus produtos em redes especializadas onde também procuram parceiros que possam complementar as suas próprias competências.

Andersson (2004) chama também a atenção para o facto de que, apesar da maior parte dos estudos sobre as “*born globals*” estarem relacionados com empresas recém-criadas e empresas do setor das tecnologias, este fenómeno também pode ser encontrado em setores “maduros” ou tradicionais, como nas artes e ou no artesanato (McAuley, 1999).

Também em relação ao momento da constituição e estabelecimento das “*born globals*” no mercado doméstico e a sua primeira entrada nos mercados internacionais existem diversas perspetivas. Para serem consideradas “*born globals*”, o tempo máximo para a internacionalização da empresa pode variar até dois anos após a sua constituição (McKinsey & Co., 1993; Rennie, 1993; Moen e Servais, 2002; Chetty e Campbell-Hunt, 2004), até três anos (OECD, 1997; Autio et al. 2000; McDougall e Oviatt, 2000; Knight e Cavusgil, 2004), até seis anos (Zahra et al., 2000), até 7 anos (Jolly et al., 1992) ou até oito anos (McDougall et al. 1994). Esta diversidade de valores sugere que a definição de “*born globals*” é mais uma questão de grau de intensidade da internacionalização do que uma designação absoluta e genérica (Chetty e Campbell-Hunt, 2004: 65).

No âmbito deste debate, Bell et al. (2001, 2003) introduzem o conceito de empresas “*born-again global*” que são “firmas solidamente estabelecidas e anteriormente focadas no mercado doméstico e que subitamente apostaram numa rápida e dedicada internacionalização” Bell et al. (2001: 174). Este tipo de comportamento por parte de algumas empresas é muitas vezes uma resposta a um incidente ou incidentes críticos, internos (por exemplo, a mudança da equipa de gestão) ou externos (por exemplo, o acompanhamento de clientes para diversos mercados internacionais) à própria empresa.

A maior parte dos estudos realizados sobre as “*born globals*” apresentam alguns pontos de divergência, sobretudo relacionados com as características do processo de comercialização de alguns produtos e com o tipo de relacionamento com os clientes, mas também alguns aspetos de convergência, no que diz respeito às características do (rápido) processo de internacionalização, à importância das redes, à proporção do volume de vendas que têm de ser realizadas nos mercados internacionais, ao tipo de governação das empresas e ao papel dos seus proprietários/gestores.

Alguns autores consideram que a pesquisa sobre as “*born globals*” tem sido empírica e bastante descritiva, notando-se a ausência de um quadro teórico de referência (Sharma e Blomstermo, 2003), e chegam a colocar a seguinte questão: “que quadro teórico deve ser aplicado para a compreensão e explicação deste fenómeno?” (Madsen e Servais, 1997: 565).

McDougall et al. (1994) consideram que são as teorias do empreendedorismo (Kirzner, 1973) e dos recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, 1985; Barney, 1991, Grant, 1991; Tallman e Fladmoe-Lindquist, 1994, 2002; Teece et al., 1997) que melhor justificam o surgimento das empresas “*born globals*”.

Knight e Cavusgil (1996) referem que as teorias de internacionalização de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johansson e Vahlne, 1977 e 1990) e dos modelos de inovação (Rogers, 1962; Vernon, 1966; Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982, 1984; Reid, 1981; Czinkota, 1982) também não apresentam grande utilidade na explicação do desenvolvimento internacional das empresas “*born globals*”, mas apontam as contribuições que em relação a este fenómeno poderão ser dadas pela teoria das redes (Johanson e Mattson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992; Johanson e Vahlne, 1990, 2003, 2006, 2009; Madsen e Servais, 1997; Coviello e McAuley, 1999; Chetty e Holm, 2000; Schweizer et al., 2010; Hohental et al., 2014). Reconhecendo também o mérito da teoria das redes nesta explicação, Bell (1995: 72) afirma que “a evidência do acompanhamento dos clientes e as indicações de que algumas empresas iniciam a exportação devido aos contactos com fornecedores estrangeiros oferecem uma explicação plausível sobre como e porquê algumas firmas com estas redes se internacionalizam”.

Madsen e Servais (1997) e Andersson (2004) defendem que para uma total explicação do surgimento das “*born globals*” deve ser analisado o perfil e características dos fundadores e proprietários da empresa, pois existe uma relação muito estreita entre estas características e as estratégias de internacionalização seguidas. Na opinião de Madsen e Servais (1997: 567), “fatores como a educação, experiência derivada de ter vivido no estrangeiro, experiência de outros empregos orientados para a área internacional, etc,

moldam a cabeça do fundador e diminuem significativamente a distância psicológica em relação a determinados produtos de mercado”. O fundador da empresa não vê os mercados internacionais como um obstáculo, mas sim como um espaço de oportunidades. Assim, a “geografia das atividades das *“born globals”* é determinado pela experiência passada dos seus fundadores e parceiros, bem como pelas suas capacidades económicas e fatores de relacionamento e de interação com os clientes” (Andersson, 2004: 857).

McDougall et al. (2003) referem que o estudo das empresas *“born globals”* se converteu numa parte importante das emergentes teorias sobre a criação de novas empresas internacionais (*“empreendedorismo internacional”*). Este é um novo campo de investigação que reúne contribuições de áreas teóricas tradicionais, como a internacionalização empresarial, marketing internacional e criação de empresas, com o objetivo de consolidar o seu domínio e os seus limites como área de investigação. O empreendedorismo internacional converteu-se numa abordagem de investigação multidimensional, no qual coabitam diversas teorias, modelos e perspetivas teóricas (McDougal e Oviatt, 2000; Rialp et al., 2005), e em constante evolução e debate, não estando ainda definida a plena extensão do seu alcance (Acs et al., 2003; Oviatt e McDougall, 2005).

Oviatt e McDougall (2005) apresentaram uma nova definição de empreendedorismo internacional e também um modelo que pretende servir de apoio à investigação sobre a dinâmica do processo de internacionalização das *“born globals”*. O empreendedorismo internacional é definido como a “descoberta, criação, avaliação e exploração de oportunidades – para além das fronteiras nacionais – para criar bens e serviços futuros” (Oviatt e McDougall, 2005: 540). O empreendedorismo internacional passa a ter duas áreas de estudo, uma mais focada na análise do comportamento e da atuação dos empreendedores nos mercados internacionais (fora do mercado doméstico) e a outra mais interessada em avaliar comparativamente os empreendedores e o seu posicionamento nos diferentes mercados internacionais, sendo a primeira área aquela que vai merecer mais atenção por parte de Oviatt e McDougall (2005).

Quanto ao modelo sobre os determinantes do ritmo de internacionalização das empresas “*born globals*”, este tem em atenção: (1) o tempo entre a descoberta e a identificação da oportunidade de negócio e a entrada da empresa no mercado; (2) o histórico do ritmo de entradas da empresa em outros mercados e das entradas em mercados “psicologicamente distantes” do mercado do fundador da empresa; (3) e o ritmo do compromisso internacional da empresa (Oviatt e McDougall, 2005). A análise de diversos casos no âmbito deste modelo permitiu mostrar que o ritmo de internacionalização das empresas “*born globals*” é iniciado na sequência de uma oportunidade de negócio e é influenciado pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação; pela presença de concorrentes ou de potenciais concorrentes; pelas perceções e características individuais dos empresários; e pelo conhecimento e redes de relações internacionais detidas por estes empresários.

Gabrielsson et al. (2008) consideram que o fundador da empresa e a sua visão global são fatores determinantes no desenvolvimento das “*born globals*”. Outras variáveis que afetam diretamente o progresso destas empresas são a inovação, a dimensão financeira, as estratégias de produto, as redes e canais de distribuição, as operações e as estratégias de mercado e a aprendizagem organizacional. Na opinião destes autores, as “*born globals*” passam por três fases: (1) fase introdutória; (2) fase de crescimento e de acumulação de recursos; (3) e fase de desenvolvimento sustentado (“*break out*”). Nesta última fase, as “*born globals*” podem-se transformar em “normais” multinacionais.

Freeman et al. (2010) realizaram uma análise do processo de internacionalização das “*born globals*”, que designaram por “*smaller born-global firms*”, e concluíram que o modelo de internacionalização por etapas não consegue explicar convenientemente a rápida expansão internacional destas empresas. Estes autores exploraram as características do processo de desenvolvimento do conhecimento, dando particular destaque ao “conhecimento tecnológico”, e confirmaram a importância das redes de relações globais dos fundadores/empresários, existentes antes e depois da constituição da empresa, no estabelecimento de futuras parcerias que permitirão a rápida comercialização dos seus produtos nos mercados internacionais.

O fenómeno das “*born globals*” deve ser analisado no âmbito do processo de crescente globalização e integração económica, onde o envolvimento internacional destas empresas e o ritmo do seu processo de internacionalização é mais rápido do que o das empresas de finais das décadas de 70 e 80 do século passado, que desenvolviam a sua atividade num espaço mais fechado e economicamente menos integrado (Bernardino e Jones, 2008).

### **2.3. Modos de entrada em mercados internacionais**

Neste capítulo iremos apresentar e enquadrar os chamados modos de entrada (Anderson e Gatignon, 1986) das empresas em mercados internacionais, também designados por tipos de operação internacional (Luostarinen, 1970) ou modos de operação internacional (Welch et al., 2007), no contexto das teorias de internacionalização tratadas no capítulo anterior (seguindo o trabalho desenvolvido por Andersen, 1997). Na medida em que iremos analisar um grupo de empresas industriais portuguesas que efetuaram investimentos produtivos nos países da Europa Central e Oriental, vamos dar particular destaque ao modo de entrada de investimento direto que foi utilizado por estas empresas.

Nas teorias da internalização (Buckley e Cason, 1976, 1985, 2004, 2007 e 2009; Rugman, 1980, 1981; Hennart, 1982, 2009a, 2009b) e dos custos de transação (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1981a, 1981b, 1985), as empresas internacionalizam as atividades que podem ser realizadas a baixo custo, mas irão subcontratá-las externamente se existirem outros fornecedores que apresentem vantagens de custo. A entrada de determinada empresa num mercado externo é considerada como uma transação, e a escolha desse modo de entrada é feita em função do seu grau de integração vertical no nível de negócio internacional da empresa e das alternativas possíveis em termos de controlo e do processo de integração (Anderson e Gatignon, 1986). Refira-se, no entanto, que estas teorias não distinguem convenientemente os diferentes tipos de parcerias que se podem estabelecer entre as empresas (Gatignon e Anderson, 1988).

Já ao nível da teoria eclética de Dunning (Dunning, 1977, 1979, 1988a, 1988b, 1993, 1998, 2000, 2001, 2006; Dunning e Lundan, 2008), as vantagens específicas de posse, de localização e de internalização são fatores determinantes na escolha dos modos de entrada. É a interligação de todos estes fatores que vai influenciar a escolha do modo de entrada de uma empresa num mercado exterior, podendo a empresa selecionar entre modos de entrada sem propriedade, modos de entrada com propriedade parcial ou modos de entrada com a totalidade da propriedade (Govindarajan e Gupta, 2001).

Na teoria da vantagem monopolística (Hymer, 1968, 1976; Kindleberger, 1969), as empresas deverão possuir alguma vantagem monopolística no âmbito das imperfeições estruturais do mercado e da consequente existência de benefícios oligopolísticos para iniciarem a sua expansão internacional, sobretudo quando decidem estabelecer uma presença física num mercado externo. Nesta teoria, a escolha dos modos de entrada é determinada pelas características das vantagens de propriedade da empresa (Welch et al., 2007), estando os modos de entrada, em parte, limitados ao investimento direto estrangeiro. No entanto, esta teoria não explica os fatores que incidem na escolha da localização, nem os motivos pelos quais as empresas tenderiam a escolher o investimento direto estrangeiro, em vez de produzirem no mercado doméstico e exportarem os seus produtos.

Nas teorias de internacionalização por etapas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Valhne, 1977) e dos modelos de inovação (Rogers, 1962; Vernon, 1966; Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982, 1984; Reid, 1981; Czinkota, 1982), as empresas implementam as suas atividades internacionais de uma forma incremental de modo a ganharem experiência, a adotarem uma atitude mais positiva em relação aos riscos e a desenvolverem conhecimentos que vão permitir a entrada em outros mercados internacionais. O envolvimento de uma empresa num determinado mercado externo vai desenvolver-se “passo a passo” e seguindo a “cadeia de estabelecimento” que se inicia com a realização de atividades de exportação não regulares, a que se seguem as exportações através de agentes, o estabelecimento de uma filial comercial e o estabelecimento de uma filial produtiva.

Na teoria das redes (Johanson e Mattson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992; Johanson e Vahlne, 1990, 2003, 2006, 2009; Madsen e Servais, 1997; Coviello e McAuley, 1999; Chetty e Holm, 2000; Schweizer et al., 2010; Hohental et al., 2014), os mercados são considerados como um espaço dinâmico de relações entre um conjunto de diversos atores, nomeadamente clientes, fornecedores, concorrentes e entidades públicas e privadas de apoio às empresas. As relações da empresa e o desenvolvimento desses relacionamentos vão permitir a construção de condições para a entrada em novos mercados e determinar quais os mercados e os modos de entrada mais apropriados (Axelsson e Johansson, 1992).

Na teoria do empreendedorismo internacional (Lindqvist, 1991; Jolly et al., 1992; Rennie, 1993; Cavusgil, 1994; McDougall et al., 1994, 2003; Bell, 1995; Oviatt e McDougall, 1994, 1995, 1997, 2005; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997; Preece et al., 1999; Coviello e McAuley, 1999; McDougall e Oviatt, 2000; Bell, 2001 e 2003; Sharma e Blomstermo, 2003; Andersson, 2004; Gabrielsson, 2008; Freeman et al., 2010), constata-se que a “cadeia de estabelecimento” das teorias da internacionalização por etapas não é o modelo mais adequado para explicar os modos de entrada das empresas em mercados internacionais. Pelo contrário, registam-se influências da teoria das redes e da teoria dos recursos. Se as redes facilitam o estabelecimento de parcerias e a entrada das empresas “*born globals*” em mercados internacionais, a teoria dos recursos apresenta uma perspetiva holística da empresa onde as decisões relacionadas com a escolha dos mercados de internacionalização, dos modos de entrada e das estratégias de mercado não são tomadas isoladamente mas sim devidamente coordenadas tendo em conta os recursos, competências e situações contextuais da própria empresa (Bell e Young, 1998, Madhok e Phene, 2001). Esta situação permite à empresa controlar de uma forma satisfatória os seus recursos estratégicos, facilitando a transferência de conhecimento para outras entidades, numa situação que exige uma relação de cooperação muito estreita e duradoura entre todas as partes envolvidas (Kogut e Zander, 1993).

A escolha dos modos de entrada das empresas em mercados externos constitui uma decisão complexa, crítica e estratégica ao nível do processo de internacionalização e de

desenvolvimento das próprias empresas (Anderson e Gatignon, 1986; Agarwal e Ramaswami, 1992; Root, 1977, 1994). A partir do momento em que a empresa decide iniciar a sua atividade internacional vai ter que tomar um conjunto de decisões sobre a forma como deverá gerir e implementar essas atividades e também sobre o tipo de ligações que irá estabelecer com os seus parceiros internacionais (Root, 1977 e 1994; Bradley, 2005).

Para Jones e Young (2009: 7), os modos de entrada são “os métodos de organização empresarial empregues pelas empresas na entrada em mercados internacionais com o objetivo de implementarem atividades criadoras de valor”. Tendo em consideração que esta decisão diz não só respeito ao modo utilizado inicialmente pela empresa para a entrada num novo mercado externo, mas também ao posterior desenvolvimento da atividade da empresa nesse mercado, Young et al. (2000) chamam a este processo “modo de entrada e de desenvolvimento internacional”.

Demirbag et al. (2008: 6) consideram os modos de entrada “como rotas alternativas ou percursos disponíveis para a empresa transferir recursos do país de origem para o país de acolhimento”. Welch et al. (2007: 18), em vez do termo “modo de entrada”, preferem utilizar a expressão “métodos de operação no exterior” para designarem os “mecanismos institucionais e organizacionais utilizados com vista à condução de uma atividade empresarial internacional, como a fabricação de mercadorias, serviços a clientes e a captação de vários “*inputs*”- na verdade, implementando qualquer função empresarial (por exemplo, como descrita numa cadeia de valor)”. Malhotra (2003) descreve os modos de entrada como caminhos ou meios à disposição das empresas para a transferência de recursos do mercado doméstico para um mercado de destino. Root (1994: 5) considera o modo de entrada num mercado internacional como “o mecanismo institucional que torna possível a entrada dos produtos, tecnologias, competências, gestão e outros recursos de uma empresa num mercado externo”.

Welch et al., (2007) argumentam que na análise dos modos de entrada existem fundamentalmente duas grandes dimensões: (1) a localização, ou seja, onde é que

determinada atividade tem lugar; (2) e o modelo de governação, isto é, como é que determinada atividade está organizada. Nesta discussão, Bradley (2005) destaca a dimensão da governação e considera que no processo de seleção do modo mais apropriado para a entrada num mercado internacional as empresas terão que ter em conta o nível de compromisso de recursos que pretendem envolver e o nível de controlo que tencionam ter dessa operação. Estes dois aspetos deverão ser avaliados no contexto do nível de risco que a empresa espera vir a encontrar no país onde pretende desenvolver os seus negócios (Brouthers, 1995), tendo presente que, enquanto nos países com riscos elevados a empresa pode não estar interessada em comprometer recursos, em países com riscos reduzidos a empresa pode pretender envolver recursos e controlar toda a operação. Também seguindo esta perspetiva, Agarwal e Ramaswami (1992), consideram que a escolha do modo de entrada deverá ser feita em função da análise dos riscos e retornos dos investimentos realizados.

Os modos de entrada em mercados internacionais são vários e apresentam diversas características e tipologias (Petersen et al., 2004).

Sarathy e Terpstra (1991) sugerem uma tipologia em que a classificação dos modos de entrada é efetuada com base no local de produção. Nesta formulação existem modos de entrada que se caracterizam pela produção no país de origem e posterior exportação para outros países (exportação indireta e exportação direta), e modos de entrada que têm a sua produção no exterior (modos contratuais e investimento).

Pan e Tse (2000) propõem um modelo hierárquico de modos de entrada onde num primeiro nível se faz uma clara distinção entre os modos com capital (“*equity modes*”) e os modos sem capital (“*non-equity modes*”). Efetuada esta primeira opção, as empresas vão depois selecionar o modo específico de entrada tendo em atenção que as exportações e os acordos contratuais integram os modos sem capital e as operações de investimento, sob a forma de “*sole ventures*” (filial detida a 100%) ou “*joint-ventures*” (propriedade partilhada), fazem parte dos modos com capital.

Root (1994) e Welch et al. (2007) apontam três principais tipos de modos de entrada das empresas nos mercados internacionais - exportação, modos contratuais e investimento -, existindo, no entanto, algumas diferenças entre estas duas propostas ao nível de cada um dos modos apresentados. Lasserre (2003) propõe uma tipologia que prevê a entrada das empresas em mercados externos através dos seguintes modos: empresa subsidiária detida a 100%; aquisição; “*joint-venture*”; licenciamento/”*franchising*”, agente/distribuidor e escritório de representação. Bradley (2005) considera que o processo de expansão das empresas nos mercados internacionais se realiza através daquilo a que designou por modos de exportação, alianças estratégicas e investimento direto estrangeiro.

Brouthers e Hennart (2007) classificam os modos de entrada em duas categorias – contratos e capital - e referem que as principais diferenças entre modos de entrada têm a ver com o método escolhido para remunerarem o fornecedor dos respetivos “*inputs*”. (Jones e Young, 2009) consideram que estas categorizações assumem uma continuidade em termos de controlo, compromisso e risco, mas também diferenças quanto à natureza dos recursos e dos direitos transferidos.

Nesta investigação, iremos seguir a tipologia de modos de entrada que consta do Quadro 8 e que foi proposta por Root (1994).

Nesta tipologia, o modo de exportação apresenta características diferentes dos outros dois modos de entrada (formas contratuais e investimento), em virtude dos produtos serem vendidos num país diferente daquele onde são fabricados (Root, 1994). A exportação implica um movimento de bens/mercadorias entre fronteiras e apresenta algumas limitações na aplicação à área dos serviços, devido às dificuldades na separação temporal e espacial entre a conceção/elaboração do serviço e a sua prestação. A exportação indireta utiliza intermediários, localizados no próprio país onde se encontra a empresa, para a exportação dos mesmos, encarregando-se normalmente estes intermediários do transporte e venda dos produtos nos mercados de destino. Já a exportação direta para importadores, distribuidores ou agentes no mercado de destino não utiliza intermediários no mercado de origem da empresa, encarregando-se esta da recolha de informações sobre as

características dos mercados-alvo da exportação (em termos da políticas de distribuição, comunicação e preços) e de todos os procedimentos operacionais (logística, transportes e pagamentos) relacionados com a exportação dos bens (Root, 1994).

### **Quadro 8 – Tipologia de modos de entrada**

#### **Exportação**

Exportação indireta (a empresa não se encarrega das operações de exportação)

Exportação direta (para importadores, distribuidores e agentes no estrangeiro)

Exportação própria (venda direta para uma subsidiária da empresa no país de destino)

#### **Modos Contratuais**

Contrato de licenciamento (utilização de “*know-how*”, patentes, marcas)

Contrato de “*franchising*” (prestação de serviços estandardizada)

Contrato de serviços de assistência técnica

Contrato de prestação de serviços

Contrato de gestão (gestão de negócio por conta de outrem)

Contrato de fornecimento de unidade industrial (tipo “chave na mão”)

Contrato de subcontratação industrial

Acordos de coprodução

#### **Investimento**

“*Sole-Venture*” (filial detida a 100%) - Nova empresa

“*Sole-Venture*” (filial detida a 100%) – Aquisição de empresa

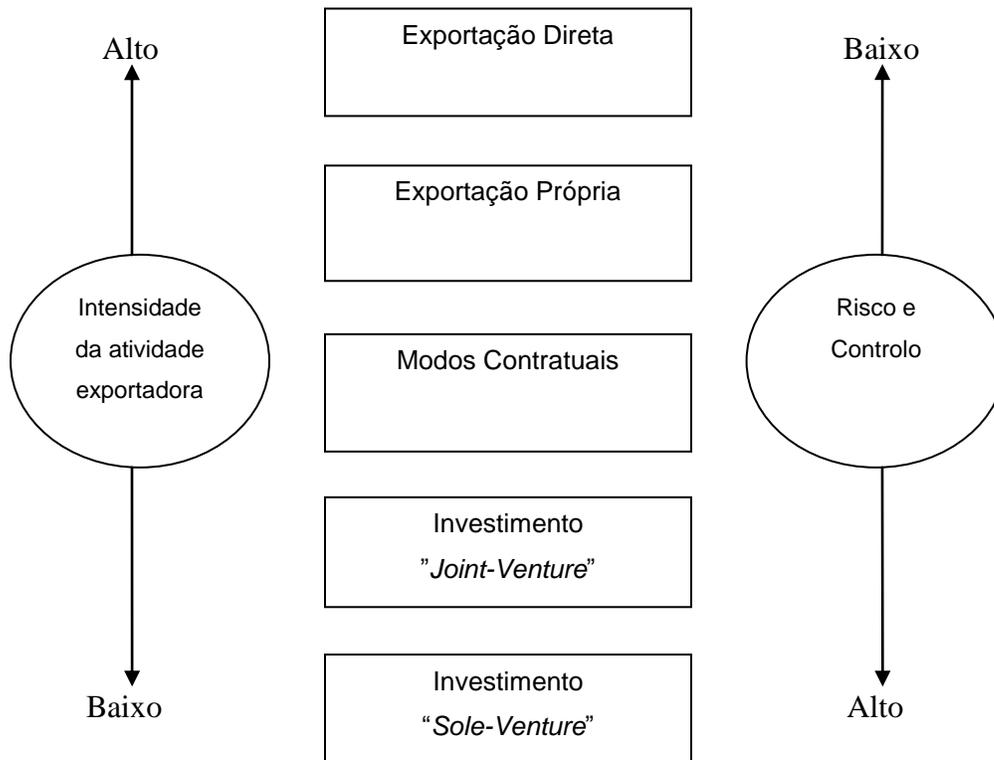
“*Joint-Venture*” (propriedade partilhada) – Nova empresa/Aquisição de empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Root (1994)

A exportação direta para uma subsidiária da empresa num mercado-alvo implica a realização de um investimento na criação dessa sucursal que na dependência da sede da empresa se vai ocupar da comercialização e distribuição dos produtos (Root, 1994). De acordo com Brito e Lorga (1999), a exportação direta e a exportação indireta podem utilizar-se ao mesmo tempo numa empresa, consoante os mercados-alvo de exportação.

A exportação constitui um dos modos mais rápidos e versáteis de entrada em mercados internacionais, permitindo às empresas a sua utilização em conjugação com outros modos de entrada e representando uma das estratégias mais eficazes de intervenção em mercados com elevados riscos e incertezas (Bradley, 2005). O modo de exportação pode ser encontrado de uma forma continuada (Figura 9) nas várias fases do processo de internacionalização de uma empresa: no arranque e no decurso de todo o seu processo de expansão internacional; no momento em que decide realizar um investimento num país e realiza ao mesmo tempo exportações para outros países; e até quando utiliza a empresa criada num determinado país para exportar para terceiros países (Bradley, 2005).

**Figura 9 – A exportação como modo continuado do processo de internacionalização**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bradley (2005)

As principais vantagens do modo de exportação têm a ver, fundamentalmente, com o nível limitado de recursos financeiros e de gestão que exige à empresa, enquanto as desvantagens têm a ver com a falta de contacto regular da empresa com o mercado para

onde exporta os seus bens e serviços (ou até o próprio desconhecimento do mercado, para o caso das empresas que realizam exportações indiretas) e o eventual conflito de interesses entre a empresa e os seus intermediários no mercado (Lasserre, 2003).

Welch et al. (2007) consideram que os intermediários das empresas nos mercados externos (agentes, distribuidores) deverão ser acompanhados com atenção de modo a evitar que desenvolvam a sua atividade de forma pouco eficaz ou pouco apropriada (reduzida adesão e comprometimento às políticas comercial, de marketing e preços da empresa; realização de importações paralelas; escasso conhecimento do mercado e dos seus principais atores), pondo em causa a intervenção e os resultados da empresa nesses mercados.

Os modos contratuais correspondem a acordos de médio-longo prazo estabelecidos entre empresas de diferentes países com vista à transferência de tecnologia, capacidades e conhecimentos entre essas empresas (Root, 1994). Estes diferenciam-se dos modos de exportação, pois são fundamentalmente veículos de transferência de conhecimento e de capacidades, apesar de também poderem criar oportunidades de exportação. E distinguem-se dos modos de investimento pelo facto de não realizarem operações de investimento nas empresas com as quais estabeleceram acordos.

Os modos contratuais apresentam um conjunto diferenciado de categorias: contrato de licenciamento, contrato de “*franchising*”, contrato de serviços de assistência técnica, contrato de prestação de serviços, contrato de fornecimento de unidade industrial, contrato de subcontratação industrial e acordos de coprodução (Root, 1994).

Nos contratos de licenciamento, uma empresa (“licenciador”) transfere para uma outra entidade (“licenciado”), geralmente uma empresa, por um período de tempo determinado, o direito de utilização de propriedade industrial (marcas, patentes e “*know-how*”), mediante o pagamento de “*royalties*” ou de outras formas de compensação (Root, 1994).

No âmbito dos contratos de licenciamento, o “licenciado” pode contratualmente obrigar o “licenciado” a adquirir-lhe produtos intermédios ou componentes, beneficiando das receitas associadas a estas vendas (Lasserre, 2003). Devido ao reduzido envolvimento em termos de capital e de recursos humanos, os contratos de licenciamento constituem uma forma económica de entrada em mercados internacionais, sobretudo naqueles onde existem fortes barreiras à entrada (Simões, 1997). As desvantagens da utilização deste modo de entrada, de acordo com Lasserre (2003), estão relacionadas com as possibilidades de apropriação tecnológica por parte do “licenciado” (podendo este vir a transformar-se num futuro concorrente); com o risco de existência de dificuldades de controlo de qualidade da operação do “licenciado”, que pode trazer graves problemas, sobretudo nos casos em que são utilizadas as marcas próprias do “licenciador”; e, em termos mais globais e estratégicos, com o facto do “licenciador” não conhecer com detalhe as características do mercado onde opera o “licenciado” e não controlar a sua atividade.

Os contratos de “*franchising*” também se integram nos modos contratuais de entrada em mercados internacionais. Neste caso o “franqueador” garante ao “franqueado” o direito de utilização do seu nome, marcas e “*know-how*”, para além de prestar assistência e apoio ao “franqueado” nas áreas da gestão, organização e marketing, mediante uma contrapartida financeira prevista num acordo que se pretende que seja permanente (Root, 1994).

Os fatores determinantes para o sucesso dos contratos de “*franchising*” estão relacionados com a qualidade do formato do negócio, a marca que lhe está associada e o nível de atividade económica e características do ambiente de negócios do país onde irá operar o “franqueado” (Bradley, 2005). Segundo Root (1994) este modo de entrada apresenta um conjunto de vantagens e de desvantagens bastante semelhantes às encontradas nos contratos de licenciamento. As principais vantagens têm a ver com a possibilidade da rápida entrada num mercado externo com o envolvimento de reduzidos compromissos financeiros; a expansão e standardização do formato de negócio e da marca do “franqueador”; a possibilidade de mobilização de “franqueados” bastante

motivados; e a limitação dos riscos políticos e económicos geralmente associados à entrada em mercados internacionais. As desvantagens estão relacionadas com eventuais limitações dos resultados alcançados pelo “franqueado”; a falta de controlo total sobre as operações do “franqueado”; a possibilidade de criação de concorrentes entre os “franqueados”; e as restrições que possam ser impostas aos acordos de “*franchising*” pelas regulamentações específicas de alguns países (Root, 1994).

Existe ainda um conjunto de outros modos contratuais que, segundo Root (1994), envolvem a transferência de serviços diretamente para empresas estrangeiras mediante a respetiva compensação monetária (contrato de serviços de assistência técnica, contrato de prestação de serviços, contrato de gestão, contrato de fornecimento de unidade industrial), ou a transferência de produtos fabricados na sequência do estabelecimento de acordos de prestação de serviços (contrato de subcontratação industrial e acordos de coprodução).

Simões (1997) considera que os modos contratuais podem constituir alternativas de abordagem e de penetração de mercados face aos modos de exportação ou de investimento direto. Em termos globais, e de acordo com Root (1994) e Lasserre (2003), os modos contratuais apresentam como principais vantagens os reduzidos riscos, a rapidez de entrada em mercados externos, a inexistência de problemas locais relacionados com a propriedade dos meios de produção, e a possibilidade das empresas testarem e avaliarem as oportunidades de negócios existentes nos mercados. Como desvantagens são mencionadas as dificuldades das empresas construírem posições de mercado permanente, a duração, geralmente longa, das negociações associadas a este tipo de acordos, e a limitação das compensações financeiras ao período de duração do contrato (Root, 1994, Lasserre, 2003).

A decisão de realização de investimento direto no estrangeiro (IDE), que foi o modo de entrada selecionado pelas empresas que vão ser analisadas nesta investigação, constitui um “processo social complicado, envolvendo uma complexa estrutura de atitudes e opiniões, de relações sociais, dentro e fora da empresa, e o modo como estas atitudes,

opiniões e relações sociais vão mudando. Essa (decisão) contém vários elementos de comportamento individual e organizacional, influenciados pelo passado e pelas percepções do futuro e também do presente. É composta por um largo número de decisões, tomadas por pessoas diferentes, em diferentes intervalos de tempo” (Aharoni, 2004: 13).

A decisão de investimento direto no exterior “requer uma avaliação do clima de investimento do país em causa e do respetivo projeto de investimento” (Root, 1994: 123). Em termos estatísticos, o IDE verifica-se quando o nível de propriedade de uma empresa numa congénere estrangeira atinge determinada posição no seu capital social (Welch et al., 2007). A UNCTAD (2005), a par da França, Austrália, E.U.A., Noruega e Finlândia, consideram que há investimento direto estrangeiro quando a posição de uma empresa no capital social de uma outra empresa, localizada num mercado exterior, for igual ou superior a 10%, critério que iremos seguir nesta investigação. Por seu lado, a Alemanha e o Reino Unido consideram que essa posição terá que ser igual ou superior a 20% do capital social de uma empresa situada num mercado externo (Stephen e Pfaffmann, 2001).

Na opinião de Bradley (2005), a expansão internacional de uma empresa, via IDE, representa um elevado nível de compromisso para a empresa e requer um envolvimento de recursos maior do que nos outros modos de entrada. Por vezes, o investimento em determinado mercado é precedido pela utilização de outros modos de entrada que permitem à empresa aprofundar a sua experiência e conhecimento desse mercado, reduzindo desse modo os possíveis riscos e dificuldades relacionados com esse investimento (Zarkada-Fraser e Fraser, 2001).

Root (1994) considera que o modo de entrada IDE implica a transferência e a exploração num outro país de um conjunto muito alargado de recursos da empresa, nas áreas da gestão, produção, finanças, marketing e outros ativos no domínio do conhecimento. Na opinião de Root (1994), este modo de entrada apresenta como principais vantagens (1) a possibilidade da empresa fornecer determinado mercado com custos de fornecimento inferiores, quando comparados com a utilização do modo de exportação, devido às

poupanças que se podem obter ao nível dos transportes, custos das alfândegas e fatores de produção; (2) uma maior flexibilidade da empresa na adaptação dos seus produtos e serviços ao tipo de procura existente no mercado em causa, garantindo também uma maior disponibilidade de “*stocks*”, entregas rápidas e a possibilidade de ultrapassar eventuais limitações e quotas existentes à importação desses bens e serviços; (3) e um maior envolvimento de recursos comerciais e de marketing nesse mercado, pois em caso de fracasso da operação a empresa tem muito mais a perder do que quando utiliza os modos de exportação ou os modos contratuais. Quanto às desvantagens, o IDE implica (1) o envolvimento de maiores recursos da empresa; (2) uma maior exposição a diversos tipos de riscos (políticos, económicos, sociais); (3) a possibilidade de ter de suportar elevados custos iniciais do investimento e períodos longos de amortização; (4) e também algumas dificuldades nas situações de desinvestimento ou de alteração da estratégia da empresa (Root, 1994).

Cavusgil et al. (2010) consideram que existe um conjunto de vantagens no estabelecimento de operações de IDE, pois vão (1) permitir localizar a produção de bens ou serviços junto aos clientes, reduzindo o custo de transporte e melhorando os níveis de atendimento e de acompanhamento; (2) seguir clientes quando eles se internacionalizam e desse modo conseguir vantagens competitivas face a outros concorrentes; (3) enfraquecer a posição de concorrentes no seu próprio mercado; (4) reduzir custos de produção; (5) evitar barreiras comerciais e alfandegárias; (6) e captar incentivos e apoios governamentais para os investimentos que se pretendem realizar.

Para a análise do modo de entrada IDE iremos seguir a proposta de Simões (1997), que assinala a existência de três grandes dimensões ao nível deste modo de entrada: o modo de concretização do investimento (investimento de raiz, ou “*greenfield investment*”, “*versus*” aquisição); o nível de propriedade (“*sole venture*” “*versus*” “*joint venture*”); e as atividades desenvolvidas pela empresa (filial de captação de conhecimentos, filial comercial e filial produtiva).

O IDE pode concretizar-se através de um investimento de raiz (“*greenfield investment*”) ou da aquisição parcial ou total de uma empresa já existente no país em causa (Root, 1994).

Uma terceira forma de concretização do investimento, designada por “*brownfield investment*” (Estrin et al., 1997; Meyer e Estrin, 2001), tem vindo a ser referida para caracterizar algumas operações de investimento realizadas em mercados emergentes, e nomeadamente nos ex-países comunistas da Europa Central e Oriental no período que se seguiu à Queda do Muro de Berlim, verificada no ano de 1989.

As operações “*brownfield investment*” (Estrin et al., 1997; Meyer e Estrin, 2001) constituem uma forma particular de aquisição em mercados emergentes. Neste caso, e depois de adquiridas por empresas estrangeiras, as empresas localizadas em mercados emergentes são alvo de profundas reestruturações e de novos investimentos, ao nível de infraestruturas, equipamentos e de métodos de trabalho e de produção, a ponto dessas transformações, depois de concluídas, apresentarem algumas semelhanças com os investimentos de raiz. Neste tipo de operações, a maior parte dos ativos da empresa adquirida não interessam ao investidor. De um ponto vista estratégico, o “*brownfield investment*” poderá constituir uma alternativa às tradicionais aquisições no exterior ou até mesmo para investimentos de raiz, quando estes não são possíveis ou apresentam custos elevados (Meyer e Estrin, 2001).

A aquisição parcial ou total de determinada empresa no estrangeiro pode permitir ao adquirente a obtenção de uma posição de mercado; rápido acesso a uma rede de clientes, fornecedores e a diversas outras entidades públicas e privadas; controlo de diversos recursos e competências (equipamentos, recursos humanos, marcas, patentes, conhecimento das características do mercado e outras capacidades específicas); conquista de uma base suscetível de alavancar a expansão futura da empresa; e a possibilidade de representar, no contexto do IDE, a forma menos dispendiosa de entrada no mercado em causa (Simões, 1997; Bradley, 2005). Em relação às desvantagens de utilização deste modo de entrada, Welch et al. (2007) referem as taxas de insucesso em algumas

aquisições; dificuldades de integração das culturas organizacionais das empresas adquirente e adquirida; pressão para realizar mudanças rápidas; excesso de confiança ou a inexistência de informações completas e fidedignas sobre a situação da empresa; falta de conhecimento e de experiência prévia sobre as características do mercado; dificuldades na retenção de quadros-chave; elevado preço de aquisição derivado, em muitos casos, da existência de uma forte pressão competitiva e de outros interessados nesse negócio; e, por vezes, a inexistência das empresas mais apropriadas para serem adquiridas. Outros autores (Kogut e Singh, 1988; Andersson e Svensson, 1994) destacam a complexidade existente na gestão de uma empresa adquirida que pode ser superior à gestão de um investimento de raiz, sobretudo no período pós-aquisição, e também a possibilidade da taxa de retorno do investimento vir a ser inferior ao esperado.

Relativamente aos investimentos de raiz, a empresa investidora cria, desde o início, uma nova empresa, implicando a aquisição e, em alguns casos, a construção das futuras instalações; contratação e formação do pessoal; implementação de modos e práticas de gestão e de organização empresarial geralmente seguidos pela “empresa-mãe”; estabelecimento de uma rede local de clientes, fornecedores e outros parceiros; promoção dos respetivos produtos e serviços; e também a transferência de tecnologias de produção, capital e conhecimento (Root, 1994; Bradley, 2005; Brouthers e Brouthers, 2000). A UNCTAD (2005) considera que os investimentos de raiz tendem a ser mais utilizados, como modo de entrada de IDE, nos setores onde existem maiores necessidades de transferência e de utilização de competências e capacidades tecnológicas.

Os investimentos de raiz permitem ultrapassar algumas das desvantagens apontadas para o modo de aquisições, e proporcionar ao investidor um elevado controlo sobre as suas operações nos mercados externos, a par da possibilidade de expandir a sua atividade de uma forma gradual e à medida que for aprofundando o seu conhecimento sobre esse mercado (Barkema e Vermeulen, 1998; Harzing, 2002). Como desvantagens da utilização do modo de investimento de raiz são referidas a necessidade e a disponibilidade de capital inicial; os custos associados à recolha de informações sectoriais e de mercado; o nível superior de complexidade nas relações e decisões comerciais e de marketing entre a

“empresa-mãe” e as filiais; e as ameaças de nacionalização e de expropriação (Bradley, 2005).

Brouthers e Dikova (2010) consideram que apesar do investimento de raiz permitir um envolvimento mais gradual e faseado das empresas, uma estratégia de “*wait and see*” pode permitir uma calendarização dos investimentos em função dos resultados e constituir uma opção real ao nível do modo de entrada investimento direto no estrangeiro. Esta estratégia designada por “teoria da opção real” pode também ser utilizada quer na gestão operacional de outros modos de entrada (Lasserre, 2003) – por exemplo, quando, face à perspectiva de bons resultados, a empresa decide aumentar a sua posição numa “*joint-venture*”; passar do modo de exportação indireta para a exportação direta; ou substituir um distribuidor pela implementação de um investimento de raiz -, quer na avaliação de investimentos em condições de elevado risco e incerteza (Cuypers e Martin, 2007; Tong et al., 2008).

De acordo com a “teoria da opção real”, os investimentos poderão ser considerados como uma “*call option*”, isto é, a empresa realiza um investimento preliminar para avaliar o potencial de oportunidade do negócio e, caso esse potencial exista, a empresa pode, numa fase posterior, “exercer a sua opção” e expandir os seus investimentos. Alguns autores referem que decisões de investimento tomadas por algumas empresas, no âmbito da “teoria da opção real”, registaram resultados bastante positivos (Brouthers et al. 2008; Leiblein, 2003).

O modo de entrada investimento direto no estrangeiro implica a propriedade por parte de uma empresa internacional de uma ou de várias outras empresas num determinado país e, em termos do nível de propriedade e de controlo de gestão, estas filiais no estrangeiro podem ser classificadas como “*sole-ventures*”, quando a “empresa-mãe” tem a totalidade da propriedade e o controlo total dessas empresas, ou como “*joint-ventures*”, quando essa propriedade e controlo são partilhados com empresas ou parceiros locais (Simões, 1997; Root, 1994).

As “*sole ventures*” permitem à “empresa-mãe” um maior controlo sobre a gestão e atividade da sua filial no estrangeiro (Root, 1994). As “*sole-ventures*” facilitam a implementação da estratégia própria da empresa, sem necessidade de negociações com parceiro (ou parceiros); permitem uma maior utilização e integração de processos e de procedimentos entre “empresa-mãe” e as suas filiais, uma melhor proteção da propriedade industrial e o acesso a todos os lucros e resultados da empresa (Root, 1994).

Welch et al. (2007) destacam as vantagens existentes ao nível das “*sole-ventures*” quando estão em causa processos de transferência de recursos e de competências, enquanto Simões (1997) e Lasserre (2003) argumentam que não existe necessariamente uma correlação entre posição no capital social e controlo da empresa, verificando-se casos onde o controlo de posições-chave nas empresas é ocupado por parceiros com posições minoritárias. Um estudo sobre o investimento no exterior de empresas japonesas refere também que uma das razões para as referidas empresas optarem pelas “*sole-ventures*” em vez das “*joint-ventures*” tem a ver com a sua capacidade de resposta mais rápida face às ações e iniciativas dos seus concorrentes (Osland e al., 2001).

No caso das “*joint-ventures*”, o capital e o controlo da empresa são partilhados com um ou mais parceiros o que pode não implicar uma relação direta entre nível de propriedade do capital e poder de decisão ao nível da empresa (Simões, 1997; Lasserre, 2003).

Um parceiro local num mercado externo pode trazer um conjunto de benefícios bastante significativos, sobretudo ao nível do conhecimento das características do mercado e dos seus principais atores, incluindo os contactos com as entidades públicas e governamentais (Welch et al., 2007). Em determinados mercados, as “*joint-ventures*” tendem a ser politicamente mais aceites e apreciadas, sobretudo nos casos de tomadas de posição em empresas locais relevantes ou “emblemáticas” ou até nas situações onde as “*sole-ventures*” não são permitidas ou incentivadas pelas entidades governamentais (Root, 1994; Welch et al., 2007).

A decisão entre “*sole-ventures*” e “*joint-ventures*” vai estar dependente da “avaliação quanto às vantagens e custos de cooperação, à relevância dos recursos e competências fornecidas pelo parceiro e à importância atribuída à relação como tal” (Simões, 1997, 408). No entanto, algumas empresas, por vezes de uma forma deliberada, entram num determinado mercado através de uma “*joint-venture*” que lhes vai permitir, com menores compromissos em termos de recursos, ganhar tempo para avaliarem e conhecerem as especificidades do parceiro (ou parceiros) e do mercado e, mais tarde, passam a assumir a totalidade do capital e do controlo da empresa (Welch et al., 2007).

Dependendo dos níveis da cadeia de valor que são atribuídas às filiais implantadas no exterior e a fatores decorrentes da estratégia da empresa e das características dos mercados onde estão instaladas, Simões (1997) considerou a existência de três tipos de filiais: filiais comerciais, filiais produtivas e filiais de captação de conhecimentos. As filiais comerciais desenvolvem a sua atividade ao nível da venda, promoção e serviço pós-venda de produtos e serviços oriundos da empresa-mãe ou de outras filiais. As filiais produtivas têm uma atividade industrial própria que vai para além da armazenagem ou embalagem de produtos. As filiais de captação de conhecimentos têm por missão acompanhar os processos de inovação e de desenvolvimento tecnológico nos países de destino, em estreita articulação com a estratégia da “empresa-mãe”. Numa perspetiva gradualista do processo de IDE, às filiais comerciais sucedem-se as filiais produtivas. No entanto, esta linearidade não se verifica em muitos casos e outras vezes as próprias filiais produtivas são substituídas por filiais comerciais, sobretudo nos casos de deslocalização ou realocação dos investimentos produtivos (Simões, 1997).

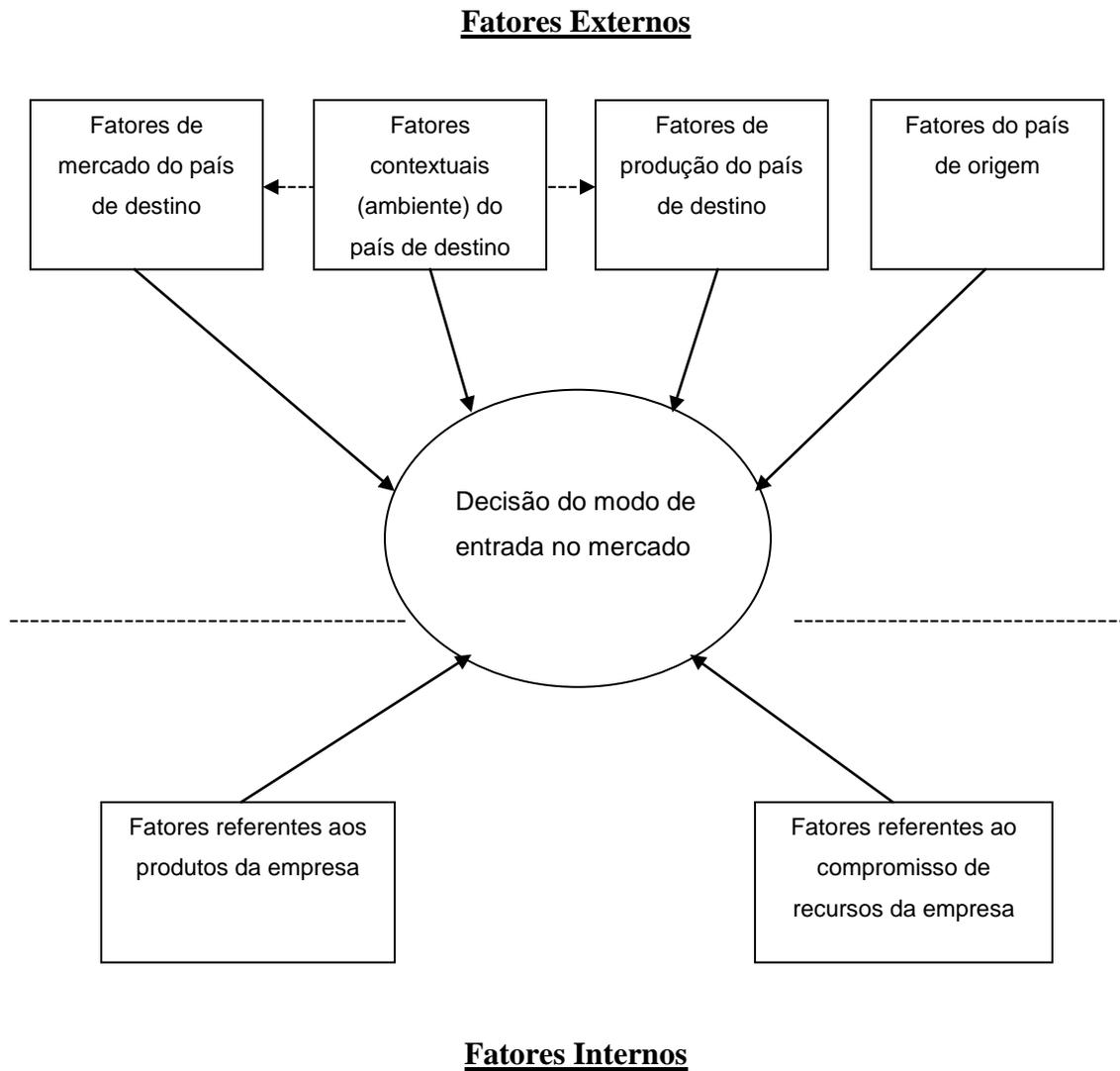
A mudança de modo de entrada num determinado mercado é uma situação normal no processo de internacionalização de uma empresa (Welch et. al. 2007). Em algumas ocasiões a empresa altera o seu modo de entrada e, em vez de exportar de uma forma indireta, passa a exportar diretamente, ou, em vez de ter um agente, decide criar uma filial comercial, muitas vezes seguindo o conceito de “cadeia de estabelecimento” (Johansson e Wiedersheim-Paul, 1975) e passando a envolver cada vez mais recursos num determinado mercado.

No entanto, algumas empresas, em vez se substituírem os modos de entrada, acrescentam novos modos de entrada, ou uma junção de vários modos de entrada, ao modo de entrada já existente, criando aquilo a que se designa por “modos combinados” (Benito et al., 2009; Welch et al., 2007).

A combinação de modos de entrada pode ser implementada num determinado espaço de tempo, mas também pode fazer parte de uma estratégia de longo prazo, ou até mesmo definitiva, de determinada empresa. Assim, num mercado externo, e de acordo com Benito et al., 2009 e Welch et al., 2007, a empresa pode usar e fazer coexistir diferentes modos de entrada com o objetivo de (1) estar presente nas diferentes fases da cadeia de valor dos seus produtos (Porter, 1985; António, 2006); (2) reforçar o compromisso e o controlo sobre determinadas operações (casos da utilização simultânea de modos contratuais e “*joint-ventures*” no setor da hotelaria internacional); (3) servir diferentes áreas da mesma empresa (a separação das áreas de produção e de marketing é bastante frequente nas operações internacionais de algumas empresas dos setores têxtil e calçado); (4) acompanhar diferentes segmentos de clientes (Valla, 1986, num estudo sobre os exportadores franceses, chama a atenção para a segmentação em função da dimensão de clientes, com alguns clientes a serem tratados diretamente pela “empresa-mãe” e outros clientes a serem acompanhados por distribuidores ou pelas filiais comerciais no mercado); (5) efetuar o “*benchmarking*” dos seus clientes (utilização de diferentes modos de entrada direcionados para o mesmo tipo de clientes).

Numa tentativa de explicar os vários fatores que influenciam a escolha dos modos de entrada das empresas nos mercados internacionais, Root (1994) propôs um modelo onde são apresentadas um conjunto de determinantes externos e internos à empresa (Figura 10).

**Figura 10 – Fatores que influenciam os modos de entrada**



Fonte: Root (1994)

Ao nível dos determinantes externos à empresa são apontados (1) os fatores de mercado do país de destino (dimensão do mercado, perfil dos consumidores e a estrutura do mercado e dos canais de comercialização/distribuição); (2) fatores contextuais (ambiente) do país de destino (características políticas, económicas e sociais do país; políticas governamentais nas áreas do comércio, investimento e relações externas; distância geográfica e cobertura do país em termos de transportes e comunicações; “distância

cultural”, em termos de diferenças ao nível da língua, cultura, história e estrutura social entre o país de origem e o país de destino); (3) fatores de produção do país de destino (qualidade, quantidade e custo das matérias primas, do trabalho, da energia e de outros fatores de produção); e (4) fatores do país de origem (situação económica e tipo de estrutura produtiva, dimensão e nível de competitividade do mercado, políticas governamentais ao nível da promoção das exportações e do investimento direto estrangeiro).

Quanto aos determinantes internos que influenciam a escolha dos modos de entrada, Root (1994) destaca (1) os fatores referentes aos produtos e tipo de oferta da empresa (grau de diferenciação, serviços de pré e pós-venda associados e nível de adaptabilidade às características da procura nos mercados) e (2) os fatores referentes ao compromisso de recursos da própria empresa - uma empresa com vastos recursos em termos financeiros, tecnológicos, produtivos, humanos, marketing e de gestão poderá utilizar diversos modos de entrada em mercados internacionais, ao contrário do que se verifica com uma empresa com recursos limitados que apenas poderá utilizar modos de entrada que envolvam reduzidos compromissos de recursos.

A partir do momento em que a empresa inicia as suas operações internacionais vai poder mudar os seus modos de entrada, em função de alterações que se venham a verificar ao nível dos fatores internos e externos à empresa, e tendo presente que quanto maior for a afetação de recursos ao desenvolvimento internacional maior será a variedade de modos de entrada à disposição dos gestores das empresas (Root, 1994).

Mudanças ao nível dos fatores internos, nomeadamente um aumento do compromisso da empresa com os mercados externos, constituem um dos principais determinantes da evolução da sua estratégia de internacionalização. As alterações nos fatores externos no país de destino podem também obrigar a alterações nos modos de entrada, pelo que é vital que a “empresa acompanhe de uma forma continuada os fatores externos no país de destino e esteja preparada para rever o seu modo de entrada a fim a sustentar ou alargar a sua posição no mercado” (Root, 1994; 18).

Lasserre (2003) apresenta um modelo de fatores determinantes dos modos de entrada das empresas em mercados internacionais com algumas semelhanças em relação ao modelo de Root (1994), mas chamando também a atenção para o fator “tempo” (“*timing*”), relacionado com o momento de entrada em determinado mercado.

Para Lasserre (2003) o momento de entrada está relacionado com o tipo de risco que a empresa está disposta a correr e com as características e contingências da “janela de oportunidade” de negócio que se abriu num determinado mercado. Neste contexto, o referido autor identificou quatro fases ou momentos em que empresa pode iniciar operações num mercado externo específico – “fase prematura”, “fase de oportunidade”, “fase de crescimento competitivo” e “fase madura”.

Na “fase prematura”, um significativo investimento da empresa no mercado poderá não gerar níveis de rentabilidade sustentáveis devido à falta de poder de compra dos consumidores ou à ausência de procura para o produto ou serviço oferecido pela empresa. Esta fase está muitas vezes associada ao período inicial de abordagem de alguns países em vias de desenvolvimento ou à falta de enquadramento de determinado serviço ou produto ao tipo de procura existente em alguns mercados externos. De acordo com Lasserre (2003), apesar do investimento ser um modo de entrada muitas vezes utilizado nesta fase pelas empresas, sugere-se uma abordagem envolvendo menores recursos e riscos (escritório de representação ou acordos com agentes e distribuidores).

A “fase de oportunidade” surge quando se verifica uma maior abertura ao exterior de determinado mercado ou quando se inicia um período de forte crescimento económico, não existindo ainda um contexto competitivo e concorrencial devidamente estabilizado. Nesta fase, algumas empresas seguem uma estratégia de rápida penetração nestes mercados, utilizando diferentes modos de entrada e beneficiando das vantagens, mas também das desvantagens, de serem os primeiros a chegar e a estabelecerem-se (“*first mover advantages*”).

Na “fase de crescimento competitivo” alguns concorrentes já estão instalados no mercado e verifica-se uma forte disputa pela conquista de posições e de quotas de mercado. Nesta altura, a entrada de uma empresa no mercado requer recursos significativos ou uma estratégia competitiva bastante diferenciada. Uma forma de ultrapassar as desvantagens de uma chegada tardia a um determinado mercado (“*latecomers*”) poderá passar pela aquisição ou estabelecimento de parcerias com empresas locais.

Na “fase madura” a concorrência já está bem instalada e a aquisição ou realização de um investimento direto, com uma oferta de um produto ou serviço bastante inovador, poderão constituir as únicas formas de entrada que garantam a competitividade e a presença da empresa no mercado.

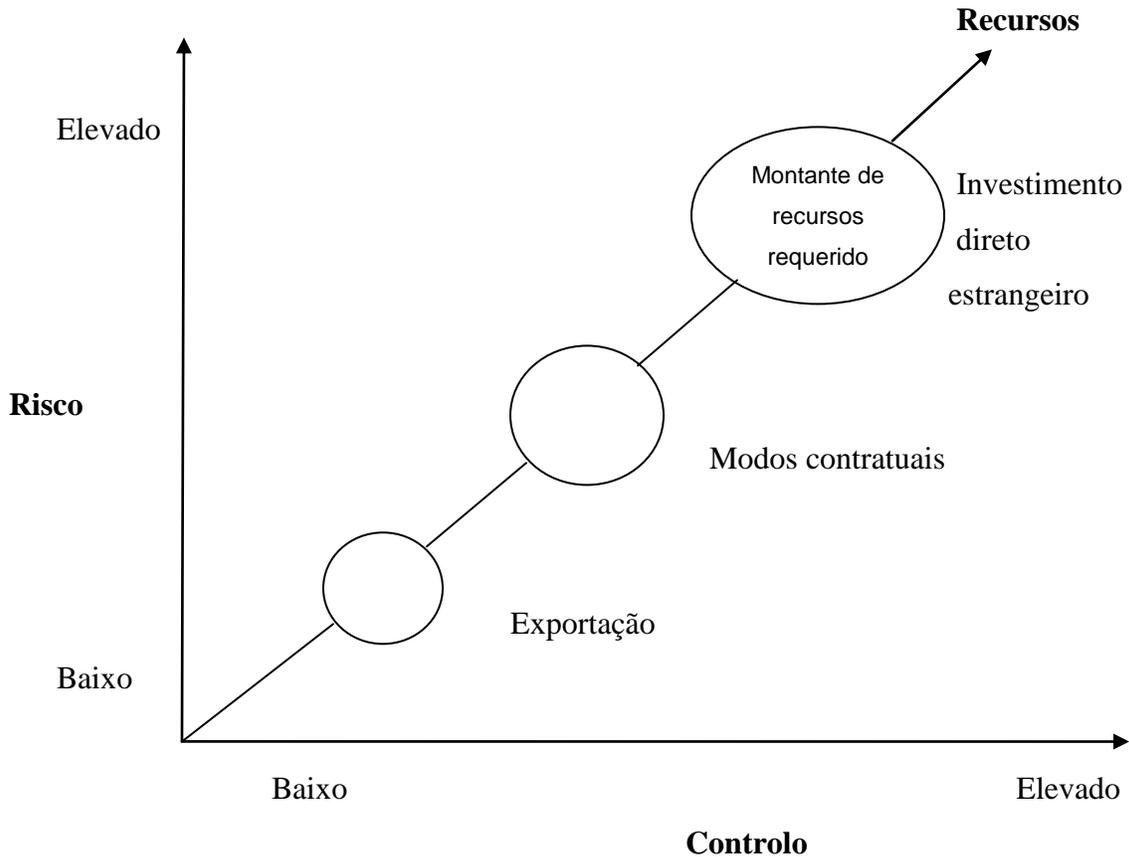
Em síntese, a escolha do modo de entrada ou a mudança de modo de entrada em mercados internacionais é um assunto estratégico e complexo para as empresas, não existindo uma fórmula ótima, única e mais apropriada que possa ser globalmente aplicada nos processos de entrada e de expansão internacional (Welch e al., 2007).

Quando uma empresa decide iniciar a sua atividade internacional deve considerar o risco que está disponível a assumir, o tipo de controlo que pretende assegurar e os recursos que deverá mobilizar para gerir as relações que a este nível se estabelecem entre riscos e controlo (Figura 11). Ou seja, modos de entrada que envolvam maiores recursos têm associados níveis de controlo e riscos superiores e vice-versa.

Para cada situação existe uma enorme variedade de modos de entrada, ou de combinações de modos de entrada, sendo as escolhas difíceis e exigentes face às informações disponíveis ao nível da empresa e às relações existentes com outras decisões da estratégia de internacionalização, nomeadamente em que mercados entrar ou expandir as atividades ou qual a melhor relação produto/serviço (Welch e al., 2007). Por isso, Welch et al., 2007: 440, consideram mais apropriado perspetivar os modos de entrada como “um processo no contexto de diversas situações de mercado, mais do que como um ato singular. (...) É um processo no qual uma empresa que decida entrar ou expandir-se não

tem o controlo total da operação e em que no final o resultado pode vir a ser muito diferente daquele que inicialmente estava previsto”.

**Figura 11 – Modos de entrada: riscos, recursos e controlo**



Fonte: Bradley (2005)

A reflexão efetuada permite deduzir as seguintes proposições:

**P4 - O modo de entrada investimento de raiz (“*greenfield investment*”) é o modo preferido pelas empresas devido à possibilidade de permitir assegurar um maior controlo das suas atividades e o ajustamento da escala de operações e da estratégia da empresa às características de determinado mercado.**

**P5 - O modo de entrada aquisição de empresa é o escolhido nos casos em que se pretende reduzir o tempo de entrada em determinado mercado.**

**P6 – O relativo desconhecimento de alguns mercados internacionais, ao nível das suas características específicas, tendências e principais atores, é um fator que leva muitas vezes as empresas estrangeiras a realizarem “*joint-ventures*” com empresas locais.**

**P7 - Não existe uma relação clara entre os fatores determinantes do investimento e os modos de entrada utilizados pelas empresas.**

## **2.5. Sistematização das proposições e modelo de análise**

De acordo com Yin (2009), a melhor preparação para realizar uma análise de estudos de caso passa por ter uma estratégia analítica global. A primeira e mais indicada estratégia de análise da parte empírica desta investigação passa por seguir as proposições que, em termos globais, refletem as questões de investigação, a própria conceção dos estudos de caso e a revisão de literatura realizada. As proposições constituem um exemplo de orientação teórica para a recolha e análise dos estudos de caso, sobretudo naqueles em que se pretende tratar as questões “como” e “porquê”, permitindo uma melhor organização desta análise, focar a atenção em determinados dados e encontrar explicações alternativas para os temas em análise (Yin, 2009). Neste sentido, vamos de seguida sistematizar as proposições que derivaram da revisão de literatura, e que já foram apresentadas ao longo deste texto, e que orientarão a análise dos casos selecionados:

**P1 - Os fatores determinantes para a realização de investimento direto estrangeiro estão relacionados com a procura de mercados (“*market seeking*”) e a procura de eficiência (“*efficiency seeking*”).**

**P2 - No seu processo de internacionalização as empresas seguem um percurso dinâmico, incremental e de aprendizagem onde cada etapa desse percurso influencia a etapa seguinte e serve para testar as capacidades e a resiliência das empresas em mercados internacionais.**

**P3 – As relações das empresas e das redes onde estão integradas têm um papel muito preponderante nas estratégias de internacionalização das empresas.**

**P4 - O modo de entrada investimento de raiz (“*greenfield investment*”) é o modo preferido pelas empresas devido à possibilidade de assegurar um maior controlo das suas atividades, permitindo o ajustamento da escala de operações e da estratégia da empresa às características de determinado mercado.**

**P5 - O modo de entrada aquisição de empresa é o escolhido nos casos em que se pretende reduzir o tempo de entrada em determinado mercado.**

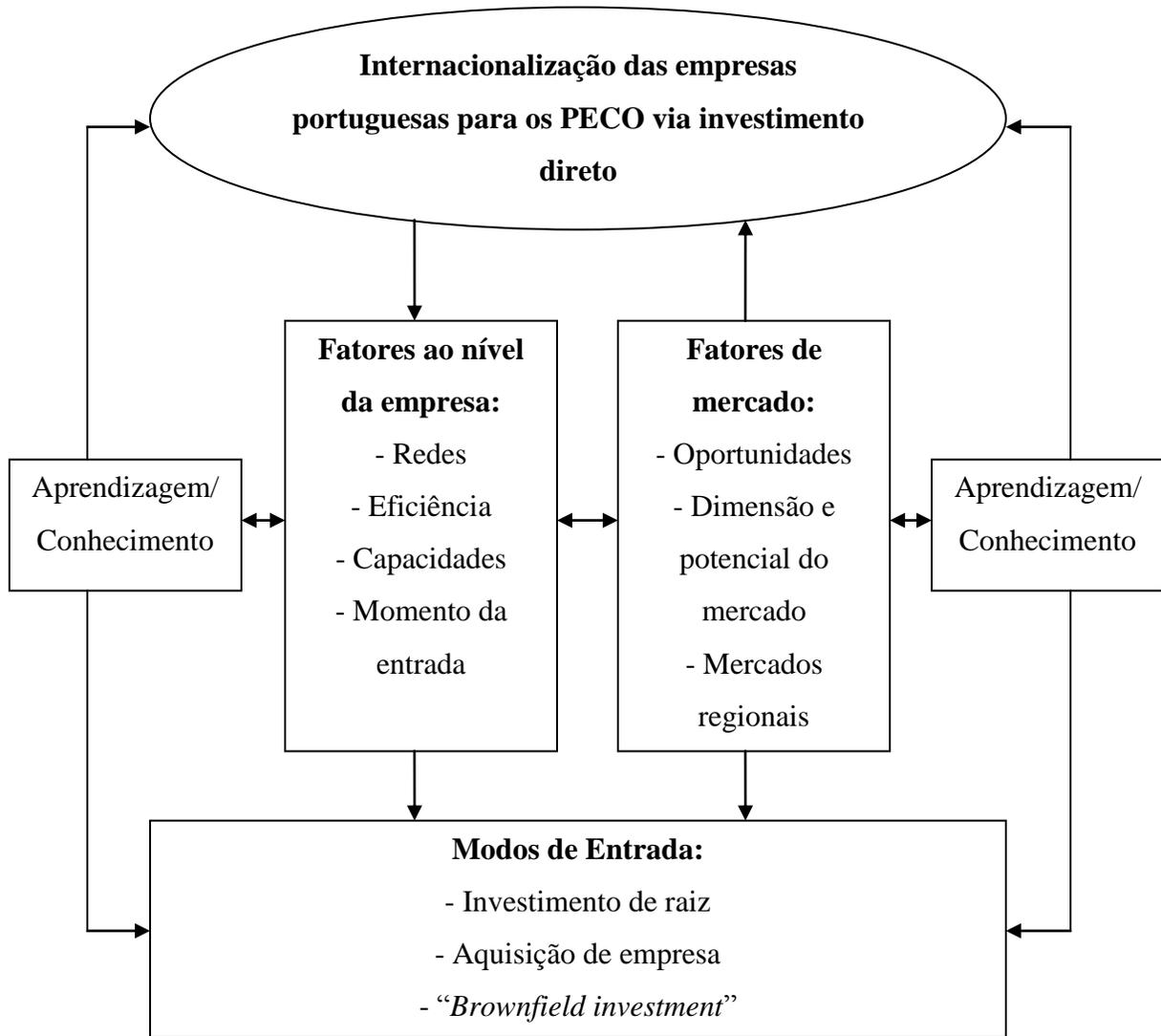
**P6 – O relativo desconhecimento de alguns mercados internacionais, ao nível das suas características específicas, tendências e principais atores, é um fator que leva muitas vezes as empresas estrangeiras a realizarem “*joint-ventures*” com empresas locais.**

**P7 - Não existe uma relação clara entre os fatores determinantes do investimento e os modos de entrada utilizados pelas empresas.**

Algumas destas proposições têm em atenção algumas das pistas de investigação formuladas por Gorynia et al. (2007) num trabalho sobre os principais determinantes e modos de entrada do investimento direto estrangeiro no mercado da Polónia.

O modelo que vamos apresentar (Figura 12) sintetiza as relações existentes entre as referidas proposições, e teve em consideração a revisão de literatura efetuada, sobretudo com a interseção das propostas apresentadas pela teoria eclética (Dunning, 1977, 1979,

**Figura 12 – Modelo de internacionalização das empresas portuguesas para os PECO: fatores determinantes e modos de entrada**



Fonte: Elaborado pelo autor

1988a, 1988b, 1993, 1998, 2000, 2001, 2006; Dunning e Lundan, 2008), teoria de internacionalização por etapas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) e teoria das redes (Johanson e Mattson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992; Johanson e Vahlne, 1990, 2003, 2006, 2009; Madsen e Servais, 1997; Coviello e McAuley, 1999; Chetty e Holm, 2000; Schweizer et al., 2010; Hohental et al., 2014), em

articulação com algumas das tipologias de modos de entrada em mercados internacionais (Root, 1994; Estrin et al., 1997; Simões, 1997; Meyer e Estrin, 2001; Lasserre, 2003; Bradley, 2005; Welch et al., 2007).

Ou seja, é um modelo que vai explorar as interdependências existentes entre as chamadas “teorias de base comportamental” (neste caso, teoria de internacionalização de Uppsala e a teoria das redes) que dão particular destaque ao papel dos indivíduos (empresários), das organizações, das ações e das relações existentes entre atores e as “teorias económicas” (neste caso, a teoria eclética) onde é dada relevância a fatores como os recursos/ativos, as transações e as empresas. Também em relação aos modos de entrada, e como refere Welch et al. (2007), enquanto nas “teorias económicas” os modos de entrada são muitas vezes considerados como decisões discretas e os seus resultados tendem a ser estáticos, nas “teorias de base comportamental” entende-se que a internacionalização é um processo de evolução organizacional e por isso deverá merecer uma análise mais holística e longitudinal de todos os processos relacionados.

A combinação de diferentes perspetivas teóricas revela-se como o modo mais adequado para captar o fenómeno da internacionalização das empresas (Coviello e Munro, 1997; Meyer e Skak, 2002; Jansson e Sandberg, 2008), e neste caso o da internacionalização das empresas portuguesas para os PECO.

**Neste capítulo efetuámos uma apresentação e discussão do conceito de internacionalização e das principais teorias explicativas do processo de internacionalização empresarial, bem como dos modos de entrada das empresas em mercados internacionais no contexto das referidas teorias. Desta reflexão foram deduzidas diversas proposições e no final do capítulo avançámos com uma proposta de modelo de explicação dos fatores determinantes e modos de entrada do investimento direto português nos Países da Europa Central e Oriental.**

### 3. Metodologia

#### 3.1. Contexto da investigação e método de recolha de dados

A nossa investigação está particularmente focada na tentativa de resposta a duas questões:

*a) Quais foram os fatores determinantes da internacionalização das empresas portuguesas, via investimento direto estrangeiro, para os Países da Europa Central Oriental (PECO)?*

*b) Que modos de entrada foram utilizados pelas empresas portuguesas nessa expansão internacional para os PECO e razões que levaram a essas escolhas?*

Por outras palavras, pretendemos compreender e explicar “como” e “porquê” um grupo alargado de empresas portuguesas realizou investimentos diretos num conjunto de mercados externos da Europa Central e Oriental, geograficamente distantes de Portugal, com poucas afinidades históricas e culturais e relativamente desconhecidos da oferta portuguesa de bens e serviços.

Para respondermos às questões acima enunciadas optámos por uma abordagem qualitativa, uma vez que a complexidade da temática em investigação aconselha a uma postura indutiva. Como se verificará achámos conveniente o recurso ao método de estudo de caso pelas razões que de seguida iremos aprofundar.

De acordo com Yin (2009), o método de estudo de caso é a abordagem mais adequada quando se procuram respostas para as questões “como” e “porquê” num contexto onde o investigador não tem controlo, ou tem um controlo reduzido, sobre acontecimentos reais e contemporâneos, situações que correspondem à investigação que estamos a realizar. O estudo de caso deve ser o método escolhido para estudar fenómenos que não são separáveis do seu contexto real e onde o objetivo da investigação passa,

fundamentalmente, por perceber de forma detalhada como é que os processos ou os comportamentos são influenciados e como é que estes influenciam determinado contexto. Esta análise requer a recolha e o tratamento de informação e a auscultação dos diversos “atores” envolvidos, tentando identificar as relações que se estabelecem em todo este processo.

Outras razões que levaram à escolha do método de estudo de caso para esta investigação, a opção mais comum de pesquisa qualitativa em negócios internacionais (Marschan-Piekkari e Welsch, 2004), estão relacionadas com o facto de permitir a recolha de diversas informações de múltiplas fontes, necessárias para um melhor compreensão das diferentes estratégias utilizadas pelas empresas portuguesas que se internacionalizaram para os PECO, e de oferecer a possibilidade de um entendimento profundo do fenómeno estudado e do contexto socioeconómico onde ocorre esse fenómeno (Piekkari et al., 2010).

No método de estudo de caso, analisa-se o caso (ou um conjunto de casos), em detalhe, em profundidade, no seu contexto real, tendo em especial atenção a sua complexidade e recorrendo-se para isso a todos os métodos que se revelem apropriados (Gomez et al., 1996; Punch, 1998; Yin, 2009). A finalidade desta pesquisa visa analisar e compreender o caso (ou casos) no seu todo e na sua unicidade, seguindo uma perspetiva holística, isto é, ampla, sistémica e integrada.

Na literatura podem-se encontrar diversas definições de estudos de caso. Para Eisenhardt (1989:534), o estudo de caso “é uma estratégia de investigação focada na compreensão da dinâmica presente numa determinada configuração”. Para Creswell (1998: 61), “o estudo de caso é a exploração de um sistema limitado, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto”. Para Simmons (2009: 21), um estudo de caso “é uma exploração profunda, de múltiplas perspetivas da complexidade e da exclusividade de um projeto particular, de uma política, de uma instituição, de um programa ou de um sistema, num contexto de vida real”. Para Yin (2009: 18) um estudo de caso “é uma investigação empírica que

investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes”. Devido a estas dificuldades de delimitação de fronteiras entre o fenómeno e o contexto envolvente, Yin (2009) acrescenta ainda que este método de investigação utiliza várias fontes de evidência, faz uma leitura alargada das diversas variáveis de interesse e beneficia da prévia apresentação e desenvolvimento de proposições teóricas que vão servir de guia à recolha e análise dos dados.

O estudo de caso não é apenas uma forma de investigação qualitativa, já que também pode ser conduzido no quadro de outros paradigmas de investigação, como o positivista, e poder combinar, com toda a legitimidade, métodos qualitativos e métodos quantitativos (Yin, 2009).

Em síntese, e como refere Coutinho (2011: 294), “o estudo de caso é uma investigação empírica (Yin, 2009); que se baseia no raciocínio indutivo (Gomez et al., 1996); que depende fortemente do trabalho de campo (Punch, 1998); que não é experimental (Ponte, 1994); que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 2009) ”.

Nesta diversidade de “casos” e de objetivos a perseguir com a utilização de estudos de caso, existem, no entanto, algumas tipologias de estudos de caso.

A primeira proposta é a divisão básica entre o estudo de um único caso e o estudo de múltiplos casos (Bogdan e Bilken, 1994; Punch, 1998, Yin, 2009).

Stake (1995) faz referência à existência de três tipos de casos: (a) o estudo de caso intrínseco, quando o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que “*per si*” é o objeto de interesse; (b) o estudo de caso instrumental, quando um caso é utilizado para compreender ou proporcionar conhecimento sobre um determinado fenómeno ou teoria, tendo o caso “*per si*” um interesse secundário; (c) o estudo de caso coletivo quando se trata do estudo, pela comparação, de um grupo de casos com o objetivo de melhor compreender um fenómeno ou uma teoria.

Yin (2009) apresenta uma proposta de três tipos de casos: (a) o “estudo de caso exploratório”, onde a recolha de dados é realizada de forma prévia ao estabelecimento das questões e das hipóteses de investigação; (b) o “estudo de caso descritivo”, em que se começa por apresentar uma teoria descritiva que deve cobrir e responder aos casos que estão a ser estudados; (c) o “estudo de caso explicativo”, bastante utilizado em estudos causais ou quando se pretende identificar as relações entre as diversas variáveis envolvidas.

Tendo em atenção estes dados, consideramos que o estudo de múltiplos casos (e não de um “caso coletivo”), com uma natureza simultaneamente “descritiva” e “explicativa”, é o método mais adequado para responder às questões de investigação formalizadas. Enquanto um único caso pode descrever de uma forma bastante ampla a existência de um fenómeno (Siggelkow, 2007), o estudo de múltiplos casos fornece uma boa base para a construção da teoria (Yin, 2009) ou, como referem Glaser e Strauss (1967), para uma “teoria fundamentada” (“*grounded theory*”).

De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007: 27), a utilização de múltiplos estudos de caso permite a criação de “uma teoria mais robusta, pois as proposições estão melhor fundamentadas em várias evidências empíricas” e também “uma exploração mais alargada das questões de investigação e da elaboração teórica”.

Quanto ao número de estudos de caso que deveremos utilizar na nossa investigação, alguns autores consideram que é uma questão de difícil resposta mas que está relacionada e é influenciada pelo problema e pelos objetivos da investigação (Ghauri e Gronhaug, 2005). Da revisão de literatura que realizámos sobre a problemática da construção de teoria a partir de estudos de caso, apenas um autor (Eisenhardt, 1989) faz referência ao número considerado adequado de estudos de caso. Eisenhardt (1989: 545) refere que não existe um número ideal de estudos de caso, mas “um número entre quatro e 10 casos normalmente funciona bem. Com menos de quatro casos, é muitas vezes difícil a generalização da teoria com maior complexidade (...) com mais de 10 casos rapidamente se torna difícil a gestão da complexidade do volume de dados”. Nesta investigação

iremos estudar cinco casos referentes a cinco empresas de capitais portugueses que realizaram investimentos, no setor industrial, nos Países da Europa Central e Oriental.

Depois destas considerações sobre a utilização do método de estudo de casos, e como preparação para a utilização deste método, recorreremos a Bonoma (1985), que considera que é bastante útil que o investigador tenha presente, de uma forma interativa e ainda no período de conceção da investigação, as diferentes fases do projeto de investigação e os diferentes estádios de compreensão dos casos que vão ser estudados. Este ciclo “teoria/dados/teoria” desenrola-se, sobretudo, em quatro diferentes fases: (a) no início da investigação, o investigador está numa “fase de deriva” tentando conhecer e aprofundar a área de investigação e os seus principais conceitos e terminologias; (b) de seguida o investigador passa para a “fase de conceção”, onde seleciona as estratégias de recolha das informações que vão ser necessárias para responder às questões de investigação e começa a desenvolver tentativas de explicação para as observações/resultados alcançados, indo por vezes à fase anterior para permitir uma melhor compreensão dos fenómenos; (c) a “fase de previsão” surge a meio e na passagem para a fase final do projeto e neste período o investigador já possui um bom conhecimento dos fatores que permitem uma boa fundamentação dos casos e a sua posterior análise; (d) na fase final, a “fase de desconfirmação”, o investigador vai testar/analisar os resultados sugeridos na “fase de previsão”.

Yin (2009) considera que a conceção da investigação é um plano lógico que guia o investigador no seu processo de recolha, análise e interpretação das observações e que faz a ligação entre os dados que vão ser recolhidos (e as respetivas conclusões) com as questões iniciais do projeto de investigação.

Por último, não devemos ignorar as críticas geralmente apontadas às metodologias qualitativas, e nomeadamente à utilização do método de estudo de caso, sobretudo no que se refere à sua reduzida base de generalização científica, ou seja, às dificuldades de, a partir de um ou mais casos, se poderem encontrar implicações teóricas aplicáveis em outras áreas, e à falta de rigor científico relacionados com o facto do investigador por

vezes não seguir procedimentos sistemáticos ou permitir que visões equívocas ou parciais possam influenciar os resultados e conclusões da pesquisa. Face a estas críticas, Yin (2009) refere que não é o incremento do número de casos que os transformam num estudo macroscópico, pois os estudos de caso são generalizáveis para propostas teóricas e não para populações ou universos, e adianta que se os investigadores seguirem os procedimentos metodológicos associados à utilização de estudos de caso não existirão problemas de falta de rigor na investigação.

### **3.2. Seleção dos estudos de caso**

Depois destas considerações sobre a utilização do método de estudo de casos e a importância do processo de conceção da investigação, passamos à descrição do processo de seleção das empresas para a realização dos estudos de caso. A seleção da amostra num estudo de caso tem um sentido estratégico (Eisenhardt, 1989; Bravo, 1992). Na medida em que não se trata de uma investigação amostral, não obedece a procedimentos estatísticos mas antes à possibilidade de maximizar o que pode ser apreendido no período de tempo disponível para a investigação, tendo presente que se estuda um caso para compreender esse mesmo caso, e não outros casos (Stake, 1995). Deste modo, a constituição da amostra é um processo intencional “baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos, em vez de critérios probabilísticos, buscando-se não a uniformidade, mas as variações máximas” (Bravo, 1992: 254).

Neste processo de seleção dos casos, e como pretendíamos estudar o processo de internacionalização das empresas portuguesas para os PECO, via investimento direto estrangeiro no setor industrial, ao nível dos seus fatores determinantes e dos modos de entrada que foram seguidos, começámos por constituir uma base de dados das empresas portuguesas que realizaram investimentos e que estão instaladas nos referidos países.

A informação existente sobre este tema está bastante dispersa e pouco sistematizada. Por esse motivo, tivemos necessidade de contactar diversas entidades, nomeadamente a

AICEP Portugal Global – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, representações diplomáticas dos PECO em Portugal e representações diplomáticas de Portugal nos PECO, bem como algumas câmaras de comércio bilaterais, entre as quais a Câmara de Comércio Polónia-Portugal. Simultaneamente, efetuámos um levantamento junto de diversas fontes secundárias (jornais e revistas da imprensa portuguesa e estrangeira; web sites empresariais e institucionais) com o objetivo de encontrarmos informações sobre negócios e investimentos de empresas portuguesas na referida região que nos permitissem complementar e consolidar o levantamento de empresas que estávamos a realizar.

Deste exercício, foi possível identificarmos um total de 361 empresas com capitais portugueses existentes nos PECO, de diferentes setores de atividade e de acordo com a distribuição geográfica, por país, apresentada no Quadro 9.

**Quadro 9 - Empresas com capitais portugueses instaladas nos PECO**

PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS	% TOTAL
<b>Bulgária</b>	15	4,2%
<b>Eslováquia</b>	9	2,5%
<b>Eslovénia</b>	1	0,3%
<b>Estónia</b>	1	0,3%
<b>Letónia</b>	1	0,3%
<b>Lituânia</b>	2	0,6%
<b>Hungria</b>	63	17,5%
<b>Polónia</b>	104	28,8%
<b>Rep. Checa</b>	16	4,4%
<b>Roménia</b>	149	41,3%
<b>Total</b>	361	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da AICEP Portugal Global, representações diplomáticas portuguesas nos PECO, representações diplomáticas dos PECO em Portugal, câmaras de comércio bilaterais, artigos da imprensa portuguesa e estrangeira, junho de 2013

A presença empresarial portuguesa está concentrada nos países que têm acolhido maiores fluxos de investimento direto português, conforme vamos poder constatar mais adiante, ou seja, Roménia (149 empresas), Polónia (104 empresas), Hungria (63 empresas) e República Checa (16 empresas). Depois destes países, seguem-se a Bulgária (15 empresas), Eslováquia (9 empresas), Lituânia (2 empresas) e a Eslovénia, Estónia e Letónia com uma empresa de capital português em cada um destes países.

No processo de seleção dos estudos de caso tivemos também em conta a necessidade de existir alguma diversidade, mas também algum equilíbrio nos casos que iríamos estudar. Ou seja, os casos deveriam apresentar alguma diversidade, em termos de dimensão da empresa, localização geográfica nos PECO, área de atividade e ano de realização do investimento, mas também algum equilíbrio, tendo neste caso a preocupação de apenas considerarmos casos de investimentos industriais realizados por empresas portuguesas.

Como primeiro resultado deste trabalho, selecionámos cinco empresas industriais portuguesas que realizaram investimentos nos PECO, num universo de nove investimentos industriais nacionais existentes na mesma região (os restantes investimentos nacionais enquadram-se, principalmente, no setor terciário e, com uma expressão irrelevante, no setor primário).

Estas cinco empresas foram contactadas, via telefone e correio eletrónico, com vista a obtermos a sua concordância para participarem neste projeto, tendo sido apresentado a cada uma delas as características e os objetivos do trabalho que estávamos a realizar, dando especial enfoque ao seu carácter científico e à confidencialidade de algumas das informações que iríamos recolher. Destas diligências foi possível obter uma posição positiva de quatro empresas, tendo uma delas não respondido aos vários contactos que foram efetuados, acabando por ser substituída por uma outra empresa com o mesmo perfil de internacionalização.

As principais características de cada uma destas empresas industriais estão apresentadas no Quadro 10.

**Quadro 10 - Principais características das empresas analisadas**

<b>Empresa</b>	<b>Setor de Atividade</b>	<b>Volume de Negócios (a) (2013)</b>	<b>Empregados (2013)</b>	<b>País do Investimento</b>	<b>Ano do Investimento</b>
Arcen, S.A.	Equipamentos industriais para os setores da construção civil, obras públicas e minas	18,2	126	Polónia	2005
Colep, S.A.	Embalagem/ ”Contract Manufacturing”	496, 8	3 850	Polónia	2001
Epoli, S.A.	Produção de espumas de polietileno	7,2	49	República Checa	2005
Nutre, SGPS, S.A.	Agroindústria	64,4 (b)	440 (b)	Roménia	2008
Simoldes Plásticos, S.A. (c)	Componentes para a indústria automóvel	58	709	Polónia	2003

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados fornecidos pelas empresas

(a) Unidade: Milhões de Euros

(b) Dados de 2012

(c) A divisão “Simoldes Plásticos”, uma das divisões do Grupo Simoldes de que faz parte a Simoldes Plásticos, S.A., teve, em 2013, uma faturação de 206 milhões de euros e empregava 2 091 trabalhadores.

Como resultado final, foram selecionadas cinco empresas que constituirão os cinco estudos de caso desta nossa investigação, a saber:

- **Arcen Engenharia, S.A.** (em termos abreviados, iremos utilizar nesta investigação a designação Arcen, S.A.);

- **Colep, S.A.**;

- **Epoli – Espumas de Polietileno, S.A.** (em termos abreviados, iremos utilizar nesta investigação a designação Epoli, S.A.);

- **Nutre, S.A.**;

**- Simoldes Plásticos, S.A..**

Destas cinco empresas, e de acordo com a Recomendação da Comissão Europeia nº 96/280/CE, de 3 de abril de 1996, duas empresas são consideradas como pequenas e médias empresas (Arcen, S.A. e Epoli, S.A.) e as restantes três constituem grandes empresas (Colep, S.A., Nutre SGPS, S.A. e Simoldes Plásticos, S.A.), que integram, por sua vez, alguns dos mais importantes grupos empresariais portugueses.

Em relação a estes cinco casos, decidimos escolher o caso da Colep, S.A. como um “estudo de caso-piloto” que serviu para afinar e melhorar diversas questões e procedimentos relacionados com a recolha de dados e clarificar aspetos ligados à forma de análise e a estrutura de elaboração do relatório (Yin, 2009). Os casos seguintes foram realizados logo após o da Colep, S.A, de acordo com a metodologia da Cosmos Corporation proposta por Yin (2009).

### **3.3. Critérios para garantir a qualidade do processo de investigação**

O estudo de caso deverá seguir um conjunto de procedimentos e de critérios que permitam garantir e aferir a qualidade da investigação produzida, pois a análise, tratamento e interpretação dos dados são aspetos relevantes em todo este processo. É fundamental que se efetue uma descrição detalhada de todo o processo de investigação porque “sem essa informação é impossível fazer um juízo informado acerca das conclusões do estudo” (Schofield, 1993: 96).

Kidder e Judd (1986) e Yin (2009) apresentam um conjunto de testes que permitem avaliar o rigor e a qualidade da investigação empírica em estudos de caso e que iremos também seguir neste nosso trabalho, a saber: validade dos constructos, validade interna, validade externa e fiabilidade.

A validade dos constructos tem a ver, sobretudo, com a qualidade da conceptualização ou operacionalização dos conceitos mais relevantes desta investigação. Para garantir e reforçar a validade dos constructos são geralmente utilizadas três medidas (Quadro 11): (1) o estabelecimento de uma “cadeia de evidências” (Lee, 1999; Yin, 2009); (2) a utilização de múltiplas “fontes de evidência” (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009); (3) e a revisão dos relatórios preliminares dos estudos de caso (Yin, 2009).

**Quadro 11 – Aferição da qualidade do processo de investigação/Testes de validade dos constructos**

<b>Medidas do estudo de caso</b>	<b>Fase da investigação</b>	<b>Medidas utilizadas/Observações</b>
Estabelecimento de uma cadeia de evidências (Lee, 1999; Yin, 2009)	Recolha de dados	A investigação seguiu a seguinte sequência: questões de investigação; protocolo de investigação; base de dados e relatório final. Nos relatórios dos estudos de caso foram sempre mencionadas as fontes de dados da base de dados.
Utilização de múltiplas fontes de evidência (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009)	Recolha de dados	Entrevistas semiestruturadas; documentos de arquivo; artigos de imprensa; consulta de <i>web sites</i> ; observações diretas. As fontes de dados foram trianguladas com o objetivo de reforçar a fiabilidade dos respetivos conteúdos.
Revisão dos relatórios preliminares dos estudos de caso (Yin, 2009)	Redação	Todos os casos foram objeto de relatórios preliminares que tiveram comentários por parte de alguns informadores e observadores privilegiados.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao estabelecimento de uma “cadeia de evidências”, esta vai permitir assegurar uma lógica e uma sequência à investigação, permitindo ao leitor reconstruir e perceber

todo o processo de investigação, desde a apresentação das questões iniciais de pesquisa até às conclusões finais.

A utilização de “múltiplas fontes de evidência”, tais como diferentes estratégias e fontes de recolha de informação (entrevistas, documentos de arquivo e de imprensa, observações diretas, entre outras) permitem investigar aspetos diferentes do mesmo fenómeno e validar, nestas condições, as conclusões do estudo.

Ainda para garantir e reforçar a validade dos constructos foi também utilizada uma medida de “revisão dos relatórios preliminares dos estudos de caso”, através da obtenção de comentários e opiniões por parte de alguns informadores e observadores privilegiados.

O teste de validade interna procura estabelecer relações causais em como determinadas condições originam outras, procurando determinar que explicações alternativas podem ser eliminadas. No caso da nossa investigação, tivemos especial cuidado na forma como efetuámos inferências de aspetos e padrões operacionais dos estudos de caso e as relacionámos com os aspetos teóricos, aquando da articulação e junção destas duas dimensões (Quadro 12).

#### **Quadro 12 - Aferição da qualidade do processo de investigação/Teste de validade interna**

<b>Medidas do estudo de caso</b>	<b>Fase da investigação</b>	<b>Medidas utilizadas/Observações</b>
Identificação de padrões e relações causais nos estudos de caso (Yin, 2009)	Análise de dados	Identificação de padrões nos casos estudados. Explicação das relações identificadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

A validade externa ou também designada por “generalização” (Gilbert et al., 2008) é o teste que analisa a base a partir da qual as conclusões de determinado estudo de caso podem ser generalizadas para outros estudos de caso. Esta generalização analítica é um

processo separado e diferente da generalização estatística, pois refere-se à generalização de observações empíricas para a teoria e não para a população (Yin, 2009).

Eisenhardt (1989) considera que os estudos de caso podem constituir um ponto de partida para o desenvolvimento da teoria e sugere que uma análise cruzada de quatro a 10 estudos de caso pode fornecer uma boa base para uma generalização analítica.

Cook e Campbell (1979) referem que os investigadores devem também contextualizar e enquadrar os estudos de caso de modo a que os leitores possam avaliar e apreciar as escolhas que foram realizadas. Na nossa investigação, e através da replicação para os vários casos, tentámos definir o domínio no qual os resultados podem ser generalizados (Quadro 13).

A fiabilidade é o teste utilizado para garantir que outros investigadores seguindo os mesmos procedimentos e realizando os mesmos estudos de caso possam chegar aos mesmos resultados e conclusões (Yin, 2009). Pretende-se com este teste minimizar os erros e outras influências que possam pôr em causa o rigor científico da investigação. Para que isso se verifique é necessário que haja transparência e replicação.

**Quadro 13 – Aferição da qualidade do processo de investigação/Teste de validade externa**

<b>Medidas do estudo de caso</b>	<b>Fase da investigação</b>	<b>Medidas utilizadas/Observações</b>
Usar uma lógica de replicação em múltiplos estudos de caso (Yin, 2009)	Conceção da pesquisa	Replicação para os vários casos. Contextualização dos estudos de caso.

Fonte: Elaborado pelo autor

A transparência pode ser obtida através de uma cuidada apresentação e clarificação dos procedimentos de pesquisa produzindo, por exemplo, um “protocolo de estudo de caso” (Anexo 1) com informações detalhadas sobre a forma como foi conduzido o estudo de

caso. A replicação pode ser conseguida com a criação de uma “base de dados do estudo de caso” que inclua e sistematize todas as informações relacionadas com este assunto (documentos, notas de pesquisa, gravações de entrevistas, fotos, entre outras), organizadas de modo a facilitarem a utilização por outros investigadores. Na nossa investigação seguimos os procedimentos indicados no Quadro 14.

**Quadro 14 – Aferição da qualidade do processo de investigação/Teste de fiabilidade**

<b>Medidas do estudo de caso</b>	<b>Fase da investigação</b>	<b>Medidas utilizadas/Observações</b>
Usar protocolo de estudo de caso (Yin, 2009). Desenvolver uma base de dados do estudo de caso (Yin, 2009)	Recolha de dados	Utilização de um protocolo de estudo de caso. Criação de uma base de dados com todas as informações sobre os casos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Gibbert et al. (2008: 1468) referem que os três tipos de validade anteriormente abordados (validade dos constructos, validade interna e validade externa) não são claramente independentes uns dos outros, pois sem “uma clara lógica teórica e causal (validade interna), e sem uma cuidada ligação entre a conjuntura teórica e as observações empíricas (validade dos constructos), não pode haver uma validade externa”.

### **3.4. Recolha de dados**

A fase de recolha de dados tem uma importância estratégica em toda a investigação. Tendo em atenção que cada caso apresenta a sua complexidade, a análise de estudos de caso recorre a várias técnicas próprias da investigação qualitativa como forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento ou de triangulação da informação (Coutinho, 2011). Neste sentido, e de acordo com Yin (2009), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso cria as condições para uma triangulação dos dados durante a fase de

análise dos mesmos, permite-nos considerar um conjunto mais alargado de tópicos de análise, e, ao mesmo tempo, realizar uma fundamentação mais robusta dos casos que estamos a estudar.

Nesta investigação utilizámos três fontes diferentes de informação, a saber: entrevistas, documentos de arquivo e artigos de imprensa.

Numa primeira fase, procedemos à recolha da informação disponível na imprensa nacional e estrangeira, nomeadamente em jornais, revistas, programas de televisão, “*web sites*” e outras publicações periódicas e não periódicas, sobre a atividade e o processo de internacionalização das cinco empresas que iremos estudar. Este trabalho revelou-se de grande utilidade e importância, pois permitiu conhecer, com mais detalhe, o percurso destas empresas e os momentos e acontecimentos mais relevantes desde a fundação das mesmas. Estas informações vieram também, mais tarde, facilitar o processo de condução e de realização das entrevistas possibilitando a focagem em alguns aspetos específicos e o aprofundamento de algumas temáticas relevantes.

Em relação aos documentos de arquivo, recolheram-se elementos muito variados das próprias empresas e relacionados com a sua atividade, sobretudo no que se refere a relatórios anuais, notas de imprensa, apresentações oficiais, dados sobre vendas e outros indicadores económicos.

Quer os documentos de arquivo, quer os arquivos de imprensa constituíram uma importante fonte de informação primária para triangular as informações prestadas pelos entrevistados e desse modo controlar eventuais enviesamentos nas retrospectivas que se realizaram de algumas decisões e acontecimentos.

As entrevistas são muitas vezes consideradas o melhor e mais eficiente método de recolha de dados empíricos (Ghauri e Gronhaug, 2005; Eisenhardt e Graebner, 2007) e têm também uma importância muito relevante nos estudos de caso, facilitando a explicação do “como” e do “porquê” dos factos em análise. É através das entrevistas que

o entrevistador tem uma real interação com os entrevistados e que percebe como é que estes avaliam e interpretam as suas vivências. Os entrevistados podem também chamar a atenção para aspetos relevantes da investigação ou ajudar a identificar outras importantes fontes de evidência (Yin, 2009).

Em relação às suas características, as entrevistas são geralmente divididas em “entrevistas estruturadas”, “entrevistas não-estruturadas” e “entrevistas semiestruturadas” (Ghauri e Gronhaug, 2005).

No caso das “entrevistas estruturadas” as perguntas têm uma ordenação muito rigorosa, apresentando uma forma quase sempre fechada, privilegiando-se as respostas com um formato mais rígido e uniforme, e onde o grau de liberdade do entrevistado é claramente reduzido, assim como a profundidade da informação obtida.

As entrevistas “não-estruturadas” realizam-se, principalmente no período de “descoberta” de um terminado assunto, e o entrevistador coloca questões sobre temas gerais ao entrevistado, onde este tem uma quase total liberdade para expressar as suas opiniões e as suas reações sobre esses temas.

Já as entrevistas “semiestruturadas” obedecem a um determinado alinhamento de temas e permitem uma grande liberdade de análise e de opinião ao entrevistado, proporcionando respostas em profundidade e conhecimentos difíceis de obter através de outros métodos de recolha de dados (por vezes são recolhidas também informações difíceis de analisar e de classificar).

Nesta investigação vamos utilizar como principal fonte de dados as “entrevistas semiestruturadas” com um encadeamento formal, ou seja, com um “guião de entrevista” (Anexo 2) que terá um conjunto de questões alinhadas mas relativamente “abertas”, tentando captar dados relevantes do entrevistado e direcionando a entrevista para os objetivos da nossa investigação.

As entrevistas foram realizadas no período de setembro a dezembro de 2013, incluindo a entrevista do “estudo de caso piloto”, e decorreram nas instalações das próprias empresas. Foram entrevistados oito gestores de topo das cinco empresas selecionadas (Arcen, S.A., duas entrevistas; Epoli, S.A., duas entrevistas; Colep, S.A., duas entrevistas; Nutre, S.A., uma entrevista; Simoldes Plásticos, S.A., uma entrevista) com posições de gestão ao nível de presidente da “*holding*” (SGPS – Sociedade gestora de participações sociais), administrador-delegado, administrador, administrador da área internacional e diretor-geral de filial nos PECO. As entrevistas privilegiaram o topo estratégico e hierárquico da empresa, pois é este nível que geralmente são avaliadas e tomadas as decisões relacionadas com os respetivos processos de internacionalização e de expansão internacional (Reuber e Fischer, 2002; Ruzzier et al., 2007).

Cada entrevista durou entre 90 e 120 minutos e todas as entrevistas foram sujeitas à mesma sequência de questões e de procedimentos, tendo sido assegurada a confidencialidade das respostas. As entrevistas foram gravadas num gravador de áudio, e registadas como dados primários de natureza qualitativa, e sempre que surgiram dúvidas ou imprecisões estas foram esclarecidas com os entrevistados. Depois das entrevistas seguiram-se, geralmente, conversas informais com os entrevistados que serviram para trocar impressões sobre algumas questões relacionadas com a atividade da empresa.

Foram também efetuadas três “entrevistas exploratórias” com três gestores portugueses com profundos conhecimentos do fenómeno em estudo, que decorreram de uma forma “aberta” e com um grande “grau de liberdade” nas respostas do entrevistado e que nos ajudaram a encontrar pistas de reflexão e a compreender as atuais tendências económicas e empresariais dos ambientes de negócios nos PECO.

As informações recolhidas nas entrevistas foram, sempre que possível, trianguladas com elementos de outras entrevistas e fontes de dados, nomeadamente com documentos de arquivo e artigos de imprensa, de modo a serem evitados enviesamentos retrospectivos.

### **3.5. Processo de análise de dados**

O processo de análise de dados constitui “o coração da construção de teoria de estudos de caso mas é simultaneamente a mais difícil e menos codificada parte do processo” (Eisenhardt, 1989: 539). Para ultrapassar estas dificuldades, Yin (2009) considera preponderante que haja uma estratégia de análise de dados, com as suas técnicas específicas, que combine e que seja baseada nas proposições teóricas, explicações antagónicas e quadros descritivos.

Seguindo estas indicações, transcrevemos cada um dos estudos de caso e tirámos conclusões globais baseadas na interpretação destes dados. Seguiu-se a codificação dos dados recolhidos, o que nos permitiu construir as dimensões de cada caso - relacionadas com o processo de internacionalização e modos de entrada destas empresas nos PECO - que nos foram sugeridas pela teoria, pelo modelo teórico adotado (padrões teóricos) e também pelas características das informações recolhidas (padrões observados ou operacionais).

Após a codificação, realizámos uma análise cruzada dos casos que nos permitiu identificar os principais padrões comuns e diferenças entre os vários casos, estabelecendo algumas relações de causa-efeito, bem como realizar a comparação de dados oriundos de diferentes fontes (Eisenhardt, 1989). Neste processo, seguiu-se uma linha de orientação de interação permanente entre a teoria e as informações recolhidas. Em termos práticos, e de acordo com a abordagem indutiva, esta interação permanente criou as condições para produzir uma visão mais integrada da investigação, construir constructos mais rigorosos e melhorar as características conceptuais da teoria em desenvolvimento (Eisenhardt, 1989).

Na elaboração e análise dos casos foram utilizadas várias citações por forma a reforçar a natureza das conclusões a que se chegaram e a explicitar, de uma forma mais clara, as opiniões dos entrevistados. O relatório final de cada estudo de caso, que foi devidamente numerado e classificado, faz citações às diversas peças de evidência que suportam cada facto, mas nas transcrições que iremos fazer, e por questões de confidencialidade, não

iremos identificar cada um dos entrevistados, nem os números atribuídos às entrevistas realizadas.

Com o objetivo de aumentar a robustez de algumas afirmações dos entrevistados, e a reduzir a eventual subjetividade inerente à interpretação dos dados, recorreremos a outras fontes de informação (Yin, 2009).

**Neste capítulo foi definida a metodologia que vai ser seguida nesta investigação (estudo de múltiplos casos) com base nas reflexões da revisão de literatura e nas proposições e modelo de análise apresentados. Discutiram-se as razões que levaram à escolha do método de estudo de múltiplos casos, identificaram-se as fontes de informação e a forma como os dados vão ser analisados e justificaram-se os critérios que levaram à escolha das empresas. Paralelamente, foram também apresentados os mecanismos que permitem garantir a qualidade e o rigor desta investigação e elaborado um protocolo para os estudos de caso.**

## 4. O investimento direto estrangeiro nos PECO

### 4.1. O investimento direto estrangeiro global nos PECO

Até 2004, o investimento direto estrangeiro global acumulado nos PECO atingia 243 623 milhões de US dólares (Quadro 15), representando 6% e 2,7% do investimento direto estrangeiro acumulado realizado na União Europeia e no Mundo, respetivamente. Os principais países de destinos destas operações foram a Polónia (61 427 milhões de US dólares), Hungria (60 328 milhões de US dólares) e República Checa (56 415 milhões de US dólares).

**Quadro 15 – Investimento direto estrangeiro nos PECO**

PAÍS/ANO	2004 (a)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total PECO 2005/12
<b>Bulgária</b>	7 569	3 920	7 805	12 389	9 855	3 385	1 525	1 827	1 899	42 605
<b>Eslováquia</b>	14 501	2 429	4 693	3 581	4 687	- 6	1 770	2 143	2 826	22 123
<b>Eslovénia</b>	4 962	588	644	1 514	1 947	- 653	359	999	145	5 543
<b>Estónia</b>	9 530	2 869	1 797	2 725	1 731	1 840	1 599	257	1 470	14 288
<b>Letónia</b>	4 493	707	1 663	2 322	1 261	94	380	1 466	988	8 881
<b>Lituânia</b>	6 389	1 028	1 817	2 015	1 965	-14	800	1 448	835	9 894
<b>Hungria</b>	60 328	7 709	6 818	3 951	6 325	1 995	2 163	5 757	13 469	48 187
<b>Polónia</b>	61 427	10 293	19 603	23 561	14 839	12 932	13 876	18 911	3 356	117 371
<b>R.Checa</b>	56 415	11 653	5 463	10 444	6 451	2 927	6 141	2 318	10 592	55 989
<b>Roménia</b>	18 009	6 483	11 367	9 921	13 909	4 844	2 940	2 523	2 242	54 229
<b>Total</b>	243 623	47 679	61 670	72 423	62 970	27 344	31 553	37 649	37 822	379 110
<b>% Total UE</b>	6%	9,6%	10,6%	8,5%	11,5%	7,6%	8,3%	8,5%	14,6%	9,7%
<b>% Total Mundo</b>	2,7%	3,3%	4,2%	3,7%	3,5%	2,3%	2,2%	2,3%	2,8%	3,1%

Fonte: UNCTAD

Unidade: Milhões de USD

(a) Investimento direto estrangeiro acumulado até ao ano de 2004

Em 2005, a UNCTAD referia que existiam três principais tendências nos fluxos de investimento estrangeiro que se dirigiam para os novos países membros da União Europeia, entre os quais se encontravam oito dos países da Europa Central e Oriental que integram a nossa investigação.

Em primeiro lugar, constatava-se que estes países conseguiam atrair volumes cada vez mais significativos de IDE dirigidos para atividades viradas para a exportação e que exigiam mão-de-obra mais qualificada. Em segundo lugar, constatava-se que as pequenas e médias empresas da UE15 começavam a investir nestes novos membros da União Europeia, já que até 2004 muitas destas empresas não demonstravam grande confiança em investirem nestes países devido aos riscos políticos e económicos existentes e à burocracia que envolvia as operações de investimento e de importação/exportação. E, em terceiro lugar, observou-se um processo de consolidação empresarial e de reestruturação das atividades de muitas empresas multinacionais com presença nestes mercados.

De 2005 a 2012, o investimento direto estrangeiro acumulado nos PECO alcançou 379 110 milhões de US dólares, valor que representou 9,7% e 3,1% do investimento direto estrangeiro acumulado nesse período na União Europeia e no Mundo, respetivamente.

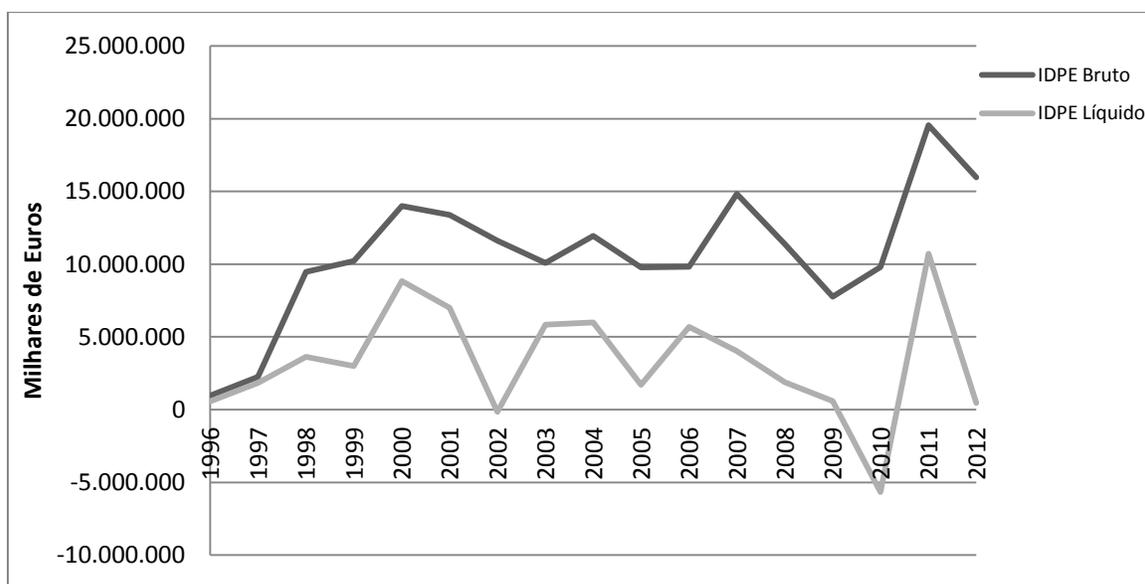
Quanto aos principais países recetores deste investimento, manteve-se a tendência já observada no período até 2004, ou seja, a liderança da Polónia (117 371 milhões de US dólares), e numa posição muito reforçada (31% do total do IDE), seguida da República Checa (55 989 milhões de US dólares), Roménia (54 229 milhões de US dólares), Hungria (48 187 milhões de US dólares) e Bulgária (42 605 milhões de US dólares). Depois deste grupo de países, surge a Eslováquia (22 123 milhões de US dólares), Estónia (14 288 milhões de US dólares), Lituânia (9 894 milhões de US dólares), Letónia (8 881 milhões de US dólares) e a Eslovénia (5 543 milhões de US dólares).

Na opinião de Gorynia et al (2007: 133), “o investimento direto estrangeiro jogou um papel preponderante na transformação das economias pós-comunistas da Europa Central e Oriental”.

## 4.2. O investimento direto de Portugal no estrangeiro

Numa análise do investimento direto de Portugal no estrangeiro (IDPE) no período de 1996-2012, que atingiu um valor bruto de 182 822 544 milhares de euros, constata-se um crescimento muito significativo entre 1996 e 2000 (Gráfico 1). Depois de 2000 segue-se um período de alguma sustentabilidade destes fluxos de investimento que viriam a ser interrompidos entre 2008-2009, a que não serão alheios os efeitos da crise financeira mundial de 2008-2009. A partir de 2009, o IDPE voltou a crescer atingindo um valor máximo de 19 559 679 milhares de euros, em 2011, voltando depois a decrescer em 2012.

**Gráfico 1 - Investimento direto de Portugal no estrangeiro, em termos brutos e líquidos (1996-2012)**



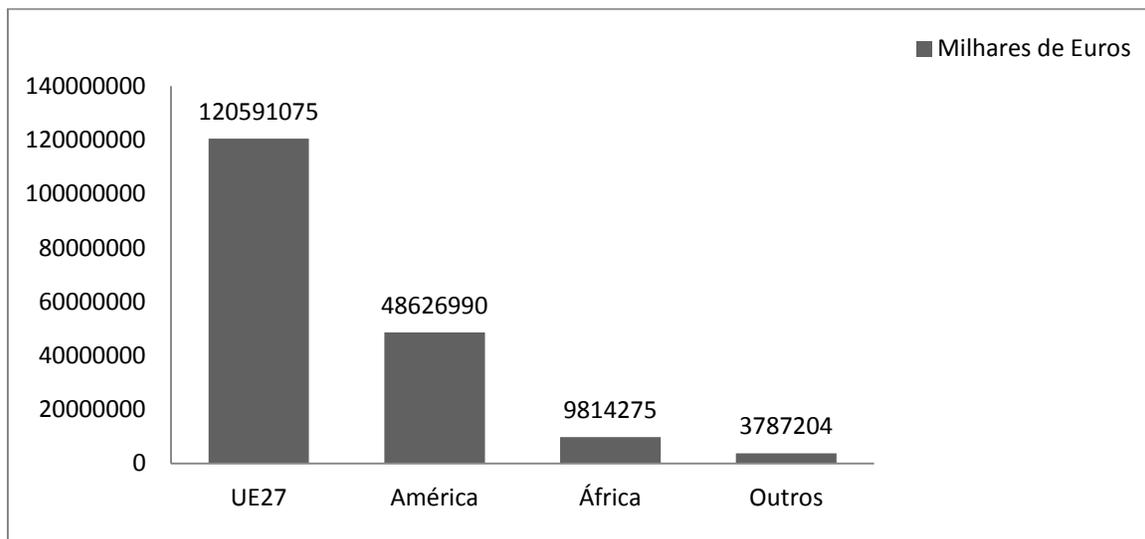
Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Banco de Portugal (Novembro de 2013)

Unidade: Milhares de Euros

No que se refere ao destino do IDPE bruto acumulado, no período de 1996-2012, por zonas económicas (Gráfico 2), constata-se uma forte concentração nos países da UE27, cerca de 120 591 075 milhares de euros, seguido do Continente Americano (48 629 990

milhares de euros), do Continente Africano (9 814 275 milhares de euros) e dos Outros países (3 787 204 milhares de euros).

**Gráfico 2 - Investimento direto de Portugal no estrangeiro por zonas económicas (1996-2012) (a)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Banco de Portugal (Novembro de 2013)

Unidade: Milhares de Euros

(a) Em termos brutos, valores acumulados

Constituindo os países da UE27 os principais destinos do IDPE no período de 1996 a 2012 (66% do total), iremos abordar de seguida, e com mais detalhe, o IDPE realizado nos PECO.

#### **4.2.1. O investimento direto de Portugal nos PECO**

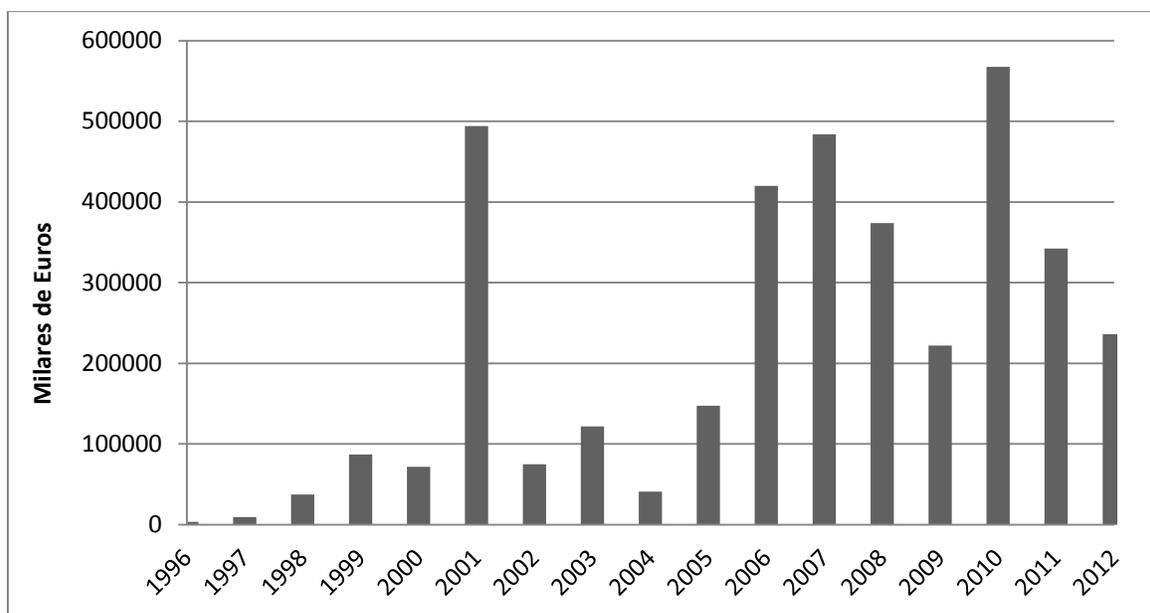
O investimento direto português nos PECO atingiu, de 1996 a 2012, o valor de 3 734 084 milhares de euros (brutos), representando 2% e 3,1% do total do investimento direto português no Mundo e na UE27, respetivamente. No entanto, nestes valores não estão incluídas algumas operações de investimento realizadas nos PECO por empresas

portuguesas, através das suas filiais na Holanda e em Espanha, principalmente nos setores financeiro, distribuição e indústria transformadora.

É a partir de 2004 que o investimento das empresas nacionais nos PECO ganha sustentabilidade, apesar de já em 2001 se registar um valor de investimento bastante significativo (Gráfico 3).

Em 2010, e já depois da entrada, em 2007, da Bulgária e da Roménia na União Europeia, foram investidos 567 403 milhares de euros, o valor mais elevado de investimento português nos PECO, no período 1996-2012.

**Gráfico 3 - Investimento direto de Portugal nos PECO (1996-2012) (a)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Banco de Portugal (Novembro de 2013)

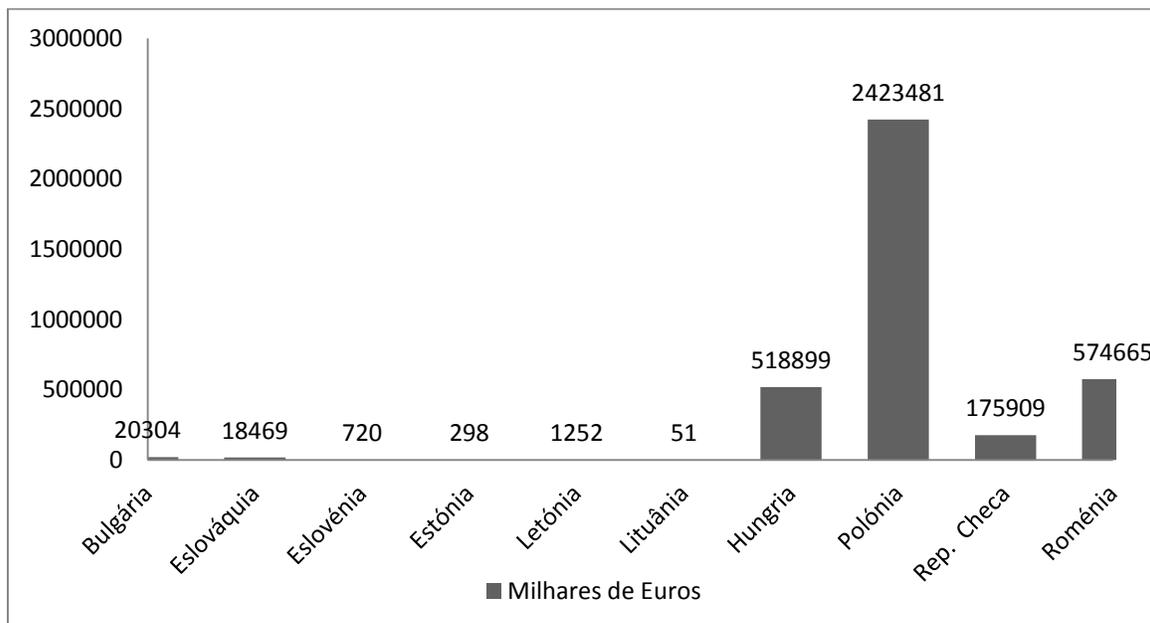
Unidade: Milhares de Euros

(a) Em termos brutos

Numa análise dos principais mercados de destino do investimento português nos PECO, no período de 1996-2012, verifica-se que a Polónia ocupa uma posição preponderante, tendo sido investidos neste país 2 423 481 milhares de euros, ou seja, 64,9% do total do investimento nacional na referida região (Gráfico 4). Se à Polónia juntarmos a Roménia

(574 665 milhares de euros), Hungria (518 899 milhares de euros) e a República Checa (175 909 milhares de euros), constatamos que estes quatro países representaram 98,9% do total do investimento português nos PECO, no período 1996-2012.

**Gráfico 4 - Investimento direto de Portugal nos PECO por país (1996-2012) (a)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Banco de Portugal (Novembro de 2013)

Unidade: Milhares de Euros

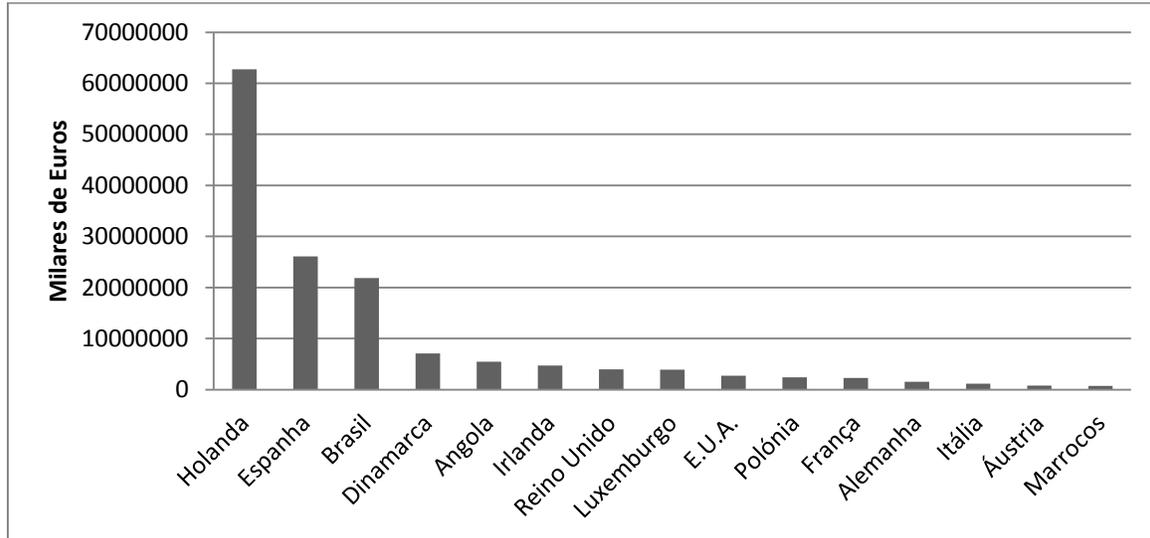
(a) Em termos brutos, valores acumulados

Na classificação dos 15 principais destinos de IDPE, em termos brutos, no período 1996-2012, constatamos que a Polónia é o único PECO presente neste ranking, ocupando a 10ª posição (Gráfico 5). Esta classificação é dominada por um conjunto de outros países da UE27, tais como a Holanda (1ª posição), Espanha (2ª), Dinamarca (4ª), Irlanda (6ª), Reino Unido (7ª), Luxemburgo (8ª), França (11ª), Alemanha (12ª), Itália (13ª) e Áustria (14ª). Para além destes países, surgem também alguns mercados extracomunitários como são os casos de Angola (5ª posição), E.U.A. (9ª) e Marrocos (15ª).

Em síntese, e para os períodos em análise, os quatro principais destinos do investimento direto português nos PECO – Polónia, Roménia, República Checa e Hungria – também constituíram os principais países recetores do investimento direto estrangeiro global nesta

região, pelo que as empresas portuguesas acompanharam, em termos de localizações geográficas de investimento, as tendências internacionais observadas nesta área.

**Gráfico 5 – Polónia – 10º país de destino do investimento direto de Portugal no estrangeiro (1996-2012) (a)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Banco de Portugal (dados obtidos em Novembro de 2013)

Unidade: Milhares de Euros

(a) Em termos brutos, valores acumulados

### 4.3. Estudos empíricos sobre o investimento direto estrangeiro nos PECO

As rápidas transformações institucionais e as mudanças verificadas no ambiente de negócios dos PECO - a partir de 1989, com a Queda do Muro de Berlim e o desaparecimento do modelo de economias planificadas de matriz marxista-leninista - criaram as condições e as oportunidades para, também nestes países, se investigar e testar teorias no âmbito da gestão e dos negócios internacionais (Benacek et al. 2000; Meyer e Gelbuda, 2006; Gelbuda et al. 2008; Buiges e Lacoste, 2011).

Gorynia et al. (2007) referem que apesar dos fatores determinantes da instalação de empresas nos PECO terem sido nos últimos anos bastante discutidos em termos de

literatura, não existe, todavia, uma grande diversidade de estudos empíricos sobre este tema. No entanto, conseguimos identificar um conjunto de trabalhos empíricos sobre os aspetos determinantes e os modos de realização do investimento direto estrangeiro nos PECO que vamos, de seguida, passar a apresentar.

Engelhard e Eckert (1995) e Sharma (1995), em dois estudos sobre o processo de expansão de 268 empresas alemãs e de 166 empresas norte-americanas para os PECO, respetivamente, concluíram que a internacionalização destas empresas se realizou de uma forma gradual e incremental. Também nesta perspetiva gradual e incremental do processo de internacionalização, Barkema e Drogendijk (2007), numa investigação sobre um grupo de empresas holandesas instaladas em alguns países da Europa Central e Oriental, referem que aquelas efetuaram as escolhas estratégicas em função do nível de aprendizagem e de conhecimento dos mercados. Neste trabalho é referido que as empresas podem expandir-se com um maior envolvimento de recursos para países com as mesmas características culturais (“blocos culturais”), explorando o conhecimento de base que têm desses mercados e tirando, no curto prazo, o máximo partido deste conhecimento, ou, por outro lado, podem entrar em “novos blocos culturais”, situação que implicará, numa fase inicial, resultados mais modestos, mas também o acesso a um conjunto de novos conhecimentos e aprendizagens bastante úteis em futuros processos de expansão internacional.

Ali e Mirza (1996) analisaram as estratégias de entrada de um conjunto de empresas do Reino Unido no mercado da Polónia e concluíram que os fatores mais relevantes nesse processo de expansão empresarial para o mercado polaco foram os seguintes: localização estratégica desse mercado; interesse em obterem margens de lucro elevadas; penetração em novos mercados; esvaziamento da concorrência; e o estabelecimento de uma imagem e presença a nível local. Neste caso, os baixos custos da mão-de-obra, um dos fatores muitas vezes referidos em análises descritivas como o mais determinante para o IDE nos PECO (Hardy, 1994), não é apontado com um elemento muito preponderante.

Fahy et al. (1998) investigaram as razões que levaram as empresas britânicas a constituírem “*joint-ventures*” na Hungria e concluíram que a estabilidade económica do país e o potencial do mercado estiveram entre os principais motivos da realização dos referidos investimentos. A investigação de Marinova e Marinov (2003), realizada junto de investidores estrangeiros na Bulgária, Hungria, Polónia e Eslovénia, apontou a procura e a construção de posições competitivas nesses mercados e o acesso a mão-de-obra qualificada a custos mais reduzidos como os principais determinantes que estiveram na origem da realização dos referidos investimentos. Bevan e Estrin (2004), num estudo sobre os fatores que levaram as empresas dos países da Europa Ocidental a investirem nos PECO, identificaram três razões fundamentais, concretamente, os baixos custos salariais, a dimensão e a proximidade geográfica destes mercados. Um outro trabalho realizado por Janicki e Wunnava (2004) sobre os fluxos de investimento estrangeiro entre países da UE15 e os PECO chega a conclusões similares às de Bevan e Estrin (2004), ou seja, os elementos chave do investimento nos PECO foram a dimensão do país, o custo do trabalho e a abertura às trocas comerciais dos países de acolhimento.

Um conjunto de outros trabalhos vêm colocar ainda mais em evidência a importância dos chamados fatores de mercado nas decisões de investimento direto estrangeiro realizado nos PECO. Lankes e Venables (1996), num inquérito a 117 empresas industriais da Europa Central instaladas, anteriormente instaladas ou que se tencionavam instalar nos países membros do Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento (BERD), verificou que a dimensão do mercado era o fator mais relevante para os investidores interessados na procura de novos mercados, com exceção das situações da Hungria e da República Checa onde dominavam as preferências pela estabilidade política e económica.

Uma investigação realizada por Pye (1998) sobre o investimento de empresas europeias e norte-americanas na Eslováquia, Hungria, Polónia, República Checa e Roménia refere que os principais motivos para entrada destas empresas nos referidos mercados foram a dimensão, potencial de crescimento do mercado e o interesse na manutenção de quotas de mercado. Altzinger (1998), numa análise efetuada junto de 150 empresas austríacas com investimentos na Europa Central e Oriental, concluiu que o potencial de mercado foi o

fator mais importante para a realização destes investimentos. Manea e Pearce (2006) consideram que a predominância dos fatores de mercado nas estratégias de investimento de um grupo de empresas multinacionais instaladas em oito mercados da Europa Central e Oriental (Bulgária, Eslováquia, Eslovénia, República Checa, Hungria, Polónia, Roménia e Rússia) está relacionada não só com o potencial destes mercados mas também com a necessidade de garantirem uma boa reputação local, procurando uma rápida adaptação dos seus produtos, e das próprias empresas, às características e exigências locais.

Para além destes estudos sobre as razões que justificam as decisões de investimento nos mercados da Europa Central e Oriental, identificámos também alguns trabalhos sobre os modos de entrada, em termos de investimento, utilizados pelas empresas nestes mercados. Meyer e Estrin (2001) desenvolveram um modelo que combina quatro tipos de recursos (existentes na empresa local, existentes no investidor, disponíveis no mercado e exigidos para determinados objetivos estratégicos), dois tipos de custos (custos de transação e custos de adaptação e de integração de recursos) e três modos de investimento (aquisição, investimento de raiz e investimento “*brownfield*”). Das análises que realizaram a um conjunto de operações de investimento nos PECO, os referidos autores chamam a atenção para o facto das empresas que possuem recursos próprios altamente competitivos, com um grande grau de integração organizacional, terem utilizado o investimento “*brownfield*” (aquisição de uma empresa já existente que depois é alvo de uma profunda reestruturação) como forma de entrada nos referidos mercados, devendo, por isso, este investimento dever ser considerado em futuras pesquisas sobre modos de entrada nos referidos países. Muller (2001) analisou a dicotomia existente entre o modo de entrada “investimento de raiz” e o modo de entrada “aquisição” e explica as razões de uma maior utilização do modo de entrada “investimento de raiz” nos mercados da Europa Central e Oriental que na sua opinião têm a ver, fundamentalmente, com o facto dos investidores locais possuírem, em termos globais, um nível tecnológico inferior ao do investidor estrangeiro.

Dikova e Witteloostuijn (2003) estudaram a influência da intensidade tecnológica, tipo de investimento, experiência internacional, estratégia internacional, distância cultural e o nível de risco do país na escolha dos modos de entrada efetuados por 208 empresas da UE15 que investiram nos 10 países da Europa Central e Oriental que viriam a aderir à União Europeia em 2004 e 2007. Os resultados deste trabalho indicam que os fatores que mais influenciam as escolhas entre o modo de entrada “investimento de raiz” e o modo de entrada “aquisição” têm a ver com o nível de risco do país recetor do investimento e com a experiência organizacional e internacional das empresas, esta última ocupando um papel determinante nessas escolhas devido à forma como as empresas avaliam as características políticas, culturais, económicas e institucionais dos referidos países.

Gorynia et al. (2007) investigaram as relações existentes entre os fatores determinantes do investimento direto estrangeiro e os modos de entrada selecionados num estudo de casos que envolveu sete empresas polacas com capital estrangeiro. Nesta investigação seguiu-se, de uma forma explícita, a teoria eclética de Dunning (em alguns dos estudos anteriormente abordados são também mencionados determinantes que se podem enquadrar nos tipos de investimento propostos pela teoria eclética) e os resultados encontrados revelam que os fatores determinantes desses investimentos foram a procura de eficiência (para duas empresas), a procura de mercado (para uma empresa) e a combinação de ambos os determinantes (para quatro empresas). Por outro lado, quatro das sete empresas analisadas entraram no mercado polaco através da aquisição de empresas já existentes e as restantes três empresas com a realização de investimentos de raiz. Ao estabelecerem uma relação entre fatores determinantes do investimento e modos de entrada, Gorynia et al. (2007) concluíram que as empresas que optam por investimentos de raiz estão sobretudo interessadas em entrar ou expandir a sua presença em novos mercados e em reduzir custos com as suas operações, permitindo também este modo de entrada um maior controlo dos recursos e do processo de expansão da empresa no mercado. Por seu lado, as empresas que utilizaram o modo de entrada “aquisições” justificaram essa decisão com o interesse em expandirem a sua posição competitiva e reduzirem os custos das suas operações, para além das aquisições permitiram também uma rápida entrada no mercado com o controlo efetivo de diversos ativos das empresas

adquiridas (redes de distribuição, marcas, quotas de mercado, infraestruturas, pessoal, entre outras).

Em Portugal não identificámos qualquer estudo empírico sobre os determinantes do investimento direto português nos PECO.

**Neste capítulo, e de modo a permitir uma melhor contextualização do estudo de casos, efetuámos uma análise do investimento direto estrangeiro nos PECO, e nomeadamente do investimento direto português nestes países, e um levantamento dos estudos empíricos relacionados com este tema.**

## **5. Descrição e análise dos estudos de caso**

Com referimos anteriormente, foram selecionados para a nossa investigação os estudos de caso das empresas Arcen, S.A., Colep, S.A., Epoli, S.A., Nutre, S.A. e Simoldes Plásticos, S.A.. Iremos de seguida fazer uma breve apresentação de cada uma destas empresas e efetuar a análise do respetivo estudo de caso em quatro principais dimensões: trajetória de internacionalização e investimento, fatores determinantes para o investimento, modo de entrada, obstáculos no início da atividade e perspectivas de desenvolvimento de cada uma das empresas filiais nos PECO.

### **5.1. Arcen, S.A.**

A Arcen, S.A. é uma empresa criada em 1990, com sede em Vila Nova de Gaia, e que se dedica à produção, comercialização e assistência técnica de equipamentos metálicos para as indústrias da construção civil, obras públicas e mineira, tais como misturadoras, centrais de betão e de asfalto, tapetes transportadores, instalações de reciclagem de resíduos de construção e demolição, entre outros. Com a aquisição, em 2009, da empresa Eurocrane, S.A., localizada no Carregado, a Arcen, S.A. passou também a integrar na sua oferta produtiva, e através desta sua participada, a fabricação de equipamentos de elevação (pórticos, guindastes) para portos, estaleiros navais e centrais elétricas.

O volume de negócios desta empresa, em 2013, foi de 18,2 milhões de euros, um valor inferior ao registado, em 2012, que foi de 23,3 milhões de euros e, em 2011, que atingiu 19 milhões de euros. Em 2013, a Arcen, S.A. empregava 126 colaboradores e as vendas ao exterior representavam cerca de 71% do seu volume de negócios, sendo dirigidas, principalmente, para os mercados de Angola, Canadá, França, Marrocos, Polónia e Venezuela.

### **5.1.1. Trajetória de internacionalização e investimento na Polónia**

O processo de internacionalização da empresa foi iniciado, no ano de 1996, com a realização de exportações para o mercado brasileiro. Depois desta experiência, a empresa reforçou a aposta no mercado brasileiro com a abertura de uma filial comercial pois “*o mercado apresentava um conjunto de afinidades culturais e linguísticas com Portugal e, devido à sua dimensão, um grande potencial para os produtos fabricados pela nossa empresa*”, segundo nos referiram os responsáveis da Arcen, S.A.. Esta filial comercial foi inaugurada em 1996, em São Paulo, para apoiar a promoção comercial e a assistência técnica aos seus clientes brasileiros e dos restantes países da América do Sul.

A aposta realizada no mercado brasileiro viria a apresentar diversas dificuldades e este mercado a revelar-se de difícil penetração comercial para os produtos fabricados pela Arcen, S.A.. Com efeito, e de acordo com os responsáveis da empresa, “*constatámos, logo nas primeiras abordagens, que existia no Brasil uma filosofia diferente em relação à importância da qualidade do produto e um conjunto de regras, taxas, impostos e formalidades alfandegárias que levam à perda de competitividade do produto, em termos de preço, tornando difícil a sua exportação*”. Em face deste tipo de condicionalismos, a Arcen, S.A. foi gradualmente reduzindo o nível de prioridade que havia atribuído ao mercado brasileiro no âmbito da sua estratégia de internacionalização, mas mantendo em atividade a referida filial comercial.

Depois da experiência brasileira, onde de acordo com os responsáveis da empresa “*foram cometidos alguns erros que nos serviram de exemplo*”, a Arcen, S.A. decidiu alterar a sua estratégia de internacionalização, reforçando a aposta nos mercados europeus. Esta mudança foi realizada num contexto em que de acordo com os responsáveis da empresa “*seria mais cómodo ficar em Portugal, onde trabalhávamos dia e noite e só com muito esforço conseguíamos responder às encomendas que tínhamos. Mas nós sabíamos que o mercado português não teria grande capacidade para absorver a médio-prazo a nossa produção e que a internacionalização é um processo de longo prazo, exigente e de*

*aprendizagem que não se faz de um dia para o outro e que exige que a própria estrutura da empresa se adapte a esse objetivo”.*

Na sequência desta reorientação da estratégia de internacionalização, a Arcen, S.A. decide constituir, em 2005, uma filial produtiva (Simões, 1997) na cidade de Zory, na Polónia, designada por Arcen Polska, Sp. z o.o., e que se vai dedicar à produção de equipamentos industriais semelhantes aos fabricados pela empresa-mãe em Portugal. Nos anos seguintes, e nomeadamente em 2006 e em 2008, a Arcen, S.A. procede à abertura de filiais comerciais em Madrid (Espanha) e em Paris (França), respetivamente, com o objetivo de apoiarem a promoção comercial e a assistência técnica aos seus clientes espanhóis e franceses e também de alguns mercados europeus limítrofes.

A atividade da Arcen Polska, Sp. z o.o. está fundamentalmente dirigida para o mercado polaco mas assegura também a prospeção e a promoção comercial, incluindo os serviços pós-venda, nos mercados da Europa Central e Oriental e na Rússia. Em termos de volume de negócios, a Arcen Polska, Sp. z o.o. apresentou uma faturação de 2,2 milhões de euros, em 2013, 1,5 milhões de euros, em 2012, e 0,7 milhões de euros, em 2011. Em 2013 a empresa tinha 15 colaboradores e as exportações representavam cerca de 11% do seu volume de negócios que tinham como principal destino o mercado da Rússia.

### **5.1.2. Fatores determinantes para o investimento**

Ao contrário do que se verificou nos mercados brasileiro, espanhol e francês, onde a empresa seguiu uma estratégia de abertura de filiais comerciais, no mercado polaco foi criada uma filial produtiva.

De acordo com as várias teorias de internacionalização que temos abordado nesta investigação e os dados que recolhemos sobre o processo de internacionalização seguido pela Arcen, S.A., consideramos que a empresa possuía um conjunto de vantagens específicas em condições de serem implementadas e desenvolvidas e que, de acordo com

a teoria eclética (Dunning, 1977, 1979, 1988a, 1988b, 1993, 1998, 2000, 2001, 2006; Dunning e Lundan, 2008), os principais determinantes do investimento realizado na Polónia foram a “procura de mercados” (“*market seeking*”), “procura de eficiência” (“*efficiency seeking*”) e a procura de capacidades (“*strategic asset seeking*”).

No que se refere à dimensão “procura de mercados”, os responsáveis da empresa referiram-nos que no âmbito da alteração que haviam efetuado da sua estratégia de internacionalização “*procurávamos novos mercados para a nossa expansão europeia e elegemos a Polónia, porque era um mercado de cerca de 40 milhões de pessoas com necessidades do nosso tipo de produtos e com uma excelente localização, pois num raio de 1000 Km conseguíamos abranger 25 países*”.

Na fase inicial do investimento na Polónia, a Arcen, S.A. seguiu uma estratégia de concentrar a sua atuação no mercado polaco, a fim de “*tentar criar imagem para os seus produtos*”, como nos indicaram os responsáveis da empresa, e só depois começaram a abordar outros mercados da região. Nesta perspetiva, as oportunidades decorrentes da adesão da Polónia à União Europeia foi outro aspeto relevante na decisão de investimento da Arcen, S.A., pois, segundo os seus responsáveis, “*se Portugal fez todo um trajeto de desenvolvimento, eles também o iriam fazer e por isso nós tínhamos que lá estar para aproveitarmos essas oportunidades. Para além disso, sendo a Polónia um país membro da União Europeia ficavam mais facilitadas as relações comerciais com outros países da região também membros da União Europeia, como a República Checa, a Hungria ou a Eslováquia*”.

Numa fase posterior do investimento, a intervenção comercial da filial produtiva Arcen Polska, Sp. z o.o. foi alargada a outros mercados da União Europeia e também a mercados extracomunitários como a Bósnia-Herzegovina, a Geórgia e a Rússia. Aliás, o mercado russo tem hoje uma importância relevante para a empresa, existindo inclusive a possibilidade deste vir a constituir o seu próximo destino de investimento no estrangeiro, em grande parte graças aos resultados das ações de prospeção e de promoção comercial que têm sido obtidos pela Arcen Polska, Sp. z o.o. .

O investimento da Arcen, S.A. na Polónia também teve por objetivo a “procura de eficiência”, pois com essa operação a empresa pretendia racionalizar o seu processo global de produção e ganhar competitividade face à concorrência nos custos de transporte e de logística, bem como assegurar uma maior proximidade ao nível dos serviços de pós-venda e de assistência técnica que eram prestados aos clientes.

Os principais concorrentes da empresa portuguesa são as suas congéneres alemãs e italianas. Segundo os responsáveis da Arcen, S.A., *“os alemães têm produtos de excelente qualidade e com preços mais elevados que os nossos e os italianos têm produtos com uma qualidade inferior à alemã, mas com preços muito competitivos e uma grande agressividade em termos comerciais e de marketing”*. Face a este tipo de concorrentes e estando os clientes mais relevantes da empresa localizados na Europa Central e Oriental, a Arcen, S.A. teria que tomar algumas medidas para reduzir o impacto dos custos de transporte e de logística no custo dos seus equipamentos (são equipamentos de grande dimensão e que, para serem entregues aos clientes, só podem ser transportados por via terrestre).

A existência de uma unidade industrial da Arcen, S.A. no centro da Europa iria permitir a produção local dos referidos equipamentos e uma gestão global de todo o processo de fabrico entre as unidades industriais portuguesa e polaca. Deste modo, eram ultrapassadas as desvantagens competitivas relacionadas com os custos de transporte dos equipamentos pois, com essa gestão integrada do processo de produção, a filial produtiva polaca da Arcen, S.A. podia passar a assegurar a fabricação da componente de automação e da componente mecânica dos equipamentos, anteriormente realizadas em Portugal. Por outro lado, e conforme nos referiram os responsáveis da empresa, *“podíamos dizer aos nossos clientes da Europa Central e Oriental que estávamos na Polónia e que por esse motivo os podíamos acompanhar mais de perto, pois tínhamos capacidade produtiva na região, facilidade de deslocação dos equipamentos e a possibilidade de também assegurarmos, sem grande dificuldade e de uma forma mais rápida, toda a parte de assistência técnica e o restante serviço pós-venda”*.

Os ganhos em termos de eficiência com a realização deste investimento foram bastante significativos, quer em termos da organização interna da empresa, quer do seu posicionamento comercial face a clientes e concorrentes.

Mas este investimento da Arcen, S.A. também teve por base considerações estratégicas de longo prazo que visaram aumentar as vantagens específicas da empresa, ou seja, aquilo que na teoria eclética se designa por “procura de capacidades”. Como nos sublinharam os responsáveis da empresa *“se abordássemos estes mercados a partir de Portugal, e não tivéssemos feito este investimento, não conseguíamos ter a posição que temos atualmente na Polónia e em outros mercados desta região. Quando agora nos deslocamos a alguns mercados extracomunitários, a partir da Polónia, somos referenciados como uma marca europeia com fábricas em Portugal e na Polónia. A Polónia é o nosso posto avançado e estratégico para a abordagem e penetração comercial que queremos fazer a médio-longo prazo em todos esses mercados da Europa Central e Oriental”*. Ou seja, a instalação da Arcen, S.A. na Polónia permitiu reforçar significativamente a capacidade de intervenção global da empresa a longo prazo e em áreas geográficas onde a empresa dificilmente seria competitiva, face aos seus concorrentes, a partir Portugal.

Neste processo de instalação na Polónia, a Arcen, S.A. beneficiou da aprendizagem decorrente do “conhecimento do mercado”, “conhecimento específico do mercado”, “conhecimento experimental” e das “atividades correntes da empresa” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), obtidos quer em anteriores processos de internacionalização, sobretudo daqueles que estão relacionados com as exportações para a Polónia e com o investimento direto da empresa no Brasil. Influenciada por este conjunto de fatores, que foram propostos e estudados no âmbito da teoria de internacionalização por etapas, e pela capacidade que a empresa teve de estabelecer uma rede de relações com diversos tipos de atores (neste caso, fornecedores e clientes), quer no mercado doméstico, quer no mercado internacional, o investimento que a Arcen, S.A. efetuou na Polónia é também explicado no âmbito da teoria das redes, e

nomeadamente pela teoria de internacionalização da rede empresarial (Johanson e Vahlne, 2009).

Tendo por referência o modelo de internacionalização da rede empresarial de Johanson e Vahlne (2009), constatámos nesta investigação que a Arcen, S.A. tinha um conhecimento bastante relevante das oportunidades de negócios existentes nos mercados dos PECO (variável estática “conhecimento de oportunidades”), e nomeadamente na Polónia, devido às exportações que já havia realizado para esses mercados; à existência de um importante cliente na República Checa; e à intervenção de uma empresa de consultadoria portuguesa que tinha fortes ligações no mercado polaco. A primeira exportação da Arcen, S.A. para a Polónia teve lugar no ano 2000, e consubstanciou-se na venda de uma central de betão, tendo-se seguido, a partir daí, outras vendas deste tipo de equipamentos. O cliente checo tinha uma importância muito grande para a empresa, devido ao volume de negócios que gerava e à forte e longa relação que mantinha com a firma portuguesa, e por isso, segundo os seus responsáveis da Arcen, S.A., *“tínhamos que estar próximos dele, tínhamos que o acompanhar e tínhamos que o ajudar quer no mercado checo, quer em outros mercados onde ele também tinha atividade comercial. Estou em crer que esta foi também uma das razões que mais pesou para o investimento que fizemos na Polónia”*. A empresa de consultadoria portuguesa, liderada por uma empresária luso-polaca, teve também um papel determinante na fase de escolha da localização do investimento e nos primeiros contactos com as autoridades públicas polacas.

A relação que a empresa portuguesa mantinha quer com o seu cliente checo quer com a empresa de consultadoria que lhe prestava serviços de apoio e de aconselhamento económico e jurídico apresentava níveis de conhecimento mútuo e de confiança bastante significativos (variável estática “posição na rede”). Este facto criou as condições para que entre a empresa portuguesa e o seu cliente checo se atingissem elevados níveis de compromisso que se consubstanciaram, por exemplo, no facto de constituírem parceiros em alguns mercados e concorrentes em outros, não disputando ou interferindo nos respetivos clientes (variável dinâmica “relação e compromisso nas decisões”). A relação existente entre a Arcen, S.A. e o cliente checo permitiu também a partilha de

aprendizagens e de conhecimentos que levaram à definição de estratégias de abordagem conjunta de outros mercados regionais, enquanto a relação de confiança criada com a empresa de consultoria possibilitou que esta acompanhasse todo o referido processo de investimento na Polónia (variável dinâmica “aprendizagem, criação, construção de confiança”).

A expansão internacional da Arcen, S.A. para o mercado polaco também foi determinada, como acabámos de referir, pela rede de relações que a empresa estabeleceu no mercado doméstico e em mercados externos (numa primeira fase na República Checa e depois na Polónia) e pelas especificidades e características dos membros dessas redes.

### **5.1.3. Modo de entrada**

No investimento direto realizado na Polónia, a Arcen, S.A. optou pela constituição de uma empresa de raiz (Root, 1994; Bradley, 2005; Welch et al., 2007), designada por Arcen Polska, Sp. z o.o..

Esta decisão foi influenciada por fatores internos e externos à empresa (Root, 1994) que foram devidamente ponderados também com base no conhecimento e na aprendizagem que foram adquiridos ao longo do seu processo de internacionalização.

Ao nível dos fatores internos, as especificidades técnicas dos equipamentos fabricados pela Arcen, S.A. obrigam à existência de unidades industriais com características especiais que são bastante difíceis de encontrar e, por isso, a hipótese de aquisição de uma empresa local era uma possibilidade muito remota, apesar de terem sido visitadas as instalações industriais de algumas empresas que estavam à venda. Uma segunda razão para a realização do investimento de raiz, por um fator externo à empresa, teve a ver com a existência no mercado polaco de um conjunto de apoios e incentivos ao investimento estrangeiro de raiz nas Zonas Económicas Especiais que a empresa pretendia utilizar. Segundo nos informaram os responsáveis da Arcen, S.A. “*pretendíamos tirar partido de*

*alguns dos benefícios fiscais resultantes da instalação de investimentos de raiz em Zonas Económicas Especiais. Apesar dos benefícios fiscais não serem muito relevantes, achávamos que os deveríamos aproveitar da melhor maneira”.*

Em relação ao tipo de propriedade a Arcen, S.A. tem um controlo de 100% do capital da Arcen Polska, Sp. z o.o. e por isso esta última é considerada uma “*sole venture*” (Root, 1994; Simões, 1997). As razões para esta opção estão relacionadas com o facto de não terem encontrado um parceiro com o perfil pretendido, apesar de, desde o início desta operação, ter sido colocada a hipótese de partilha do capital social da filial polaca.

O momento (“*timing*”) da entrada da Arcen, S.A. no mercado polaco com a criação da sua filial produtiva é referido pelos responsáveis da empresa como um dos fatores críticos de sucesso deste investimento. Este foi realizado na chamada “fase de oportunidade” (Lasserre, 2003) onde ainda não existia no país um quadro competitivo e concorrencial devidamente estabilizado, começavam a ser utilizados os fundos estruturais decorrentes da adesão à União Europeia e a economia polaca apresentava um forte nível de crescimento. Como referiu um dos responsáveis da empresa, “*quando cheguei à Polónia, em 2005, e vi um país com 200 a 300 km de autoestradas para mim foi uma grande surpresa. Do ponto de vista de vista do nosso negócio, se tivéssemos vindo um ou dois anos antes ainda teríamos encontrado melhores condições e mais vantagens. Agora tudo está muito diferente”.*

#### **5.1.4. Obstáculos no início da atividade e perspectivas**

No início da sua atividade no mercado polaco as principais dificuldades da Arcen, S.A. estiveram relacionadas com a sua instalação na Zona Económica Especial de Zory, e nomeadamente com as características técnicas do lote de terreno que lhes havia sido atribuído, e também com alguma incapacidade na retenção de recursos humanos, pois estes trocavam a empresa por outras empresas com base em diferenças salariais pouco significativas.

As dificuldades com o lote de terreno foram ultrapassadas através da atribuição de um novo lote na mesma Zona Económica Especial, enquanto a retenção de colaboradores na empresa se resolveu com algumas alterações na política de recursos humanos e com a entrada da economia polaca numa nova fase de desenvolvimento, pois tratou-se de um fenómeno conjuntural relacionado com o período de grande expansão por que passava o país. Numa fase posterior, que se estendeu até à atualidade, a empresa tem tentado superar os problemas relacionados com os custos cambiais, por vezes bastante significativos, que têm a ver com o facto da Polónia ainda não ter aderido à Zona Euro (União Monetária no âmbito da União Europeia na qual alguns Estados-Membros adotaram o “euro” como moeda comum).

As perspetivas de negócios para a Arcen Polska, Sp. z o.o. são bastante animadoras no curto-médio prazo, pois, segundo os responsáveis da empresa, “ *a Polónia foi uma aposta certa e segura e temos ainda muito que fazer por aqui, pois o setor da construção civil continua com dinamismo, depois de ter vindo a cair desde 2012. Por outro lado, queremos continuar a apostar na Rússia, e em outros mercados desta região, e a Polónia é uma boa plataforma para a abordagem e entrada nesses mercados*”.

## **5.2. Colep, S.A.**

A Colep, S.A. foi fundada em 1965, em Vale de Cambra, e iniciou a sua atividade com o fabrico e comercialização de embalagens metálicas decorativas e embalagens metálicas para produtos alimentares.

Logo após a sua constituição, a empresa iniciou um processo de diversificação da sua atividade com a produção de embalagens industriais para tintas, vernizes, solventes e óleos lubrificantes. Em 1975, alarga o seu âmbito de atuação com o arranque das atividades de “*contract manufacturing*” ligadas ao fabrico, formulação e enchimento de produtos de higiene pessoal e cosmética, utilizando embalagens produzidas pela própria

empresa, para diversos clientes. Em 1982, a empresa inicia a produção de embalagens plásticas.

Em 1994, a Colep, S.A. é vendida pelo seu fundador e principal acionista, Ilídio Pinho, a um fundo de “*private equity*”, ligado a capitais norte-americanos e ao investidor George Soros, que viria a colocar parte significativa do capital da empresa no mercado de capitais, nomeadamente na Bolsa de Valores de Lisboa.

Em 2001, a empresa é adquirida, através de uma operação pública de aquisição, pela Iberholding, sociedade que integra o Grupo RAR, um dos principais grupos económicos portugueses com negócios nas áreas alimentar, embalagem, imobiliária, serviços e turismo.

Em 2004, assistiu-se à fusão da Colep, S.A. com a divisão europeia de “*custom manufacturing*” da multinacional canadiana CCL Industries, Inc.. Nessa altura, a empresa adota a designação de ColepCCL, S.A., passando a ter como acionistas o Grupo RAR e a CCL Industries (UK), Limited, com participações de 60% e 40% do capital social, respetivamente. Mais tarde, em finais de 2007, o Grupo RAR adquire a posição da CCL Industries, Inc. e torna-se no único acionista da empresa, situação que se mantém até aos dias de hoje.

A Colep, S.A. é atualmente uma das principais empresas mundiais e o líder europeu de “*contract manufacturing*” de produtos de grande consumo, nomeadamente de higiene pessoal, higiene doméstica, cosmética e farmacêutica, fornecendo as principais multinacionais destes setores (Unilever, Procter & Gamble, Beiersdorf, Colgate-Palmolive, Avon, Oriflame, SC Johnson, Reckitt, entre outras). É também um dos principais produtores europeus de embalagens de aerossol em folha-de-flandres e de embalagens metálicas para fins industriais.

A Colep, S.A. dispõe de 12 unidades industriais, das quais oito na Europa, localizadas na Alemanha (três unidades), Espanha (uma unidade), Polónia (três unidades) e Portugal

(uma unidade), e quatro unidades industriais na América Central e do Sul, nomeadamente no Brasil (três unidades) e no México (uma unidade). Possui também filiais comerciais e de representação na Alemanha, França, Itália e Reino Unido e parcerias estratégicas com uma empresa dos Emirados Árabes Unidos e com uma empresa asiática ligada ao conglomerado industrial japonês Daizo Corporation, que tem atividades num conjunto de mercados da Ásia e Oceânia.

Em 2013, o volume de negócios consolidado da empresa foi de 496,8 milhões de euros, dos quais cerca de 93% deste montante tem origem em vendas realizadas fora do mercado português. Em 2011 e 2012 a faturação da empresa havia atingido 507 milhões de euros e 543 milhões de euros, respetivamente. A empresa emprega 3 850 colaboradores, dos quais 884 colaboradores na “empresa-mãe” em Portugal.

O Grupo RAR, único acionista da Colep, S.A., teve um volume de negócios consolidado, em 2013, de 969 milhões de euros (em 2012 havia atingido 1 032 milhões de euros, e em 2011 o volume de negócios foi de 987 milhões de euros), com os mercados externos a representarem 65% das vendas totais do Grupo, e empregava 6 284 colaboradores.

### **5.2.1. Trajetória de internacionalização e investimento na Polónia**

Logo nos primeiros anos da sua fundação, a Colep, S.A. privilegiou uma estratégia de internacionalização que passou pela realização de exportações diretas de alguns dos seus produtos para os mercados europeus.

Em 1993, e ainda sob o controlo do empresário Ilídio Pinho, a empresa realizou o seu primeiro investimento no exterior, através da aquisição da fábrica da S.C. Johnson, em Espanha, que passou a designar-se por Colep España, S.A..

Mas o grande impulso na estratégia de internacionalização e a maior abertura aos mercados internacionais verifica-se, na opinião dos responsáveis da empresa, “quando a

*Colep é adquirida pelo fundo de “private equity” de capitais norte-americanos que pretendia valorizar rapidamente a empresa e constatou que do ponto de vista interno existiam competências técnicas, de gestão e até de relacionamento com clientes multinacionais que permitiam realizar essa ambição e esse grande salto para o exterior”.*

Tendo em conta este interesse foi implementada uma estratégia que passou pela compra de algumas empresas no estrangeiro. Em 1999, foi adquirida a empresa Shirley & Associates, no Reino Unido, e também a firma Comercial de Envases, sediada em Navarra, Espanha, que passou a chamar-se Colep Navarra, S.A. Em 2001, a empresa realiza o seu primeiro investimento de raiz no exterior com a construção de uma unidade industrial, em Kleszczów, na Polónia, designada por Colep Polska, Sp. z o.o., e nesse mesmo ano a Colep, S.A. é adquirida, através do lançamento de uma operação pública de aquisição, pela Iberholding, uma sociedade do Grupo RAR.

Depois da fusão da Colep, S.A. com a divisão europeia de “*custom manufacturing*” da multinacional canadiana CCL Industries, Inc., em 2004, e da compra da posição da CCL Industries, Inc. pelo Grupo RAR, em 2007, tornando-se no seu único acionista, a empresa reforça a aposta na internacionalização com a aquisição, em 2009, da empresa alemã Czewo Full Filling Service, GmbH. Em 2010, estabelece uma “*joint-venture*” industrial (51% do capital pertence à Colep, S.A.) com a empresa ZM Participação, S.A., líder brasileira de “*contract manufacturing*” de produtos de higiene pessoal e de higiene doméstica, e passa a aceder a duas unidades industriais em produção na zona de São Paulo. Esta parceria conduziria ao investimento numa terceira unidade fabril, passando a empresa a deter três unidades industriais no Brasil.

Em 2013, a Colep, S.A. estabelece um acordo de cooperação industrial e tecnológica com a empresa One Asia Network, ligada à Daizo Corporation (Japão) e com operações num conjunto de mercados da Ásia e Oceânia, adquire a empresa mexicana de “*contract manufacturing*” de produtos de higiene pessoal Aerosoles y Líquidos, S.A. e constitui uma “*joint-venture*” para a transferência de “*know-how*” com a empresa Scitra/Albatha Group, originária dos Emirados Árabes Unidos.

Como referimos anteriormente, foi em 2001 que a Colep, S.A. passou a operar na Polónia, com a sua filial produtiva Colep Polska, Sp. z o.o., através de um investimento de raiz (“*greenfield investment*”) concretizado em Kleszczów, localidade situada a cerca de 80 km da cidade de Łódz. Esta filial produtiva possui atualmente três fábricas dedicadas, respetivamente, às áreas de “*contract manufacturing*” (formulação e enchimento de produtos da área de higiene pessoal e cosmética), “*contract packing*” (enchimento de produtos da área da higiene pessoal e cosmética) e “*packing*” (fabricação de aerossóis em folha de Flandres). Estas duas últimas fábricas foram construídas no ano de 2008 e são resultantes da expansão da atividade da empresa na Polónia.

A Colep Polska, Sp. z o.o. emprega 506 trabalhadores e faturou, em 2013, 110 milhões de euros. Nos anos anteriores, o volume de negócios foi de 121 milhões de euros, em 2012, e 102 milhões de euros, em 2011. Em 2013 cerca de 90% da faturação da empresa foi obtida na exportação para os mercados da Europa Central, nomeadamente para a Alemanha, Suíça e Reino Unido, e destinada a diversas empresas multinacionais como a Avon, Beiersdorf, Colgate-Palmolive, Coty, Johnson & Johnson, L’Oreal, Oriflame, Procter & Gamble, SC Johnson e Unilever.

### **5.2.2. Fatores determinantes para o investimento**

Tendo por referência a teoria eclética (Dunning, 1977, 1979, 1988a, 1988b, 1993, 1998, 2000, 2001, 2006; Dunning e Lundan, 2008), os principais determinantes da realização do investimento na Polónia por parte da Colep, S.A. foram a “procura de mercados” (“*market seeking*”), “procura de eficiência” (“*efficiency seeking*”) e a “procura de capacidades” (“*strategic asset seeking*”).

Em relação à dimensão “procura de mercados”, os responsáveis da empresa consideram que “*uma das principais razões para o investimento na Polónia foi a procura de novos mercados, pois através da Polónia conseguimos cobrir um conjunto de mercados da Europa Central e atingimos importantes economias de escala*”. Ou seja, devido ao facto

dos principais clientes da empresa constituírem empresas multinacionais com as quais estabelece contratos de fornecimento globais (por exemplo, para toda a Europa), pretendiam construir uma unidade industrial numa localização que lhes permitisse, a custos competitivos, fornecer os centros de distribuição dessas multinacionais em diversos países da Europa. Para além disso, *“a empresa tinha ‘inputs’ de alguns clientes que nos indicavam que iriam apostar nos mercados do Leste da Europa, pois eram mercados que iriam abrir e desenvolver-se bastante”*.

Quando a empresa considerou a possibilidade de investimento na Polónia, teve também em conta outras possíveis localizações na Europa Central e Oriental, nomeadamente a Hungria e a República Checa. Porém, na altura, *“considerámos que, se vamos para aquela zona da Europa, porque não irmos para o país com maior mercado interno, a Polónia, que tem cerca de 40 milhões de habitantes, apesar do mercado interno polaco como um mercado em si, e dada a nossa relação com as multinacionais, nunca ter contado muito para a operação global da empresa”* (em 2013, o mercado polaco representou 10% das vendas globais da Colep Polska, Sp. z o.o).

A Colep, S.A. viria a ser a primeira empresa do seu setor a instalar-se nos PECO (a concorrência estava localizada nos países da Europa Central) o que levou alguns concorrentes a colocarem de parte a intenção de se expandirem para esta região da Europa.

Mas este investimento da Colep, S.A. na Polónia teve também subjacente, de acordo com a teoria eclética, a “procura de eficiência” e de racionalização do processo produtivo e de distribuição da empresa. De acordo com os seus responsáveis, *“o investimento na Polónia permitiu-nos otimizar toda a nossa cadeia logística. Constatámos que os custos de transporte e de logística que tínhamos com a entrega dos produtos, a partir de Vale de Cambra (sede da empresa) para o resto da Europa, eram bastante elevados. Estávamos a deixar de ser competitivos nos contratos globais que tínhamos com os nossos clientes”*. Esta operação permitiu à Colep, S.A. realizar reduções significativas em termos do custo

global da operação, nomeadamente a diminuição dos custos de produção, custos logísticos e de movimentação dos materiais e custo do produto acabado.

Mas a par da “procura de eficiência”, a entrada da Colep, S.A. no mercado polaco foi também orientada por considerações estratégicas de longo prazo que tinham por objetivo aumentar as vantagens específicas da empresa. Ou seja, este investimento, de acordo com a teoria eclética, foi também determinado pela chamada “procura de capacidades”. A instalação da Colep, S.A. na Polónia permitiu posicionar a empresa como um dos principais “*players*” europeus no seu setor de atividade e captar novos clientes. Passou da posição de um fornecedor relevante do Sul da Europa “*à 1ª divisão dos fornecedores europeus. Os clientes passaram a ver-nos como um parceiro global. Aumentou o grau de confiança que tinham em nós e isso permitiu-nos dar um salto muito grande, em termos quantitativos e qualitativos, no relacionamento que tínhamos com os nossos clientes*”.

A entrada da Colep, S.A. no mercado polaco é também explicada, de acordo com a teoria das redes (Johanson e Mattson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992; Madsen e Servais, 1997; Coviello e McAuley, 1999; Chetty e Holm, 2000; Johanson e Vahle, 1990, 2003; 2006 e 2009; Schweizer et al., 2010; Hohental et al. 2014), pela capacidade que a empresa teve de estabelecer diferentes tipos de relações com diversos atores (clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, Estado e outras entidades) da sua rede. A posição ocupada por uma empresa numa determinada rede vai ter uma influência determinante nas suas oportunidades e estratégias de atuação, e à medida que a empresa se internacionaliza vai também aumentado o número e a densidade das relações nessa rede (Johanson e Mattson, 1988).

De acordo com os responsáveis da Colep, S.A., “*foi uma multinacional nossa cliente que tinha operações na Rússia e em vários mercados da Europa Central e Oriental, e a quem nós vendíamos embalagens a partir de Vale de Cambra, que nos chamou a atenção para a oportunidade e para a necessidade de nos fixarmos a Leste*”. Com isso, a empresa não só reduzia significativamente os custos de transporte das mercadorias que vendiam na Rússia como também abria ou reforçava a sua posição num conjunto de mercados da

Europa Central e Oriental. A relação entre a Colep, S.A. e o referido cliente foi-se desenvolvendo e aprofundando, passando a empresa portuguesa a estar perfeitamente integrada nessa rede (o chamado “*insider*”, na terminologia de Johanson e Vahle, 1990) que incluía esse cliente e um conjunto diversificado de outros atores. E foi esse mesmo cliente que “*não só nos entusiasmou bastante para o investimento na Polónia, como também nos abriu portas e nos ajudou nos primeiros contactos oficiais no país, incluindo na abordagem do PAIiZ – Agência Polaca de Informação e Investimento Estrangeiro (congénere da AICEP)* ”, referem os responsáveis da empresa portuguesa. Ou seja, a posição da Colep, S.A. na rede e a capacidade que teve de identificação e de desenvolvimento de oportunidades tiveram um considerável impacto na opção de expansão internacional que foi seguida (Johanson e Vahle, 2009).

As relações da empresa portuguesa e da sua rede viriam também a revelar-se fundamentais no processo de instalação e de escolha do local de investimento na Polónia. Com efeito, a rede de relações da Colep, S.A. no seu mercado doméstico (Portugal) com o BCP - Banco Comercial Português (atual MillenniumBCP), do qual a Colep, S.A. era cliente em Portugal, viria a alargar-se aos mercados internacionais, e nomeadamente ao mercado polaco onde este banco já estava instalado, desde 1998, na sequência da aquisição de uma entidade bancária local (Big Bank Gdanski). Segundo os responsáveis da empresa, “*contactámos logo no início o BCP na Polónia (na altura Millennium Bank) e foi o BCP que nos indicou o escritório de advogados que nos acompanhou no investimento na Polónia*”. Este escritório de advogados que integrava a rede de relações do BCP na Polónia viria a apoiar todo o processo de instalação da Colep, S.A. neste país, tendo tido também um papel determinante na opção de localização da empresa em Kleszczów.

Tendo a empresa tomado a decisão de que o investimento teria, preferencialmente, de ser constituído numa Zona Económica Especial, devido ao pacote de incentivos associado a este tipo de infraestrutura, começaram por reservar um lote de terreno na Zona Económica Especial de Katowice. Como se pretendia realizar o investimento num curto espaço de tempo e o processo de constituição da entidade que iria gerir a Zona

Económica Especial de Katowice se estava a prolongar bastante, procuraram um local alternativo, tendo o escritório de advogados sugerido uma localização em Kleszczów. Neste novo espaço, propriedade de uma fundação ligada à “*gminy*” (Câmara Municipal) de Kleszczów, eram concedidos incentivos à instalação de empresas muito semelhantes aos das Zonas Económicas Especiais. A conceção do quadro jurídico do esquema de incentivos deste espaço industrial havia sido realizada pelo referido escritório de advogados sob encomenda da “*gminy*” de Kleszczów. De acordo com os responsáveis da empresa, *“nós fomos para Kleszczów por sugestão dos nossos advogados. Eles conheciam as pessoas que estavam à frente da fundação, consideravam que eram bastante empreendedoras e que estavam muito interessadas em captar investimento estrangeiro, e foram lá apresentar-nos. Por fim, acabámos por lá nos instalarmos”*.

No âmbito do modelo de internacionalização da rede empresarial de Johanson e Vahlne (2009), constatamos que no caso do investimento da Colep, S.A. na Polónia o “conhecimento experimental” e a aprendizagem internacional anteriormente adquiridos pela empresa, já destacados no modelo de internacionalização por etapas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), revelaram-se importantes no processo de expansão da empresa e foram impulsionados pelo potencial de oportunidades existentes nos mercados da Europa Central e Oriental (variável estática “conhecimento de oportunidades” do modelo de Johanson e Vahle, 2009). A “posição da empresa na rede” (segunda variável estática do referido modelo de 2009) revelou-se estratégica para as interações que foram estabelecidas com o cliente (empresa multinacional) que possuía negócios na Rússia e em outros mercados da Europa Central e Oriental, com a entidade bancária (BCP) e com o gabinete de advogados que apoiou a instalação da empresa no país.

As variáveis dinâmicas do modelo de Johanson e Vahle (2009), “aprendizagem, criação, construção de confiança” e “relação e compromisso nas decisões”, também são identificadas neste processo de internacionalização. Quer a aprendizagem empírica obtida pela empresa e a confiança e “capital social” (Nahapiet e Ghoshal, 1998) que dispunha junto dos membros desta rede, quer a relação e nível de compromisso existentes nessa

rede, foram fundamentais para a geração e desenvolvimento de oportunidades de negócios e de novas relações. Aliás, como referimos anteriormente, o referido cliente (empresa multinacional) não só facilitou diversos contactos à Colep, S.A. na fase inicial do investimento na Polónia como também sinalizou o seu compromisso com esse parceiro da rede, assegurando encomendas e com isso garantindo a sustentabilidade e a proteção das relações estratégicas nessa rede.

### 5.2.3. Modo de entrada

O modo de entrada da Colep, S.A. na Polónia foi o investimento de raiz (Root, 1994; Bradley, 2005; Welch et al., 2007), tendo sido constituída a empresa Colep Polska, Sp. z o.o. . Como referem os responsáveis da empresa, *“comprámos o terreno em finais de 1999 e construímos uma fábrica nova e com equipamentos ‘state of the art’ que é ainda hoje uma das melhores fábricas do mundo, em termos de equipamentos neste setor de atividade”*. Neste caso, a criação de uma empresa de raiz implicou a compra e a construção de instalações, a contratação e a formação do pessoal, a implementação de modos e práticas de gestão e de organização empresarial e a transferência de capital, conhecimento e tecnologias de informação entre a empresa-mãe e esta filial produtiva (Root, 1994; Brouthers e Brouthers, 2000; Bradley, 2005).

A escolha do modo de entrada investimento de raiz foi influenciada por fatores internos e externos à empresa (Root, 1994). Ao nível dos fatores internos contam-se a estratégia e o interesse da empresa em construir uma fábrica moderna e equipada com a mais moderna tecnologia, o que não era possível de conseguir no contexto de uma aquisição no mercado local, pois não existiam no mercado empresas com as características pretendidas. Como nos referiram os responsáveis da Colep, S.A., *“chegaram a propor-nos diversas empresas para comprarmos no âmbito das privatizações e nós visitámos algumas delas, mas constatámos que não tinham grande interesse. Nós chegámos um bocadinho atrasados, pois começámos a ir para lá (Polónia) em 1997/1998 e o grosso das privatizações ocorreu quatro, cinco anos antes”*. Quanto ao fatores externos à empresa

tiveram a ver, sobretudo, com a circunstância da Colep, S.A. pretender beneficiar dos incentivos existentes ao investimento estrangeiro nas Zonas Económicas Especiais, situação que obrigava à constituição de uma empresa de raiz (“*greenfield investment*”). Este modo de entrada teve um nível de risco elevado e envolveu um montante de recursos significativo, existindo um controlo elevado da operação por parte da empresa-mãe (Root, 1994, Lasserre, 2003; e Bradley, 2005).

Quanto ao tipo de propriedade e controlo, a empresa-mãe, Colep, S.A., através da sua participada Colep España, S.A. (o investimento na Polónia foi concretizado por esta filial, devido ao facto de na altura já existir um acordo para evitar a dupla tributação entre a Espanha e a Polónia e não existir entre Portugal e a Polónia), tem um controlo de 100% do capital da Colep Polska, Sp. z o.o., tratando-se, por isso, de uma “*sole venture*” (Root, 1994; Simões, 1997). Esta filial produtiva (Simões, 1997) não estabeleceu qualquer parceria com uma empresa local, pois o projeto era marcadamente exportador e os responsáveis da empresa consideraram que “*tendo em conta as relações que tínhamos com as multinacionais nossas clientes, não vimos necessidade de estabelecermos uma parceria para este mercado*”.

Este investimento foi concretizado num “*timing*” (tempo) que Lasserre (2003) considerou como “fase de oportunidade”, ou seja, num momento de maior abertura ao exterior e de forte crescimento económico do mercado e onde ainda não existia um contexto competitivo e concorrencial devidamente estabilizado. No entanto, e no que se refere ao processo de privatizações levado a cabo pelas autoridades polacas, a empresa considera que chegou “atrasada” ao mercado (“*latecomers*”).

#### **5.2.4. Obstáculos no início da atividade e perspetivas**

Os principais obstáculos e dificuldades que a empresa encontrou no início da sua atividade no mercado polaco foram a excessiva burocracia, as diferenças culturais, a

capacidade de fixação e de retenção de recursos humanos e os problemas relacionados com a importação de matérias-primas.

Ao nível da burocracia, e no que se refere aos contactos que estabeleciam com as entidades públicas, os responsáveis da empresa referiram-nos que *“era tudo muito complicado, ao nível de licenças e das autorizações, e demorava tudo muito tempo”*.

As diferenças culturais também estavam bem presentes, sobretudo no que se *“referia à ausência, em alguns dos colaboradores contratados, dos modernos conceitos de uma economia de mercado e de conhecimentos sobre o papel desempenhado pela empresa nessa economia de mercado”*, apontam os responsáveis da empresa.

A gestão de recursos humanos foi outra área onde a empresa sentiu algumas dificuldades que com o tempo foram ultrapassadas. Na Colep Polska, Sp. z o.o. adotou-se uma política de recrutamento de pessoal que privilegiou quadros jovens, tecnicamente bem preparados e com o domínio da língua inglesa. Após a admissão na empresa, estes quadros eram alvo de diversas ações de formação que os preparavam para as várias funções que iriam desempenhar. Mas quando se começaram a instalar outras empresas multinacionais na região, *“alguns dos nossos colaboradores, muitas vezes por uma pequena diferença salarial, saíram da empresa e foram trabalhar para essas multinacionais, também graças às competências que adquiriram. A lealdade à empresa era algo que existia muito pouco, a economia estava em grande crescimento, e eles sabiam que se saíssem daqui hoje arranjavam amanhã emprego noutra sítio”*, relataram-nos os responsáveis da empresa.

No arranque da atividade, a Colep Polska, Sp. z o.o. também sentiu grandes dificuldades na importação de um tipo de matéria-prima preponderante para a sua atividade, designada álcool de síntese (a Polónia era um grande produtor de álcool de fermentação e por isso existiam fortes barreiras alfandegárias à sua importação deste tipo de produto do exterior), que viriam a ser ultrapassadas no contexto da adesão do país à União Europeia, em maio de 2004, com a livre circulação de pessoas e mercadorias.

Apesar destas dificuldades encontradas, a empresa faz um balanço muito positivo do investimento que realizou na Polónia. Nesta altura, e de acordo com os responsáveis da empresa, *“os dois pilares da Colep são as suas unidades em Portugal e na Polónia, quer em termos de volume de negócios, quer em termos de rentabilidade. Estas duas unidades complementam-se muito bem e com elas temos uma muito boa cobertura da Europa e somos muito competitivos”*. Com a transferência de parte da produção que a empresa está a efetuar da sua operação na Alemanha, prevê-se que a muito curto prazo a Colep Polska, Sp. z o.o. venha a ultrapassar, em termos de volume de negócios, a empresa-mãe, em Portugal, e a tornar-se na primeira operação europeia da empresa (em termos globais, a primeira operação do grupo está localizada no Brasil, mas é uma operação que não é detida na sua totalidade pela Colep, S.A.).

### **5.3. Epoli, S.A.**

A Epoli, S.A. é uma empresa localizada na Trofa, fundada em 1992, e que se dedica à produção e comercialização de espumas de polietileno para embalagem e isolamentos térmicos e acústicos, sob as formas de folha, tubo, cordão, rede, perfis ou outros produtos transformados, incluindo laminados flexíveis, placas, bases de formatos, sacos e vários produtos de grande consumo.

Na altura da sua constituição, 70% do capital da Epoli, S.A. pertencia a uma *“holding”* (sociedade gestora de participações sociais), designada por Proholding, e os restantes 30% a uma sociedade de capitais sul-coreanos que esteve na base do fornecimento do equipamento e da tecnologia da empresa. Depois de algumas alterações na sua estrutura acionista, a empresa é atualmente detida (100% do seu capital social) pelo Grupo Promotor SGPS, S.A., entidade que integra um conjunto de sociedades com atuação nas áreas da transformação de plásticos e com posições de liderança internacional em alguns nichos de mercado, como são os casos da fabricação de orlas termoplásticas para a indústria do mobiliário, através da empresa Probos Plásticos, S.A..

Nos últimos três anos, a Epoli, S.A. registou um volume de negócios de 6,8 milhões de euros em 2011, 6,2 milhões de euros em 2012, e de 7,2 milhões de euros em 2013. Neste último ano, cerca de 65% do volume de negócios foi alcançado com vendas nos mercados internacionais, principalmente em Espanha e França, e a empresa emprega 49 trabalhadores.

### **5.3.1. Trajetória de internacionalização e investimento na Rep. Checa**

O processo de internacionalização desta empresa iniciou-se logo após a sua constituição, com o início das exportações diretas para o mercado espanhol, onde contou com o apoio de uma rede de importadores e distribuidores localizados em várias regiões de Espanha. Até 2004, a empresa vendia os seus produtos quase exclusivamente para o mercado nacional e para o mercado espanhol, mas em 2004/2005 começaram a exportar regularmente para um conjunto de outros mercados europeus, nomeadamente França, Itália, Holanda, Alemanha e República Checa.

A partir dessa altura, com a capacidade da fábrica quase toda tomada e a perspetiva de reforço das exportações, a empresa coloca a possibilidade de realizar um novo investimento que poderia passar por alargar a oferta de produtos fabricados em Portugal ou efetuar a sua expansão internacional, através de um investimento direto no estrangeiro. No entanto, havia desde logo um fator muito relevante a ter em conta, conforme nos referiram os responsáveis da empresa: *“a espuma é um produto que viaja mal e que só é competitivo num raio de 600 km”*. Por este motivo, referem, *“não colocámos a hipótese de investir em Espanha, pois éramos claramente líderes de mercado e conseguíamos abastecer sem problemas o mercado a partir de Portugal. Se investíssemos em Espanha o custo que íamos poupar em transportes não tinha um peso assim tão significativo, pois também nessa altura (2004/2005) os custos de transporte não tinham a importância que têm hoje e os clientes em Espanha estavam dispersos pelo país”*.

Na sequência de diversas análises e reflexões internas, a Epoli, S.A., tendo presente “*o ‘target’ existente nessa altura de duplicar o volume de negócios da empresa em cinco ou seis anos e que tal só seria possível com um novo investimento próximo dos mercados da Europa Central*”, toma a decisão de investir no estrangeiro e estuda a hipótese de localização deste investimento na Bélgica, França, Itália ou República Checa. No processo de avaliação destes mercados e de definição desta lista de países “*teve-se em conta a experiência internacional e os recursos já existentes no grupo empresarial onde estava integrada a Epoli, S.A. (Proholding SGPS, S.A.), na medida em que já possuía investimentos industriais e comerciais no Brasil, Espanha, E.U.A. e Reino Unido*”.

Em 2005, e avaliadas as possíveis localizações, a Epoli, S.A. decide avançar com um investimento industrial na República Checa e constitui a empresa Epoli (Czechia), S.R.O., localizada na cidade de Libcice nad Vltavou, próxima de Praga, que tem como atividade a produção e comercialização de espumas de polietileno para embalagem e isolamentos térmicos e acústicos (a mesma atividade da empresa-mãe). Ainda no ano de 2005, a empresa concluiu o processo de aquisição de instalações próprias, tendo a montagem do equipamento industrial e a contratação de mão-obra decorrido durante o ano de 2006. O arranque da atividade industrial da empresa só viria a verificar-se em 2007, estando hoje a laborar regularmente.

Em 2013, a Epoli (Czechia), S.R.O. tinha 34 colaboradores e um volume de negócios de 3,4 milhões de euros (em 2011, havia atingido 3,3 milhões de euros e, em 2012, 3,4 milhões de euros), com as exportações a representarem cerca de 78% desse valor e a dirigirem-se, principalmente, para os mercados da Alemanha, Holanda e Itália.

### **5.3.2. Fatores determinantes para o investimento**

Tendo por referência as várias teorias de internacionalização que temos abordado nesta investigação e os dados que recolhemos sobre o processo de internacionalização seguido pela Epoli, S.A., consideramos que a empresa possuía um conjunto de vantagens

específicas em condições de serem implementadas e desenvolvidas e que segundo a teoria eclética (Dunning, 1977, 1979, 1988a, 1988b, 1993, 1998, 2000, 2001, 2006; Dunning e Lundan, 2008), os principais determinantes do investimento realizado na República Checa foram a “procura de mercados” (“*market seeking*”) e a “procura de eficiência” (“*efficiency seeking*”).

Com o investimento na República Checa, a Epoli, S.A. procurou ter acesso e expandir a sua posição comercial num conjunto de mercados da Europa Central – “procura de mercados” - e também desencorajar a instalação de outros potenciais concorrentes na República Checa, onde já tinham um cliente. De acordo com os responsáveis da empresa, *“a República Checa está situada muito próximo dos mercados alemão e italiano, onde já tínhamos uma presença comercial significativa, e permitia-nos a possibilidade de cobrir o mercado francês, belga, austríaco, suíço e outros num raio de 600 km. A empresa está ali para servir os mercados regionais. No entanto, o mercado alemão era, e continua a ser, o mais apetecível, pois é um país fortemente industrial onde os produtos para embalagem saem bem e era aí que pretendíamos entrar”*. No período que antecedeu este investimento a empresa efetuou *“um grande esforço comercial para tentar obter clientes, mesmo com uma margem mais baixa, já a pensar no novo investimento que depois iria buscar a margem dos custos de transporte”*, e visitou diversas empresas, algumas delas concorrentes, na República Checa, Eslováquia, Polónia e Roménia, com o objetivo de conhecer a atividade que desenvolviam e os mercados onde estavam localizadas.

Outras razões para este investimento na República Checa enquadram-se na chamada “procura de eficiência”, ou seja, a empresa pretendia (a) reduzir os custos de transporte nas suas exportações, pois *“qualquer investimento, mesmo que a decisão fosse de investir em Portugal, tinha sempre um sacrifício em termos de rentabilidade, por causa dos custos de transporte”*; (b) aumentar a sua competitividade numa localização da Europa Central com custos de fatores, e nomeadamente de salários, inferiores a outras localizações próximas, como era o caso da Alemanha; (c) e ultrapassar os condicionalismos decorrentes da falta de capacidade de produção existente na sua unidade industrial em Portugal.

Este processo de internacionalização, via investimento, da Epoli, S.A. para a República Checa foi precedido, como referimos anteriormente, pela realização de operações de exportação direta para mercados de proximidade geográfica e cultural e com reduzida “distância psicológica” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahle, 1977), como é o caso do mercado espanhol, e para outros mercados europeus como o francês, italiano, holandês, alemão e checo.

Quando os responsáveis da empresa referem que “*o conhecimento que tínhamos dos negócios e das oportunidades nos outros mercados foi importante para a abordagem deste processo de investimento na República Checa*”, vêm destacar a importância de alguns determinantes da teoria de internacionalização por etapas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) na explicação do investimento realizado no mercado checo. Ou seja, com base na referida afirmação constata-se que a variável estática “conhecimento de mercado” - e nomeadamente o “conhecimento experimental” que é aquele que permite gerar oportunidades de negócios e reduzir as incertezas e o desconhecimento de mercado - e a variável dinâmica “atividades correntes da empresa”, a principal fonte de experiência e de conhecimento sobre mercados para a empresa, foram relevantes no processo que conduziu à realização do investimento na República Checa.

De acordo com os responsáveis da empresa pode-se dizer que a empresa foi testando, de uma forma gradual, as suas capacidades e resiliência em mercados internacionais, sem no entanto seguir a chamada “cadeia de estabelecimento” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) na abordagem do mercado checo, passando logo da exportação direta para o investimento. Esta situação terá a ver com o facto da empresa ter à sua disposição um conjunto de recursos significativos (financeiros, organizacionais, comerciais) decorrentes da sua integração no grupo Proholding, SGPS, S.A. e de possuir um “conhecimento experimental” (Johanson e Vahlne, 1977) muito relevante de mercados internacionais que lhe permitiram realizar avanços rápidos no seu processo de internacionalização.

Na opção pelo investimento na República Checa, os responsáveis da Epoli, S.A. reconhecem também a importância de um cliente checo com o qual mantinham uma relação comercial já antiga e com alguma sustentabilidade. A existência deste cliente na rede de relações da empresa permitiu que esta tivesse acesso a informações sobre as características socioeconómicas do mercado checo, a dados sobre o perfil da concorrência e sobre os fatores de competitividades dos seus produtos neste mercado e em outros da Europa Central e Oriental, atenuando deste modo a incerteza e os riscos desta operação internacional (Johanson e Vahlne, 2009; Métais et al., 2010).

### **5.3.3. Modo de entrada**

Quanto ao modo de entrada neste mercado, a Epoli, S.A. optou pelo chamado “*brownfield investment*” (Estrin et al., 1997; Meyer e Estrin, 2001), que é uma forma específica de aquisição que foi muito utilizada por investidores estrangeiros nos ex-países comunistas da Europa Central e Oriental, logo após a Queda do Muro de Berlim. Neste caso, a Epoli, S.A. adquiriu as instalações industriais de uma empresa já existente e efetuou profundas transformações, ao nível das infraestruturas, equipamentos, recursos humanos e métodos de trabalho e de produção. Os responsáveis da empresa descreveram-nos assim esse investimento: “*acabámos por encontrar umas instalações industriais a 20 km de Praga, numa zona fortemente industrializada. As instalações eram de uma antiga fábrica de tijolos num polo industrial onde se destacava uma grande empresa de arame e de parafusos que chegou a empregar cerca de 900 ou 1000 trabalhadores no tempo do comunismo. Da fábrica de tijolos antiga, onde nos instalámos, apenas ficou o esqueleto. Fizemos obras, tirámos de lá todo o equipamento pesado, colocámos máquinas novas e tivemos de fazer todas as “utilities”, nomeadamente instalações elétricas e instalações de ar comprimido, para além de mudanças no “lay-out” da fábrica*”.

Os principais determinantes para a escolha deste modo de entrada, “*brownfield investment*”, têm a ver com fatores externos e internos à empresa (Root, 1994). Ao nível dos fatores externos encontra-se o facto de, à época, não existirem empresas no mercado

com as características pretendidas pela empresa portuguesa, apesar das diligências e dos levantamentos que foram efetuados. No que diz respeito aos fatores internos à empresa, conta-se o interesse desta em ter um rápido acesso ao mercado (um investimento de raiz levaria mais tempo) e a intenção de localizar o investimento numa zona onde já existisse uma forte cultura industrial.

Já em relação ao tipo de propriedade e de controlo, a “empresa-mãe” detém 100% do capital e da propriedade da nova empresa, Epoli (Czechia), S.R.O., e trata-se, por isso, de uma “*sole venture*” (Root, 1994; Simões, 1997). De acordo com os responsáveis da empresa, “*na altura não se colocou a hipótese de ter um parceiro local face ao ‘adn’ da empresa e do grupo e à estratégia que se pretendia implementar*”. Com efeito, a empresa pretendia implementar uma estratégia própria, sem necessidade de realizar negociações com parceiros, e proceder a uma forte e rápida utilização e integração dos processos e procedimentos da “empresa-mãe” nesta filial produtiva que possuíam no mercado checo.

O modo de entrada selecionado pela Epoli, S.A. para o mercado checo - “*brownfield investment*” - teve um nível de risco elevado, envolveu um montante de recursos significativo, existindo também um controlo elevado da operação por parte da empresa-mãe (Root, 1994, Lasserre, 2003; e Bradley, 2005). Este investimento concretizou-se num “*timing*” (tempo) que Lasserre (2003) considerou como “fase de oportunidade”, ou seja, num momento de maior abertura ao exterior e de forte crescimento económico do mercado e onde ainda não existia um contexto competitivo e concorrencial devidamente estabilizado, apesar de, no que se refere ao processo de privatizações levado a cabo pelas autoridades checas, a empresa considerar que “chegou atrasada” (“*latecomers*”).

#### **5.3.4. Obstáculos no início da atividade e perspetivas**

Os principais obstáculos que a empresa encontrou no início da sua atividade no mercado checo estão relacionados, de acordo com os seus responsáveis, com dificuldades ao nível da gestão de recursos humanos, com as alterações das condições de mercado, que tiveram

reflexos importantes na política comercial da empresa, e também com alguma subvalorização da real competitividade do mercado checo.

A gestão de recursos humanos foi, na opinião dos responsáveis da empresa, *“a área que nos ocupou mais tempo e recursos. Nós fizemos uma abordagem da gestão de recursos humanos da mesma forma que temos aqui, ou seja, de uma empresa consolidada dentro de um grupo económico, com regras bem definidas em termos de motivação e de responsabilização das pessoas, mas vimos que as coisas não encaixavam, num contexto em que a produtividade é mais baixa do que cá e o absentismo é também mais elevado”*. Em face destas circunstâncias, a empresa tem vindo a fazer alterações e concessões ao nível da gestão de recursos humanos de modo a ajustá-la às características da legislação laboral checa e às expectativas dos colaboradores da sua filial produtiva nesse mercado – *“ainda esta semana, estávamos a falar na introdução de prémios individuais de desempenho na República Checa, que nós nunca cá tivemos, pois sempre tivemos prémios coletivos de desempenho”*, referem-nos os responsáveis da empresa.

No início da operação verificaram-se também algumas dificuldades de adaptação dos operadores checos às máquinas que foram instaladas na empresa e que obrigaram à deslocalização de operadores e de quadros da empresa-mãe, para além de ter existido alguma rotação do pessoal, sobretudo na área de produção, pois *“na altura havia uma taxa de desemprego de 1% na zona, a economia checa estava muito aquecida e crescia exponencialmente, principalmente no setor do turismo, e daí que as pessoas apanhavam aqui um comboio e dentro de 15 ou 20 minutos estavam em Praga a trabalhar num hotel ou num restaurante”*.

Ao nível da estratégia comercial e do plano de negócios, houve necessidade da empresa efetuar alguns reajustamentos. Segundo os responsáveis da empresa, *“tínhamos feito um plano de negócios a contar com uma realidade que se revelou completamente distinta, apesar da empresa não ter realizado qualquer alteração em termos de tipo de produção ou posicionamento no mercado. Enquanto em Portugal o negócio é mais construção civil e menos embalagem, na Europa Central é mais embalagem e menos construção civil”*.

Para além disso, “*entre o momento que iniciámos a montagem e o momento que arrancámos com a nossa unidade industrial, houve um conjunto de concorrentes checos que se instalaram no mercado e hoje devemos ter uns 20 concorrentes num raio de 600 km, tendo a capacidade instalada na região aumentado consideravelmente*”.

Decorrente do processo de rápida transformação económica e social que se verificou na Rep. Checa após a Queda do Muro de Berlim, em 1989, e da adesão do país à União Europeia, em 2004, mudanças que também afetaram outros países da região (Meyer e Peng, 2005; Aslund, 2007), os responsáveis da empresa referem que “*encontrámos um mercado muito mais competitivo do que aquele que julgávamos encontrar e que nos obrigou a acompanhar esta operação ainda com mais atenção*”.

Atualmente, a Epoli (Czechia), S.R.O. está numa fase de reestruturação com o objetivo de reduzir os respetivos custos operacionais, tendo os responsáveis da empresa “*perspetivas moderadamente otimistas em relação ao futuro*” e a convicção de que, face a dificuldades semelhantes por que estão a atravessar os concorrentes, irá ter lugar, a curto-médio prazo, alguma consolidação deste setor na Europa Central e Oriental.

#### **5.4. Nutre, S.A.**

Nutre, SGPS, S.A. é um grupo agroindustrial com sede em Oliveira de Frades, que tem como principal acionista a Martifer, SGPS, S.A. (detém 49% do capital social), a “*holding*” (sociedade gestora de participações sociais) de um dos principais grupos industriais multinacionais portugueses. Os restantes acionistas da Nutre, SGPS, S.A. são a Severis, SGPS, S.A. (31% do capital social) e a Montepio Geral Associação Mutualista (20%). A Martifer, SGPS, S.A. é controlada pela família Martins (Carlos Martins e Jorge Martins) e pela Mota Engil SGPS, S.A., emprega mais de 3 000 colaboradores e teve uma faturação, em 2013, de cerca de 600 milhões de euros, obtida em atividades desenvolvidas nos setores das construções metálicas, energia solar, agricultura e biocombustíveis.

A Nutre, SGPS, S.A. teve a sua origem em dois investimentos realizados, em 2005, pela Martifer SGPS, S.A. na Roménia, com a constituição das sociedades de direito romeno Agromart Energy, S.R.L. (atualmente Prio Agricultura, S.R.L.) e Biomart Energy, S.R.L. (presentemente Prio Biocombustibil, S.R.L.). Na sequência destes investimentos foi depois constituída, em Portugal, a empresa Prio, S.A. que posteriormente passou a designar-se por Prio, SGPS, SA. Em 2010, verificou-se uma cisão da Prio SGPS, S.A. que deu origem às firmas Prio Foods SGPS, S.A. e Prio Energy SGPS, S.A., e, em 2011, a Prio Foods SGPS, S.A. altera a sua designação social para Nutre, SGPS, S.A., iniciando-se uma nova etapa no processo de desenvolvimento da empresa.

A Nutre, SGPS, S.A., que passaremos a designar por Grupo Nutre, tem participações num conjunto de empresas localizadas em Angola, Brasil, Moçambique, Polónia, Portugal e Roménia e que desenvolve a sua atividade em quatro principais áreas de negócios: produção agrícola, extração de óleos, produção alimentar e biocombustíveis.

Na área da produção agrícola, este grupo empresarial tem operações no Brasil, Moçambique e Roménia. No Brasil, e através da Prio Foods BR, Lda., a empresa detém cerca de 30 000 hectares de terra dedicados ao cultivo de soja - matéria-prima necessária ao fabrico de farelos e de óleos vegetais para fins industriais e alimentares - e realiza ensaios para o aperfeiçoamento de outras culturas, nomeadamente o amendoim, feijão, arroz de sequeiro e milho. Em Moçambique, numa área de cerca de 300 hectares de terreno e com a sua participada Prio Foods MZ, S.A., a empresa produz girassol, sorgo, feijão, milho e batata para fins alimentares, e possui também atividades de secagem de cereais, produção de rações e extração de óleo de semente de girassol. Na Roménia, a empresa está presente com a Prio Agricultura, S.R.L., que ocupa uma área total de cerca de 25 244 hectares onde procede ao cultivo de milho, cevada, trigo, girassol e colza.

Na área da extração de óleos, o Grupo Nutre tem uma unidade industrial na Roménia, designada por Prio Extractie, S.R.L., onde realiza a extração de óleos e farelos para fins técnicos e alimentares, a partir de sementes de oleaginosas (colza, girassol e soja). A Prio Extractie, S.R.L. é a empresa que iremos analisar neste estudo de caso.

Na área da produção alimentar, o Grupo Nutre possui, em Portugal, a empresa Nutre – Indústrias Alimentares, S.A. que fabrica uma vasta gama de produtos à base de soja e de outros cereais e, em Angola, a participada Fertilis – Agroindustrial, Lda que se dedica ao engarrafamento e a comercialização de águas minerais.

Na área dos biocombustíveis, este grupo empresarial detém em Portugal a empresa Nutre, S.A. que se dedica à comercialização e distribuição de óleo alimentar e também uma fábrica de biodiesel na Roménia designada por Prio Biocombustibil, S.R.L. que integra um “*cluster*” agroindustrial juntamente com as suas outras participadas romenas - Prio Agricultura S.R.L. e Prio Extractie, S.R.L..

As quatro áreas de negócios anteriormente referidas - produção agrícola, extração de óleos, biocombustíveis e produção alimentar – e que fazem parte da atividade desenvolvida pelo Grupo Nutre estão, de acordo com os responsáveis da empresa, devidamente integradas numa estrutura que vai da produção agrícola à comercialização de produtos industriais e alimentares.

Em julho de 2012, o Grupo Nutre concluiu as negociações para o estabelecimento de uma “*joint-venture*” com a multinacional norte-americana do setor agroindustrial, Bunge, Limited, com o objetivo de efetuarem a exploração conjunta das unidades industriais que estas duas empresas possuem na Roménia. Passam a integrar esta parceria - em que a Nutre, S.A. detém uma participação de 45% do capital e o seu sócio norte-americano os restantes 55% do capital social - as empresas Prio Biocombustibil, S.R.L. e Prio Extractie, S.R.L. e também a Bunge Romania, S.R.L., firma romena propriedade da Bunge, Limited e que atua na área de extração, refinação e embalagem de óleos.

O universo de empresas que integram o Grupo Nutre tinha em 2012 cerca de 440 colaboradores e um volume de negócios de 64,4 milhões de euros (em 2011, havia atingido 108,9 milhões de euros). Esta redução significativa da faturação da empresa de 2011 para 2012 teve a ver com o facto de terem perdido um concurso para o fornecimento de óleo alimentar a um dos principais grupos portugueses do setor da

distribuição. A faturação do Grupo Nutre em 2012 apresentava a seguinte distribuição por país: Roménia, 34,7 milhões de euros; Portugal, 15,8 milhões de euros; Brasil, 9,3 milhões de euros; e Moçambique, 4,6 milhões de euros. Em relação à faturação do Grupo Nutre por área de negócio, em 2012, apresentava a seguinte divisão: agricultura, 27, 9 milhões de euros; extração e biocombustíveis, 20,9 milhões de euros; “*trading/outros*”, 15,6 milhões de euros. Convém ainda referir que na sequência da “*joint-venture*” estabelecida entre o Grupo Nutre e a Bunge, Limited, a empresa portuguesa passa a deter apenas 45% das empresas Prio Extractie, S.R.L., Prio Biocombustibil, S.R.L. e Bunge Romania, S.R.L. passando a incorporar nas suas contas apenas 45% dos resultados das 3 empresas envolvidas, o que tem um impacto significativo no seu volume de negócios.

#### **5.4.1. Trajetória de internacionalização e investimento na Roménia**

As duas empresas que estão na base da constituição, em Portugal, da Prio, S.A., sociedade que mais tarde dá origem à Nutre, S.A., foram criadas na Roménia, em 2005, pela Martifer SGPS, S.A. Referimo-nos às firmas Agromart Energy, S.R.L., atualmente Prio Agricultura, S.R.L., e Biomart Energy, S.R.L., presentemente Prio Biocombustibil, S.R.L..

Em 2006, o Grupo Nutre, na altura Prio, S.A., iniciou a sua a atividade no Brasil, no Estado do Maranhão, com a criação da Prio Agricultura e Extração, Lda (hoje Prio Foods BR, Lda), uma empresa agrícola que produz a matéria-prima utilizada no fabrico de farelos e de óleos alimentares para fins técnicos e alimentares que são comercializados no mercado brasileiro.

Em 2007, concretizou-se um novo investimento no setor agrícola, desta vez em Moçambique, com a constituição da empresa Prio Foods MZ, Lda. De acordo com os responsáveis da empresa “*este investimento pretendeu mitigar o risco climático derivado da sua atividade no Brasil e na Roménia e explorar o potencial agrícola de Moçambique*”. Tendo em atenção que Moçambique é um país deficitário em culturas

oleaginosas e cerealíferas, a produção desta empresa agrícola destina-se ao mercado interno moçambicano, sendo também parte desta produção transformada e comercializada como rações para animais e óleo alimentar.

Em 2008, é criada na Roménia a empresa Prio Extractie, S.R.L., uma unidade industrial de extração de oleaginosas para fins técnicos e alimentares. A Prio Extractie, S.R.L. está localizada em Lehliu-Gara, no mesmo local onde estão instaladas as restantes empresas do Grupo Nutre na Roménia (Prio Biocombustibil, S.R.L. e Prio Agricultura, S.R.L.), formando um “*cluster*” agroindustrial de grande relevância. Contudo, o arranque desta nova unidade industrial apenas se verifica em 2011, depois de concluídos todos os trabalhos de construção e montagem dos respetivos equipamentos.

Em 2010, e na área de negócio “produção alimentar” do Grupo Nutre, o ano é assinalado com a criação, em Portugal, da empresa Nutre – Indústrias Alimentares, S.A. ligada à produção de diversos produtos alimentares à base de soja (bebidas de soja, sumo de soja, iogurtes e creme culinário) e de cereais (barras de cereais, chocolates e “*snacks*”) comercializados no mercado nacional.

Em 2012, o Grupo Nutre instala-se em Angola, através da constituição da empresa Fertilis – Agroindustrial, Lda., sediada nos arredores de Luanda e que se dedica ao engarrafamento e comercialização de águas minerais (marcas “Atlantis” e “Fonte do Bengo”). A produção desta unidade industrial destina-se exclusivamente ao mercado angolano.

O ano de 2012 é também assinalado pelo estabelecimento de uma “*joint-venture*” entre o Grupo Nutre e a Bunge, Limited, multinacional norte-americana do setor agroindustrial, tema que já abordámos anteriormente.com o objetivo de fazer a exploração conjunta das unidades industriais que estas duas empresas possuem na Roménia. Passam a integrar esta parceria - em que o Grupo Nutre detém uma participação de 45% do capital e o seu sócio norte-americano os restantes 55% do capital social - as empresas Prio Biocombustibil, S.R.L. e Prio Extractie, S.R.L. e também a Bunge Romania, S.R.L.,

firma romena propriedade da Bunge, Limited e que atua na área de extração, refinação e embalagem de óleos.

A Prio Extractie, S.R.L. tem a sua sede em Lehliu Gara, na Roménia. Em 2012, a empresa faturou 41,2 milhões de euros, um valor inferior ao registado em 2011 que foi de 44,4 milhões de euros. Em 2012, o quadro de pessoal da empresa era composto por 126 trabalhadores.

Esta unidade industrial faz o processamento de grãos de soja, colza e girassol que são obtidos no mercado doméstico e também em alguns mercados da região, sobretudo a Ucrânia. A produção desta fábrica destina-se, fundamentalmente, ao mercado doméstico abastecendo com óleos vegetais a Prio Biocombustibil, S.R.L, fábrica de biocombustível do Grupo Nutre, e fornecendo com farelos e sucedâneos, resultantes da extração dos óleos, as empresas locais de rações para animais. Pontualmente, a empresa realiza também algumas exportações de óleos vegetais para os países da Europa Central e Oriental (principalmente Hungria e Áustria).

A estratégia de internacionalização que foi seguida pelo Grupo Nutre esteve, de acordo com os seus responsáveis, *“muito ligada à nossa própria estratégia global e à evolução da economia mundial. Ou seja, este Grupo surgiu num contexto em que a economia mundial estava a crescer muito depressa e havia uma aposta clara nas energias renováveis e que nos levou a criar uma rede de distribuição de combustíveis com utilização do biodiesel. E, nesse sentido, alguns dos mercados de internacionalização foram selecionados em função do potencial que apresentavam para a produção de oleaginosas que são muito utilizadas na fabricação de biodiesel”*. No entanto, e a partir de determinada altura, os responsáveis da empresa consideraram que o *“biodiesel não deveria ser perspetivado como o negócio central deste Grupo, mas antes como uma área lateral ou até mesmo uma subárea da nossa estratégia para o setor alimentar”*. Foi então que foram desenvolvidas outras áreas de negócio, como a extração de óleos e a produção alimentar, algumas delas em mercados onde o Grupo Nutre já estava instalado.

#### 5.4.2. Fatores determinantes para o investimento

O investimento do Grupo Nutre na empresa Prio Extractie, S.R.L. não deverá, no entanto, ser dissociado dos outros dois investimentos da empresa portuguesa na Roménia, nomeadamente da Prio Biocombustibil, S.R.L. e da Prio Agricultura, S.R.L. Estes três investimentos constituem um projeto integrado onde a Prio Agricultura, S.R.L. realiza o cultivo das oleaginosas; a Prio Extractie, S.R.L. extrai o óleo dessas oleaginosas (e também farinha que é usada no fabrico de rações para animais); e a Prio Biocombustibil, S.R.L. utiliza esse óleo para a produção de biocombustível.

No âmbito da teoria eclética (Dunning, 1977, 1979, 1988a, 1988b, 1993, 1998, 2000, 2001, 2006; Dunning e Lundan, 2008), os fatores que mais influenciaram o processo de internacionalização, via investimento direto, do Grupo Nutre para a Roménia, e nomeadamente a criação da empresa Prio Extractie, S.R.L., foram a “procura de recursos” (*“resource seeking”*) e a “procura de eficiência” (*“efficiency seeking”*).

A existência e disponibilidade de terras agrícolas, com custos de aquisição ou de aluguer baixos, e que permitiam o cultivo de oleaginosas em grande escala, foi um dos fatores determinantes para a instalação da fábrica de extração de óleos empresa Prio Extractie, S.R.L. na Roménia (“procura de recursos”). Com o cultivo de oleaginosas em grandes quantidades e com significativas economias de escala, ficava garantido o abastecimento da unidade de extração de óleos, em condições muito competitivas, que, por sua vez, enviaria estes óleos para a fábrica de biodiesel do Grupo Nutre existente na sua proximidade. Como nos referiram os responsáveis da empresa, *“escolhemos naquela altura a Roménia para fazermos agricultura e produzirmos óleo e porque este país dispunha de terras agrícolas, em grandes áreas, a preços relativamente baratos, criando-se assim as condições para a extração de óleos em condições muito competitivas”*.

Mas este investimento também foi determinado pela “procura de eficiência”. A empresa portuguesa definiu uma estratégia que visava distribuir as várias fases da sua cadeia

produtiva entre diferentes países, procurando tirar vantagens específicas da racionalização global da sua atividade e do nível de especialização existente entre os vários países.

Na altura da sua criação, a Prio Extractie, S.R.L., assim como as duas empresas romenas do (atual) Grupo Nutre, integrava a “*holding*” Prio, SGPS, S.A. Desta “*holding*” também fazia parte a empresa Prio Energy, S.A. que se dedicava, e ainda se dedica, à comercialização e distribuição de biocombustíveis possuindo, nesta altura, mais de 120 postos de abastecimento em Portugal. Neste âmbito, o investimento na Prio Extractie, S.R.L. integrava uma estratégia mais global da Prio, SGPS, S.A. *“que passava pela constituição de uma cadeia integrada de investimentos produtivos no exterior em países como o Brasil e Moçambique, para além da Roménia, e sobretudo nas áreas da agricultura, agroindústria e biodiesel, que garantissem o fornecimento de matéria-prima para a empresa de distribuição de biocombustíveis em Portugal”*, de acordo com a opinião dos responsáveis do Grupo Nutre.

Na Roménia, e antes da criação da Prio Extractie, S.R.L., em 2008, a Nutre, S.A. já tinha constituído, em 2005, as empresas Prio Biocombustibil, S.R.L. e Prio Agricultura, S.R.L.. Por isso, não seguiu o processo de internacionalização por etapas e a chamada “cadeia de estabelecimento” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) na abordagem do mercado romeno. No entanto, “as atividades correntes da empresa” (Johanson e Vahle, 1977) desenvolvidas neste mercado, e em outros mercados internacionais, a par do “conhecimento do mercado” e do “conhecimento experimental” (Johanson e Vahle, 1977) existentes ao nível da Nutre, S.A., permitiram uma aprendizagem que se revelou muito útil no seu processo de internacionalização, nomeadamente na avaliação e na formulação de oportunidades de negócios e na identificação e superação das chamadas “incertezas de mercado”.

Como referimos anteriormente, o Grupo Nutre faz parte da “*holding*” Martifer SGPS, S.A. que por sua vez tem entre os seus principais acionistas a Mota Engil SGPS, S.A. Estes dois grupos empresariais, Martifer e Mota Engil, foram percussores, ao nível da

oferta portuguesa de bens e serviços e após a Queda do Muro de Berlim, na realização de operações de investimento direto estrangeiro nos Países da Europa Central e Oriental, nomeadamente na Eslováquia, Hungria, Polónia e República Checa (um processo de expansão no âmbito do mesmo “bloco cultural”, conforme proposto por Barkema e Drogendijk, 2007). Nestes países, e antes da entrada do Grupo Nutre na Roménia, em 2005, e da constituição da Prio Extractie, S.R.L., em 2008, os dois referidos grupos criaram empresas nas áreas da construção civil, obras públicas, imobiliário e estruturas metálicas, o que lhes permitiu acumular um significativo “conhecimento experimental” (Johanson e Vahlne, 1977) destes mercados e estabelecer redes de relações com vários parceiros.

A integração do Grupo Nutre nas redes de negócios dos Grupos Martifer e Mota Engil vai ter um papel determinante nas suas oportunidades, constrangimentos e estratégias de atuação (Johanson e Mattsson, 1988), nomeadamente no seu processo de expansão internacional para os Países da Europa Central e Oriental. Como nos indicaram os responsáveis da empresa *“utilizamos nestes processos de internacionalização a Leste a experiência adquirida com outras empresas do Grupo e tentámos também criar sinergias entre essas empresas”*. Ou seja, o Grupo Nutre foi integrando e coordenando a sua posição nas referidas redes, chegando a ocupar uma posição de *“insider”* (Johansson e Vahlne, 1990) num processo de internacionalização que poderá ser perspectivado como o desenvolvimento de uma rede multilateral (Johansson e Vahlne, 1990) onde a empresa acompanhou e integrou o desenvolvimento internacional das redes onde estava inserida.

No âmbito do modelo de internacionalização da rede empresarial de Johanson e Vahlne (2009) podemos referir que o conhecimento das oportunidades de negócios (variável estática “conhecimento de oportunidades” do referido modelo) existentes nos países da Europa Central e Oriental, e nomeadamente na Roménia, por parte do Grupo Nutre teve um papel determinante na realização do investimento desta empresa no referido mercado. Por outro lado, a forma bastante envolvida como a empresa se encontrava nas redes de relações dos Grupos Martifer e Mota Engil (variável estática “posição na rede” do modelo) permitiram à Nutre, S.A. ter acesso a níveis próprios e específicos de

conhecimento que se manifestaram importantes na realização do investimento no mercado romeno.

As variáveis dinâmicas do modelo de Johanson e Vahlne (2009), nomeadamente a “relação e compromisso nas decisões” e a “aprendizagem, criação e construção de confiança”, também permitem apoiar a nossa explicação deste processo de internacionalização. O nível de compromisso existente nesta rede criou as condições para a Nutre, S.A. realizar o investimento na Prio Extractie, S.R.L., quando antes já havia constituído as duas outras empresas que integram este “*cluster*” agroindustrial (Prio Biocombustibil, S.R.L. e Prio Agricultura, S.R.L.), reforçando a interdependência e a sustentabilidade das relações entre as empresas do Grupo Nutre e entre este e os Grupos Martifer e Mota Engil. Por outro lado, e se já havíamos constatado que as atividades correntes da empresa permitiram avanços significativos nos seus níveis de aprendizagem e de compromisso, a construção de confiança que se realizou nesta rede permitiu o alargamento do nível de exposição do Grupo Nutre ao mercado romeno e a continuação da sua expansão internacional para algumas geografias comuns aos três referidos Grupos empresariais (como foi o caso de Angola).

### **5.4.3. Modo de entrada**

O modo de entrada escolhido pelo Grupo Nutre para a empresa agroindustrial de extração de óleos que constituiu na Roménia, em 2008, designada por Prio Extractie, S.R.L., foi o investimento de raiz (Root, 1994; Bradley, 2005; Welch et al., 2007), a exemplo do que já havia realizado neste mercado com a criação das empresas Prio Biocombustibil, S.R.L. e Prio Agricultura, S.R.L..

A escolha deste modo de entrada foi determinada por fatores internos e externos à própria empresa (Root, 1994).

Ao nível dos fatores internos, existia por parte da empresa-mãe um interesse no controlo efetivo desta operação, a par da possibilidade de expandir o investimento de uma forma gradual e em função do conhecimento e da evolução do próprio mercado (Barkema e Vermeulen, 1998; Harzing, 2002). Para além disso, pretendia-se “*instalar esta nova unidade industrial nas imediações das duas outras empresas do Grupo Nutre de modo a permitir uma integração das suas atividades*”, referiram-nos os responsáveis da empresa, o que de certo modo também limitava as opções em relação aos modos de entrada da empresa neste país.

No que diz respeito aos fatores externos à empresa, os responsáveis do Grupo Nutre informaram-nos que “*a opção pelo investimento de raiz também teve a ver com o facto de que não existiam, nem nas proximidades das outras duas empresas do Grupo nem na Roménia, outras empresas neste setor com o nível tecnológico que pretendíamos*”.

Até julho de 2012, a Prio Extractie, S.R.L. foi detida a 100% pela Nutre, S.A, sendo por isso considerada uma “*sole venture*” (Root, 1994; Simões, 1997). De acordo com os responsáveis da empresa, e aquando da realização do investimento, não viram necessidade de estabelecer qualquer parceria, pois conheciam bem o mercado e possuíam todos os necessários recursos (financeiros, tecnológicos e humanos) para implementarem o projeto. A partir de 2012, e no quadro da “*joint-venture*” estabelecida entre o Grupo Nutre e a multinacional norte-americana Bunje Limited, esta filial produtiva (Simões, 1997) viu o seu controlo e propriedade partilhados por estas duas empresas.

A criação da Prio Extractie, S.R.L., no ano de 2008, foi realizada logo após a adesão da Roménia à União Europeia, em 2007, e verificou-se na chamada “*fase de oportunidade*” (Lasserre, 2003), ou seja, num momento em que a economia romena iniciava um período de maior abertura ao exterior e de crescimento económico, em parte motivado pelas importantes remessas de fundos estruturais oriundos da União Europeia.

#### **5.4.4. Obstáculos no início da atividade e perspetivas**

Em relação a eventuais dificuldades e obstáculos no arranque da Prio Extractie, S.R.L., os responsáveis da empresa consideram que *“não se verificaram grandes dificuldades, pois havia um ambiente de negócios favorável ao investimento, a legislação local revelou-se bastante parecida com a nossa, a língua romena também apresenta algumas semelhanças com a língua portuguesa e os quadros portugueses que envolvemos neste projeto acabaram também por se integrar muito bem”*. A estas similitudes com Portugal ao nível do dispositivo regulamentar não será alheio o facto de nesta altura a Roménia já ter adotado grande parte da legislação comunitária, o chamado *“acquis communautaire”*, a exemplo do que também se verificou com Portugal aquando da sua adesão à Comunidade Económica Europeia (depois União Europeia). Por outro lado, deve-se também referir que quando o Grupo Nutre decide realizar este investimento na Roménia, em 2008, já tinha um conhecimento e uma experiência desse mercado derivados da constituição, em 2005, e do acompanhamento da atividade das suas filiais Prio Biocombustibil, S.R.L. e Prio Agricultura, S.R.L..

As perspetivas de desenvolvimento empresarial da Prio Extractie, S.R.L no mercado romeno, e de acordo com os seus responsáveis, *“são bastante animadoras, pois há muito para fazer na Roménia no setor agroindustrial e por isso é um mercado onde iremos continuar a apostar, até pela importância que tem como plataforma para os mercados da Ásia e Médio Oriente”*.

#### **5.5. Simoldes Plásticos, S.A.**

O Grupo Simoldes iniciou a sua atividade em 1959, na localidade de Oliveira de Azeméis, e é atualmente um dos principais grupos empresariais portugueses, constituído por 27 empresas com uma faturação consolidada de cerca de 300 milhões de euros e empregando 3 500 colaboradores.

As principais atividades desenvolvidas pelo Grupo Simoldes, propriedade da família Rodrigues, estão ligadas à fabricação de moldes de injeção para a indústria de plásticos, através da divisão “Simoldes Aços”, e à injeção de peças e componentes em plástico para a indústria automóvel, com a divisão “Simoldes Plásticos”. Para além destas duas áreas de negócios, o Grupo Simoldes possui também interesses nos setores da reciclagem de resíduos, imobiliário, banca e serviços financeiros, entre outros.

Um dos elementos que distingue o Grupo Simoldes da maior parte dos seus concorrentes internacionais tem a ver com o facto de ter conseguido integrar numa mesma plataforma empresarial a fabricação de moldes e a injeção de plásticos, tirando partido das complementaridades e das sinergias existentes entre estes dois tipos de indústrias.

A divisão “Simoldes Aços” está dedicada à fabricação de moldes de injeção para a indústria de plásticos e é composta por oito unidades industriais e quatro escritórios de representação técnico-comercial. Destas unidades industriais, seis estão localizadas no concelho de Oliveira de Azeméis: Simoldes Aços, S.A.; Mda, S.A.; Ima, S.A.; Mecamolde, S.A.; Igm, S.A.; e Ulmolde, S.A.. Existe também uma unidade no Brasil – Simoldes Aços Brasil, S.A. – e uma unidade na Argentina – Ursa, S.A.. Quanto aos escritórios técnico-comerciais, estão situados na Alemanha, Espanha, França e Turquia.

Na “Simoldes Aços” são fabricados moldes em aço de grande complexidade técnica para as indústrias automóvel, elétrica e eletrónica, eletrodomésticos, embalagem e motociclos, tendo como principais clientes diversas empresas e marcas internacionais como a Renault, Volvo, BMW, Saab, General Motors, Ford, Peugeot, Mercedes-Benz, Citroen, VW, Seat, Yamaha, Nokia, Hoover, IBM, Whirlpool e Philips.

A divisão “Simoldes Aços” faturou 73 milhões de euros em 2013, possui 960 colaboradores e exportou para mais de 30 países (dados consolidados das operações na Europa desta divisão, não estando disponíveis elementos consolidados das operações fora da Europa), com destaque para a Alemanha, Espanha, Estados Unidos da América, Holanda, Suécia e Turquia.

A divisão “Simoldes Plásticos”, onde está integrado o estudo de caso que iremos estudar (Simoldes Plásticos Polska, Sp. z o.o.), é composta por sete empresas industriais e 3 escritórios de representação técnico-comercial situados em Portugal, Alemanha, Brasil, Espanha, França e Polónia.

Das sete empresas industriais, três estão localizadas em Portugal (Simoldes Plásticos, S.A., Inplas – Indústrias de Plásticos, S.A. e Plastaze-Plásticos de Azeméis, S.A.), duas no Brasil (Simoldes Plásticos Indústria, Lda e Simoldes Plásticos Brasil, Lda), uma em França (Simoldes Plásticos France, S.A.R.L.) e uma na Polónia (Simoldes Plásticos Polska, Sp. z o.o.).

Os três escritórios de representação técnico-comercial, designados por “*Advanced Customer Service Center*”, estão sediados na Alemanha (Simoldes Plásticos Deutschland Engineering, GmbH), França (Simoldes Plásticos France Engineering, SAS) e Espanha (Simoldes Plásticos Espanã, S.L.). Estes escritórios asseguram a representação e o acompanhamento técnico-comercial, incluindo serviço pós-venda, dos clientes da empresa nos referidos mercados (na divisão “Simoldes Aços” os escritórios de representação técnico-comercial têm funções semelhantes).

Os principais clientes da “Simoldes Plásticos” estão localizados nos mercados da Alemanha, Espanha, França, Polónia e Reino Unido e constituem as principais marcas do setor automóvel, também designadas por “*OEM-Original Equipment Manufacturers*”, nomeadamente a Audi, Citroen, Ford, Honda, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Seat, Skoda, Smart, Toyota e VW. Para estes clientes, a “Simoldes Plásticos” fornece uma vasta gama de componentes para os automóveis fabricados por estas empresas, com destaque para os painéis de portas, painéis de instrumentos, para-choques, bancos, guarda-lamas, entre outros.

A divisão “Simoldes Plásticos” teve um volume de negócios de 206 milhões de euros em 2013, empregava 2 091 colaboradores e os principais mercados de venda dos seus produtos foram nesse ano a França, Alemanha, Espanha e a República Checa (estes são

dados consolidados das operações na Europa desta divisão do Grupo Simoldes, não estando disponíveis elementos consolidados das operações fora da Europa). Por sua vez, a Simoldes Plásticos, S.A., uma das empresas da divisão “Simoldes Plásticos” e que detém a totalidade do capital social da filial produtiva existente na Polónia (Simoldes Plásticos Polska, Sp. z o.o.), tem 709 trabalhadores (dados de 2013) e faturou 58 milhões de euros nos anos de 2013 e 2012, e 70 milhões de euros em 2011, resultantes, fundamentalmente, de vendas nos mercados internacionais.

### **5.5.1. Trajetória de internacionalização e investimento na Polónia**

O Grupo Simoldes iniciou o seu processo de internacionalização em 1968 com a primeira exportação direta de moldes em aço, através da divisão “Simoldes Aços”, para um cliente do Reino Unido. Mas é a partir de 1990 que se intensifica a expansão internacional deste grupo empresarial, e nomeadamente das divisões “Simoldes Aços” e “Simoldes Plásticos”, com o desenvolvimento e reforço das relações comerciais com as principais empresas multinacionais ligadas à fabricação e montagem de automóveis.

A estratégia de internacionalização das duas divisões da empresa *“teve a ver com as necessidades dos clientes e tentou estar sempre alinhada com as estratégias dos clientes”*, como nos referiram os responsáveis da empresa. E, por isso, a expansão internacional do Grupo Simoldes está diretamente ligada à internacionalização dos seus principais clientes, sobretudo ao nível da divisão “Simoldes Plásticos”. Neste caso, todas as empresas desta divisão, incluindo a Simoldes Plásticos Polska, Sp. z o.o., estão geograficamente próximas das unidades de produção dos clientes, pois fabricam componentes plásticos prontos a serem utilizados nas respetivas linhas de montagem de automóveis.

No âmbito da divisão “Simoldes Plásticos”, o processo de internacionalização, via investimento direto no exterior, iniciou-se com a criação, em 1993, da empresa Simoldes Plásticos France Engineering, SAS, escritório de representação técnico-comercial

(“*Advanced Customer Service Center*”) localizado em França. Seguiu-se, em 1996, a constituição de duas empresas industriais no Brasil, designadas por Simoldes Plásticos Indústria, Lda e Simoldes Plásticos Brasil, Lda. Em 1998, foi inaugurada a Simoldes Plásticos France, S.A.R.L., empresa industrial da divisão “Simoldes Plásticos” localizada em França. Em 2001, a empresa apostou na abertura de dois escritórios de representação (“*Advanced Customer Service Center*”) na Alemanha, Simoldes Plásticos Deutschland Engineering, Gmbh, e em Espanha, Simoldes Plásticos Españã, S.L..

A Simoldes Plásticos Polska, Sp. z o.o. foi constituída em 2003, e está situada em Laskowice, na Polónia. O volume de negócios desta empresa foi de 28 milhões de euros em 2011, 44 milhões de euros em 2012, e 54 milhões de euros em 2013. Neste último ano, a empresa empregava 407 colaboradores e cerca de 96% da faturação da empresa era obtida na exportação para os mercados da Alemanha (48% do total), República Checa (25%) e Eslováquia (23%), tendo como principais clientes os fabricantes automóveis VW, Skoda, Peugeot, Citroen e Opel.

### **5.5.2. Fatores determinantes para o investimento**

No âmbito da teoria eclética (Dunning, 1977, 1979, 1988a, 1988b, 1993, 1998, 2000, 2001, 2006; Dunning e Lundan, 2008), os fatores que mais influenciaram o processo de internacionalização, via investimento direto, da Simoldes Plásticos, S.A., empresa da divisão “Simoldes Plásticos” do Grupo Simoldes, para a Polónia foram a “procura de mercados” (“*market seeking*”) e a “procura de eficiência” (“*efficiency seeking*”).

No que diz respeito à “procura de mercados”, a empresa pretendia passar a integrar um importante “*cluster*” da indústria automóvel europeia localizado na Europa Central e Oriental onde estão instalados vários construtores automóveis do tipo “OEM’s” (“*Original Equipment Manufacturers*”) que possuem fábricas na Alemanha, Eslováquia, Hungria, Polónia e República Checa. Estes construtores automóveis instalaram-se nesta região da Europa, durante a década de 90, devido ao enorme potencial de crescimento

económico e de poder de compra de automóveis novos existentes em alguns dos mercados da região.

Quando a empresa colocou a possibilidade de investir na Europa Central e Oriental avaliou diversas localizações, nomeadamente o parque industrial de Kolín, na República Checa, onde estava instalado um importante cliente da empresa, designadamente o consórcio Toyota/Grupo PSA (Peugeot/Citroen). Mas a instalação neste parque industrial, com características semelhantes ao parque da Auto Europa, em Palmela, *“iria pressupor uma grande dependência de um único cliente e nós procurámos evitar isso, pois pretendíamos captar outros clientes com presença na região. A opção pela localização do investimento na Polónia permitiu-nos atingir este objetivo. Atualmente, e a partir da Polónia, fornecemos Wolfsburg (sede da VW) na Alemanha, pois estamos entre 500 a 600 km por estrada, mas também fornecemos a Skoda e a PSA, na República Checa, e a GM, na Polónia, pois todas estas localizações estão próximas da nossa fábrica”*, referiram-nos os responsáveis da empresa.

O investimento da Simoldes Plásticos, S.A. na Polónia foi também determinado por aquilo a que na teoria eclética se designa por “procura de eficiência”. Este investimento, de acordo com os responsáveis da empresa, *“teve também a ver com a nossa tentativa de diminuição dos custos logísticos e dos custos de produção. Mas não foi por causa dos custos da mão-de-obra que nos instalámos na Polónia, pois estes custos estão a ficar cada vez mais aproximados dos custos que temos em Portugal”*. Ou seja, este investimento permitiu uma redução significativa dos custos de transporte e de logística, face aos custos que a empresa teria de suportar se fornecesse os seus clientes a partir de Portugal, ou de qualquer outra unidade industrial europeia da divisão “Simoldes Plásticos”, e também uma diminuição dos custos de produção, onde o fator custo da mão-de-obra não tem, neste caso, uma importância muito relevante.

Os fatores determinantes para a realização do investimento da Simoldes Plásticos, S.A. na Polónia podem também ser enquadrados no âmbito da teoria das redes (Johanson e Mattson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992; Madsen e Servais, 1997; Coviello e

McAuley, 1999; Chetty e Holm, 2000; Johanson e Vahle, 1990, 2003; 2006 e 2009; Schweizer et al., 2010; Hohental et al. 2014).

Nesta perspetiva, o sucesso de uma empresa no seu processo de internacionalização para mercados internacionais está mais dependente das relações que a empresa consegue estabelecer com os diferentes atores da sua rede do que com as características específicas dos mercados alvo de atuação (Johanson e Mattson, 1988).

De acordo com os responsáveis da empresa, “o investimento na Polónia foi fortemente impulsionado pela oportunidade de desenvolvimento de um projeto comum para a Toyota e para o Grupo PSA (Peugeot/Citroen) ligado à produção de um carro em Kolín, na República Checa (nesta fábrica são montados os modelos Peugeot 108, Citroen C1 e Toyota Aygo). Por seu lado, também a VW nos solicitou bastante para que nos instalássemos na Polónia, pois já fornecíamos a empresa e esta possuía fábricas na Polónia”. Ou seja, a divisão “Simoldes Plásticos” estava perfeitamente integrada numa rede internacional de empresas construtoras de automóveis, que incluía também os seus fornecedores, e por isso o seu processo de internacionalização esteve bastante ligado à expansão internacional destas empresas. Para além disso, a empresa portuguesa já possuía diversos tipos de certificações e de acreditações, enquanto fornecedor, destes construtores e alguns dos projetos em que estavam envolvidos “pressupunham que acompanhássemos e ficássemos mais perto dos clientes e, nalguns casos, que realizássemos também investimentos industriais”, acrescentaram-nos os responsáveis da empresa.

A posição que a divisão “Simoldes Plásticos” ocupava nas diversas redes de construtores automóveis e a capacidade que teve de identificar e de desenvolver oportunidades de negócios permitiram à sua unidade industrial polaca passar a fornecer diversos clientes com investimentos na Europa Central e Oriental (Grupo PSA, Toyota e VW, mas também a Skoda e a GM). A empresa teve acesso a um conjunto de recursos (encomendas) disponibilizados pelos seus parceiros, ao mesmo tempo que estes parceiros também acederam aos recursos da empresa (fornecimentos), existindo uma relação de

mútua dependência que trouxe benefícios para ambas as partes (Johanson e Vahlne, 2009).

Também neste caso o conhecimento e a experiência internacional anteriormente adquiridos pela empresa, quer na exportação direta para diversos clientes, quer na concretização de alguns projetos de investimento direto no estrangeiro, e que constituem elementos determinantes na explicação da teoria de internacionalização por etapas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), tiveram um papel relevante na forma como a empresa se instalou na Polónia.

Esta agregação de aprendizagens, de experiências e de construção de compromissos entre os diferentes atores da rede estão na base do modelo de internacionalização da rede empresarial de Johanson e Vahlne (2009). Neste modelo, a experiência internacional e o conhecimento que a empresa detinha das oportunidades de negócios do “*cluster*” automóvel existente na Europa Central e Oriental (variável “conhecimento de oportunidades” do modelo de Johanson e Vahlne, 2009) são aspetos relevantes na explicação deste processo de internacionalização. Em relação à segunda variável estática do modelo de internacionalização de Johanson e Vahlne, (2009), a chamada “posição na rede”, constata-se da análise deste caso que a empresa está bastante envolvida em várias redes compostas por construtores automóveis e respetivos fornecedores. Quanto à variável dinâmica “relação e compromisso nas decisões”, observa-se que foi o nível de compromisso da empresa portuguesa com as diversas redes onde estava integrada que permitiram o desenvolvimento dos seus negócios para a Polónia, e também para outros países, garantindo a sustentabilidade e a proteção das relações estratégicas nessas redes. A variável dinâmica “aprendizagem, criação, construção de confiança” pode também ser identificada neste estudo de caso onde a aprendizagem empírica se revela bastante importante e a confiança entre os diversos membros das redes é bastante grande.

Como referem Johanson e Vahlne (2009), o posicionamento da Simoldes Plásticos, S.A. nos mercados internacionais, e neste caso concreto na Polónia, quer no que se refere às oportunidades de negócios, quer no que diz respeito aos problemas e dificuldades de

penetração nesses mercados, é um assunto cada vez mais dependente do perfil das relações que a empresa consegue estabelecer e das especificidades da sua rede, e menos dependente das características dos respetivos mercados.

### **5.5.3. Modo de entrada**

O modo de entrada selecionado pela Simoldes Plásticos, S.A. para se estabelecer no mercado polaco foi o modo de investimento de raiz (Root, 1994; Bradley, 2005; Welch et al., 2007) com a constituição da empresa Simoldes Plásticos Polska, Sp. z o.o.. No entanto, e antes da realização deste investimento, a empresa colocou a hipótese de efetuar a aquisição de algumas empresas já existentes em alguns dos mercados da região.

As principais razões para a escolha deste modo tiveram a ver com o nível de compromisso de recursos e de controlo que a empresa portuguesa pretendia ter nesta operação (Brouthers, 1995). De acordo com os responsáveis da empresa, a opção pelo investimento de raiz *“teve em conta as características dos negócios em que iríamos estar envolvidos e também com a possibilidade que nos dava de podermos crescer passo a passo e em função das oportunidades que viessem a surgir”*. Ou seja, foi condicionada, de acordo com Root (1994), por fatores internos à empresa relacionados com a intenção de ajustar o nível de recursos envolvidos à evolução da sua própria atividade e também por fatores externos à empresa e respeitantes ao tipo de negócios em que a empresa iria estar envolvida.

A Simoldes Plásticos Polska, Sp. z o.o. é uma filial produtiva (Simões, 1997) totalmente detida pela Simoldes Plásticos, S.A., sendo por isso considerada uma *“sole venture”* (Root, 1994; Simões, 1997). Este tipo de controlo de gestão e de propriedade que comporta riscos elevados e recursos significativos (Root, 1994; Lasserre, 2003; Bradley, 2005) é o mais usado pelo Grupo Simoldes nas suas operações internacionais, devido ao tipo e nível de compromisso dos negócios em que a empresa está envolvida, apesar de existirem alguns casos onde estabeleceram *“joint-ventures”*, pois, de acordo com os

responsáveis da empresa, *“nós conhecemos bem os clientes e temos todos os recursos para levarmos os projetos para diante”*. Quanto ao *“timing”* deste investimento na Polónia, e tendo em atenção que alguns dos principais clientes (construtores automóveis) e concorrentes já estavam instalados no mercado polaco e em outros mercados da Europa Central e Oriental, este concretizou-se numa *“fase de crescimento competitivo”* (Lasserre, 2003) onde já existia uma forte concorrência entre empresas.

#### **5.5.4. Obstáculos no início da atividade e perspetivas**

As principais dificuldades com que a empresa se deparou no início da sua atividade na Polónia estão relacionadas com as diferenças culturais e com a excessiva rotação de pessoal.

Ao nível das diferenças culturais entre Portugal e a Polónia, e de acordo com os responsáveis da empresa, *“fizeram-se sentir no arranque da operação e foi necessário entender e conhecer a cultura das pessoas e o ambiente que os circunda para criarmos ao nível da empresa um bom ambiente de trabalho e um bom espírito de equipa. Foi isso que fizemos e hoje pretendemos ter polacos e portugueses a trabalharem conjuntamente na nossa unidade na Polónia, mas também na nossa sede em Portugal”*. Esta rotação de pessoal surgiu numa conjuntura *“onde existia muita oferta de empregos na região onde estamos localizados, devido, sobretudo, ao grande número de empresas estrangeiras que ali se instalaram e ao crescimento que se verificava na economia polaca”*, referiram-nos os responsáveis da empresa.

Em termos de balanço da atividade desenvolvida no mercado polaco, os responsáveis da empresa destacam que *“hoje tornávamos a fazer novamente o investimento na Polónia e, em princípio, daqui a quatro anos estaremos a fazer neste país o dobro do que fazemos atualmente e teremos uma operação maior na Polónia do que em Portugal”*.

## 5.6. Análise cruzada dos estudos de caso e discussão das proposições

### 5.6.1. Fatores determinantes do investimento

No âmbito da teoria eclética, e dos cinco estudos de caso analisados, existem algumas tendências que interessa assinalar (Quadro 16).

**Quadro 16 – Síntese da análise cruzada dos estudos de caso**

Empresa	Determinantes do investimento (Teoria eclética)	Determinantes do investimento (Teoria das redes)	Modo de entrada (a)	Tipo de propriedade (b)	Tempo de entrada (c)
Arcen, S.A.	Procura de mercados Procura de eficiência Procura de capacidades	x	Investimento de raiz	“ <i>Sole venture</i> ”	Fase de oportunidade
Colep, S.A.	Procura de mercados Procura de eficiência Procura de capacidades	x	Investimento de raiz	“ <i>Sole venture</i> ”	Fase de oportunidade
Epoli, S.A.	Procura de mercados Procura de eficiência	x	“ <i>Brownfield investment</i> ”	“ <i>Sole venture</i> ”	Fase de oportunidade
Nutre, S.A.	Procura de recursos Procura de eficiência	x	Investimento de raiz	“ <i>Sole venture</i> ”	Fase de oportunidade
Simoldes Plásticos, S.A.	Procura de mercados Procura de eficiência	x	Investimento de raiz	“ <i>Sole venture</i> ”	Fase de crescimento competitivo

Fonte: Elaborado pelo autor

(a) De acordo com Root, 1994; Estrin et al., 1997; Meyer e Estrin, 2001; Bradley, 2005; Welch et al., 2007

(b) De acordo com Root, 1994; Simões, 1997

(c) De acordo com Lasserre, 2003

Em primeiro lugar, todos os investimentos analisados nesta investigação tiveram a “procura de eficiência” como um dos seus determinantes. Em segundo lugar, e com exceção da operação da Nutre, S.A., todos os restantes investimentos foram classificados no âmbito da “procura de mercados”. Em terceiro lugar, a Arcen, S.A. e a Colep, S.A.,

para além da “procura de eficiência” e da “procura de mercados” também buscaram a “procura de capacidades”. E, em quarto lugar, apenas o investimento da Nutre, S.A. se integra no âmbito da “procura de recursos”.

Em síntese, os investimentos realizados por estas cinco empresas nos PECO tiveram como principais objetivos a “procura de eficiência” e a “procura de mercados”. Ou seja, com estes investimentos as empresas pretenderam, por um lado, otimizar e racionalizar o seu processo global de produção e garantir uma maior proximidade geográfica em relação aos clientes, reduzindo os custos logísticos e de transporte e melhorando os serviços de pós-venda, e, por outro lado, entrar num conjunto de mercados da Europa Central e Oriental que ofereciam boas perspectivas de crescimento económico e de negócios, algumas delas relacionadas com o facto de terem aderido à União Europeia.

Refira-se, aliás, que todas estas empresas, ao investirem nos PECO, tinham subjacente uma perspectiva de abordagem e de penetração comercial, através da exportação, para outros mercados dessa região, incluindo alguns mercados extracomunitários (casos da Rússia, Geórgia e Bósnia-Herzegovina).

Deste modo, confirma-se a nossa proposição P1, que referia que **“Os fatores determinantes para a realização de investimento direto estrangeiro estão relacionados com a procura de mercados (“*market seeking*”) e a procura de eficiência (“*efficiency seeking*”)**”, apesar de, para além destes, se ter também constatado a existência de outro tipo de determinantes.

Contrariamente ao que Dunning (1993) referia, isto é, de que os investimentos relacionados com a “procura de eficiência” estariam mais presentes em processos de expansão de empresas já instaladas em determinado mercado, constatamos que este tipo de determinante foi bastante relevante nas empresas deste estudo que, com exceção da Nutre, S.A., estavam a realizar, pela primeira vez, um investimento no país em que se instalaram. Já a “procura de mercados” tem sido apontada em diversos estudos (Lankes e Venables, 1996; Pye, 1998; Altzinger, 1999; Bevan e Estrin, 2004; Manea e Pearce,

2006; Gorynia et al., 2007) como uma das razões mais frequentes para a instalação de empresas nos PECO.

Em relação aos investimentos enquadrados no âmbito da “procura de capacidades” podemos dizer que as empresas que os realizaram - Arcen, S.A. e Colep, S.A. - procuraram manter ou melhorar a sua competitividade internacional tentando capitalizar as vantagens de propriedade de uma rede de atividades e de capacidades em diversos contextos socioeconómicos (Dunning, 1993).

A disponibilidade e o acesso a mão-de-obra, e particularmente de mão-de-obra a custos inferiores, que se enquadram no âmbito da dimensão “procura de recursos” da teoria eclética, não são referenciadas por qualquer das empresas desta investigação como fatores de atração dos investimentos, apesar de serem muitas vezes consideradas como elementos bastante determinantes para o IDE nos PECO (Hardy, 1994). No caso da Nutre, S.A., a “procura de recursos” subjacente ao investimento que realizou na Roménia teve a ver com o objetivo de aproveitar a existência de terras agrícolas para o cultivo de oleaginosas, a baixos custos, que permitiriam abastecer a unidade industrial de extração de óleos, a custos muito competitivos.

Em todos os casos analisados, o conhecimento, a experiência e a aprendizagem adquiridas pelas empresas em anteriores processos de internacionalização, e que constituem elementos chave na explicação da expansão internacional das firmas na teoria de internacionalização por etapas, revelaram-se também muito importantes nas decisões que culminaram com o investimento nos PECO.

Neste caso, confirma-se parcialmente a nossa proposição P2 que apontava para o facto de **“No seu processo de internacionalização as empresas seguem um percurso dinâmico, incremental e de aprendizagem onde cada etapa desse percurso influencia a etapa seguinte e serve para testar as capacidades e a resiliência das empresas em mercados internacionais”**. E referimo-nos parcialmente, na medida em que as empresas estudadas não seguiram o percurso incremental de expansão internacional defendido na

teoria de internacionalização por etapas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), mas utilizaram o conhecimento e a experiência adquiridos em anteriores projetos de internacionalização em todas as fases do investimento que realizaram nos PECO.

As redes de relações que as empresas analisadas estabeleceram no mercado doméstico e nos mercados internacionais com clientes, fornecedores, parceiros e outras entidades públicas e privadas tiveram uma importância estratégica na internacionalização para os PECO e até nas opções que foram tomadas em relação à localização do investimento. Ou seja, o processo de internacionalização surgiu como resultado do desenvolvimento das relações das empresas, do estabelecimento de relações com novos clientes, fornecedores ou outras entidades, das respetivas especificidades e da forma como as empresas interagiram no âmbito destas redes (Johanson e Vahlne, 2009). Nos cinco casos analisados, tiveram importância relevante nas estratégias de internacionalização das empresas as relações que estas estabeleceram no âmbito das suas redes com clientes (para os casos da Arcen, S.A., Colep, S.A., Epoli, S.A. e Simoldes Plásticos, S.A.), fornecedores (Colep, S.A.) e outras empresas pertencentes aos grupos empresariais em que estão integradas (Epoli, S.A. e Nutre, S.A.).

Em face do exposto, confirma-se a nossa proposição P3, que sugeria que **“As relações das empresas e das redes onde estão integradas têm um papel muito preponderante nas estratégias de internacionalização das empresas”**.

### **5.6.2. Modo de entrada**

Todas as empresas analisadas, com exceção da Epoli, S.A., escolheram o investimento de raiz (Bradley, 2005; Welch et al., 2007) como modo de entrada nos diferentes mercados. As empresas que optaram por este modo de entrada fizeram-no por um conjunto de fatores internos e externos à sua própria organização (Root, 1994) que podem ser agrupados do seguinte modo:

a) Ao nível dos fatores internos, destacam-se o interesse das empresas em manterem um maior controlo dos recursos e do seu processo de expansão; as especificidades e requisitos técnicos a que estão obrigadas as instalações industriais de algumas empresas e que condicionam a opção pelo investimento de raiz; e o objetivo estratégico existente em algumas de firmas de construírem as suas próprias unidades industriais “*state of the art*” ou de aproveitarem as sinergias resultantes de outros investimentos já realizados em determinados mercados.

b) Ao nível dos fatores externos, as empresas referiram a inexistência de empresas locais com o tipo de instalações ou com o nível tecnológico pretendidos; o interesse em utilizarem apoios públicos de natureza financeira e fiscal que estavam disponíveis em algumas Zonas Económicas Especiais, nomeadamente na Polónia, para empresas que se instalassem com investimentos de raiz.

No caso da opção tomada pela Epoli, S.A. de entrar no mercado da República Checa através de uma operação de “*brownfield investment*”, as justificações, ao nível interno, foram a do interesse da empresa em ter um rápido acesso ao mercado e a de realizar o investimento numa zona onde já existisse uma forte cultura industrial e, ao nível externo, o facto de não existirem no mercado empresas para aquisição com o tipo de instalações fabris pretendidas.

Não deixa de ser relevante o facto das empresas analisadas terem utilizado principalmente o modo de entrada “investimento de raiz”, não tendo optado, com exceção da Epoli, S.A. (o “*brownfield investment*” é uma forma de aquisição), pelo modo de entrada “aquisições”. Para além dos motivos já apresentados, e que justificam a opção das empresas analisadas pelo investimento de raiz, deveremos também ter presente que o modo de entrada “aquisições” foi bastante utilizado pelas empresas estrangeiras que investiram nos PECO, sobretudo no período logo seguir à Queda do Muro de Berlim, em 1989 (as empresas analisadas nesta investigação instalaram-se mais tarde nestes mercados, conforme se verifica no Quadro 10) e, principalmente, no contexto dos

programas de privatizações levados a cabo pelas autoridades destes países (UNCTAD, 1998).

Neste caso, confirma-se, em termos globais, a nossa proposição P4, que mencionava que **“O modo de entrada investimento de raiz (“greenfield investment”) é o modo preferido pelas empresas devido à possibilidade de permitir assegurar um maior controlo das suas atividades e o ajustamento da escala de operações e da estratégia da empresa às características de determinado mercado”**. Já em relação à nossa proposição P5, que adiantava que **“O modo de entrada aquisição de empresa é o escolhido nos casos em que se pretende reduzir o tempo de entrada em determinado mercado”**, não se podem extrair conclusões e evidências já que nenhuma das empresas estudadas utilizou exclusivamente este modo de entrada.

Quanto ao tipo de propriedade, constata-se que todas as cinco filiais produtivas que foram criadas nos PECO são detidas a 100% (“*sole venture*”) pela empresa-mãe. As razões que as empresas apresentam para esta decisão estão relacionadas com os seguintes aspetos: (a) a forte proximidade e relacionamento que mantinham com os clientes, e a existência de significativos recursos e valências internas, levaram as empresas a considerarem que não existiam vantagens relevantes na realização de parcerias com empresas locais dos mercados onde se instalaram ou até com outras empresas; (b) o objetivo de implementarem nessas filiais uma estratégia de operação e de desenvolvimento bastante ligada e comprometida com a estratégia da empresa-mãe, sem terem necessidade de negociarem ou fazerem cedências a parceiros e permitindo uma rápida integração de processos e de procedimentos entre empresas; (c) e o facto, referido por algumas empresas, de não terem encontrado um parceiro com o perfil pretendido e que viesse trazer mais-valias significativas ao projeto que iriam implementar.

Nesta situação, não se confirma a nossa proposição P6, que apontava para o facto de que **“ O relativo desconhecimento de alguns mercados internacionais, ao nível das suas características específicas, tendências e principais atores, é um fator que leva muitas vezes as empresas estrangeiras a realizarem “joint-ventures” com empresas locais”**.

Apesar dos PECO constituírem mercados ainda relativamente desconhecidos da oferta portuguesa de bens e serviços, as empresas analisadas optaram por um outro tipo de estratégia pelas razões referidas.

O momento da entrada de uma empresa num determinado mercado está relacionado com o tipo de risco que a empresa está disposta a correr e com as características e contingências da “janela de oportunidade” de negócio que se abriu num determinado mercado (Lasserre, 2003).

Na nossa investigação, e com exceção da Simoldes Plásticos, S.A., todas as empresas entraram no momento que classificámos como “fase de oportunidade” (Lasserre, 2003). Ou seja, os investimentos foram realizados numa altura em que se iniciava um período de forte crescimento económico nos países recetores do investimento, não existindo um contexto competitivo e concorrencial estabilizado, permitindo às empresas tirar partido das vantagens de serem as primeiras a chegarem e a estabelecerem-se. Mesmo assim, algumas empresas (Arcen, S.A. e Colep, S.A.) consideraram que as vantagens teriam sido (ainda) maiores se se tivessem instalado alguns anos antes. No caso da Simoldes Plásticos, S.A., a entrada no mercado polaco verificou-se na “fase de crescimento competitivo” (Lasserre, 2003), onde alguns concorrentes já estavam instalados, quer na Polónia quer em mercados vizinhos, devido, sobretudo, ao facto de terem acompanhado, logo no início dos anos 90, o arranque das operações nesta região dos seus principais clientes (construtores automóveis).

### **5.6.3. Fatores determinantes do investimento e do modo de entrada**

Nesta investigação não conseguimos estabelecer relações entre os fatores determinantes do investimento e os fatores determinantes do modo de entrada das empresas, quer se os processos de internacionalização forem explicados no âmbito da teoria eclética ou no âmbito da teoria das redes. De qualquer modo, no quadro da teoria eclética podemos concluir que o investimento de raiz foi o modo de entrada selecionado por todas as

empresas que estavam focadas na “procura de eficiência”; pela grande maioria das empresas que estavam interessadas na “procura de mercados”; e também por aquelas que tinham por objetivo a “procura de capacidades”. O “*brownfield investment*” foi utilizado por uma empresa que estava envolvida na “procura de mercados” e na “procura de eficiência”.

Em síntese, podemos dizer que o investimento de raiz foi utilizado, fundamentalmente, pelas empresas que procuraram o acesso a novos mercados, expandindo ou dando sustentabilidade à sua presença internacional, e que procuraram ganhar eficiência e capacidades através da redução dos custos, de uma maior proximidade em relação aos seus clientes e aumentando as suas vantagens específicas a médio-longo prazo face aos seus concorrentes. Gorynia et al. (2007), num estudo de casos de sete empresas polacas com capital estrangeiro, chegou a conclusões semelhantes em relação às empresas que utilizaram o investimento de raiz como modo de entrada na Polónia.

Em face do exposto, confirma-se a nossa proposição P7, que referia que “**Não existe uma relação clara entre os fatores determinantes do investimento e os modos de entrada utilizados pelas empresas**”.

#### **5.6.4. Obstáculos encontrados no início da atividade e perspetivas**

Nos cinco estudos de caso que analisámos neste trabalho, as principais barreiras e obstáculos apontados pelas empresas no início da sua atividade nos PECO foram as seguintes: (1) diferenças culturais (“distância psicológica”) entre Portugal e os PECO; (2) dificuldades com a retenção e a fixação de quadros locais; (3) desconhecimento das características dos mercados, situação que originou alguma subvalorização do dinamismo e da competitividade dos mesmos e do tipo de concorrência que iriam encontrar; (4) burocracia ao nível da administração pública; (5) e questões mais pontuais que tiveram a ver com os problemas existentes num lote de terreno atribuído a uma das empresas numa Zona Económica Especial na Polónia e com barreiras regulamentares e aduaneiras à

importação de uma determinada matéria-prima, e que acabaram por ser resolvidos. Uma das empresas (Nutre, S.A.) referiu que não se tinha deparado com dificuldades relevantes, pois encontrou na Roménia um ambiente de negócios favorável ao investimento, um quadro legal e regulamentar com algumas semelhanças com o português, para além de contar com uma experiência anterior de investimentos no mercado.

Em termos de perspetivas de desenvolvimento empresarial, e com exceção do investimento realizado pela Epoli, S.A. na Roménia, que se encontra nesta altura numa fase de reestruturação e de realinhamento estratégico, em todos os outros casos faz-se um balanço muito positivo e animador destas operações que constituem, atualmente, pilares estratégicos da atividade internacional destas empresas.

**Neste capítulo efetuámos uma descrição dos estudos de caso, dando particular destaque às trajetórias de internacionalização e de investimento, aos fatores determinantes para o investimento, aos modos de entrada, aos obstáculos encontrados no início da atividade e às perspetivas de desenvolvimento do investimento. Finalizámos o capítulo com uma análise cruzada dos estudos de caso e a discussão das proposições.**

## **6. Conclusões**

### **6.1. Conclusões, contribuições para a literatura e limitações**

O objetivo deste estudo foi explicar os fatores determinantes da internacionalização das empresas portuguesas, via investimento direto estrangeiro, para os Países da Europa Central Oriental, e identificar os modos de entrada que foram utilizados e as razões que justificaram essas escolhas.

Como resultado desta investigação foi validada a grande maioria das nossas proposições de partida, tendo sido possível construir um modelo de explicação da internacionalização das empresas portuguesas, via investimento direto, para os PECO, que veio alargar o conhecimento e preencher uma lacuna nesta área da investigação já que, antes, nunca fora formalizado em Portugal um modelo teórico-prático com preocupações idênticas.

Ainda de um ponto de vista teórico, este trabalho de investigação contribuiu para um maior enriquecimento da literatura relacionada com as teorias de internacionalização por etapas, teoria eclética, teoria das redes e teorias dos modos de entrada em mercados internacionais, enriquecimento esse que se pode constatar nas seguintes situações:

- a) A demonstração da utilidade de alguns conceitos (aprendizagem, experiência e conhecimento) da teoria de internacionalização por etapas na explicação do processo de internacionalização das empresas portuguesas, via investimento direto, para os PECO.
- b) A possibilidade de utilização da teoria eclética no estudo da internacionalização de pequenas e médias empresas, quando esta teoria tem estado especialmente focada na análise da expansão internacional das empresas multinacionais.
- c) A verificação da grande aplicabilidade da teoria das redes na análise do fenómeno da internacionalização empresarial.

d) A flexibilidade e o potencial de análise resultante da utilização combinada das duas grandes categorias de teorias de internacionalização, as chamadas “teorias económicas” e as “teorias de base comportamental”.

e) A confirmação de que a escolha dos modos de entrada deverá ter em consideração a estratégia global usada pela empresa para competir em mercados internacionais, em linha com as posições atuais nas áreas do marketing e dos negócios internacionais.

Mas este trabalho de investigação não deixa, no entanto, de apresentar algumas limitações.

Em primeiro lugar, e apesar da sua capacidade de gerar conhecimentos relevantes para as nossas questões de investigação, e dos padrões observados evidenciarem replicações teóricas que suportam a teoria desenvolvida, o método de estudo de caso que utilizámos neste estudo tem as suas limitações. Embora o número de estudos de caso que estudámos (cinco estudos de caso referentes a cinco empresas) se integrem no intervalo aconselhado pela literatura académica relevante nesta área, que também refere que se dois ou mais estudos de caso suportarem a mesma teoria se pode efetuar uma replicação, consideramos que a generalização das conclusões alcançadas não deverá ser alargada a amostras maiores, ou a universos, sem que antes sejam realizados mais estudos. Parece-nos também conveniente que em futuros trabalhos de aprofundamento de algumas dimensões abordadas nesta investigação possam ser utilizadas técnicas estatísticas robustas, como por exemplo o “*SEM – Structural Equation Modeling*”.

E, em segundo lugar, os resultados obtidos podem estar influenciados pelo facto de termos limitado a nossa análise - sobre os fatores determinantes e modos de entrada à internacionalização das empresas portuguesas para os PECO - ao setor industrial e ao modo de entrada investimento. Neste sentido, consideramos que será importante serem realizados mais estudos, de natureza qualitativa e/ou quantitativa, sobre outros setores de atividade económica, nomeadamente o setor dos serviços, e que contemple também

outros modos de entrada, a fim de permitirem a melhoria do modelo proposto e o aumento do seu potencial de generalização.

## **6.2. Implicações para as empresas e direções futuras**

Iremos agora analisar as principais implicações deste trabalho para as empresas e proporemos caminhos a serem desenvolvidos em pesquisas futuras.

De um ponto de vista das empresas e da gestão, este trabalho de investigação vem destacar a importância das redes de relações, da aprendizagem e do conhecimento específicos às próprias empresas no seu processo de internacionalização empresarial; a contribuição da teoria eclética na explicação do processo de expansão internacional e de escolha dos modos de entrada; e também a relevância das mudanças do ambiente político e económico dos países na atratividade do investimento direto estrangeiro e nas estratégias de internacionalização e de desenvolvimento das empresas.

A análise realizada mostra a preponderância das relações e das redes de relações das empresas como formas essenciais de acesso a recursos, e de estímulo e direção do seu próprio processo de internacionalização. Deste modo, os gestores deverão criar mecanismos que facilitem a criação de relações quer no mercado doméstico quer, sobretudo, nos mercados internacionais. A participação de empresas e dos seus gestores em redes nacionais e internacionais que envolvam clientes, fornecedores e outras entidades públicas e privadas, bem como a sua integração em iniciativas e manifestações no exterior, podem ter um papel determinante na sustentabilidade e alargamento da sua presença internacional.

Nesta investigação ficou demonstrado o papel determinante da aprendizagem, da experiência e do conhecimento no processo de desenvolvimento internacional das empresas. Neste sentido, as empresas deverão criar as condições para que este tipo de conhecimento possa ser partilhado e disseminado por toda a organização e

nomeadamente ao nível do seu topo estratégico, pelas suas responsabilidades na tomada de decisões relacionadas com os objetivos de expansão internacional.

Este trabalho revelou a utilidade da teoria eclética na explicação do processo de expansão internacional e de escolha dos modos de entrada. Isto significa que os gestores têm à sua disposição uma teoria que os pode ajudar no processo de tomada de decisões relacionados com a internacionalização das suas empresas e com a escolha do (s) modo (s) de entrada mais adequado (s).

Um outro aspeto que merece referência é o das consequências das alterações do ambiente político e económico no posicionamento e nas estratégias de internacionalização das empresas estudadas. As mudanças verificadas nos PECO com a Queda do Muro de Berlim e o desaparecimento do COMECON e, mais tarde, com o processo de globalização económica e financeira e com a adesão daqueles países à União Europeia, alteraram significativamente os ambientes de negócios nacionais daquela zona e influenciaram as decisões de internacionalização e de desenvolvimento empresarial das empresas portuguesas analisadas neste trabalho. Desde modo, os gestores deverão possuir competências que lhes permitam compreender o processo de globalização económica, financeira e tecnológica em curso - e as transformações geoestratégicas relacionadas - e avaliar as suas diferenças, os fatores determinantes dessas mudanças e as consequências e impactos ao nível da estratégia das suas empresas.

Esta investigação traz também algumas implicações ao nível do relacionamento económico e comercial entre Portugal e os PECO pois vem chamar a atenção para a problemática da internacionalização das empresas portuguesas para os referidos mercados, dando a conhecer os percursos, os obstáculos e as estratégias de internacionalização que foram seguidas por cinco empresas portuguesas. Paralelamente é também reforçado o referencial de informações de natureza empresarial para apoio e suporte à definição de políticas públicas na área da internacionalização num conjunto de mercados internacionais.

Em termos de sugestões para futuros trabalhos, e apesar do nosso trabalho de investigação contemplar duas pequenas e médias empresas e três grandes empresas industriais, julgamos que será importante a realização de pesquisas que contemplem em exclusivo pequenas e médias empresas e grandes empresas de modo a que possamos identificar e comparar eventuais semelhanças e diferenças nos resultados alcançados. Outras áreas que nos parecem interessantes e suscetíveis de virem a ser alvo de pesquisas futuras têm a ver com a análise da importância da redução da “distância institucional” (Bevan et al. 2004) entre Portugal e os PECO, decorrente, fundamentalmente, da adesão destes países à União Europeia, como fator impulsionador do investimento direto português nesta região; a avaliação das consequências da expansão internacional para os PECO das empresas estudadas ao nível da organização, funcionamento e desempenho da própria empresa-mãe; a comparação das políticas de gestão de recursos humanos em empresas portuguesas e em empresas instaladas nos PECO; e o estudo da imagem e da forma como é percecionado o investimento português nos PECO.

Em conclusão, este trabalho apresenta novos conhecimentos sobre o processo de internacionalização das empresas portuguesas, que podem ser utilizados quer pela comunidade académica quer pelos gestores nacionais nas suas estratégias de expansão empresarial para os PECO.

## 7. Bibliografia

Acs, Z., L.-P. Dana e M. Jones (2003), Toward new horizons: the internationalization of entrepreneurship, *Journal of International Entrepreneurship* (1), 5-12

Agarwal, S. e S. Ramaswami (1992), Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors, *Journal of International Business Studies* 23 (1), 29-53

Aharoni, Y. (1966), The foreign investment decision process, *The International Executive* 8 (4), 13-14

Ahokangas, P. (1998), *Internationalization and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SME's*, Ph.D. Thesis, Universitas Wasaensis, Vaasa

Ali, S. e H. Mirza (1996), Market entry strategies in Poland, em Nowak, J. (Ed.), *Marketing in Central and Eastern Europe*, New York, The Haworth Press, 43-62

Altzinger, W. (1998), Austria's foreign direct investment in Central and Eastern Europe: "supply based" or "market driver"?, *Paper Presented in the 47<sup>th</sup> International Atlantic Economic Conference*, Vienna

Amit, R. e P. Schoemaker (1993), Strategic assets and organizational rents, *Strategic Management Journal* 4, 33-47

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 the theories and conceptual frameworks, *Management International Review*, 27-42

Andersen, O. e S.L. Kheam (1998), Ressource-based theory and international growth strategies: an exploratory study, *International Business Review* 7 (2), 163-184

Andersen, O. e A. Buvik (2002), Firms, internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection, *International Business Review* 11 (2), 347-363

Anderson, E. e H. Gatignon (1986), Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions, *Journal of International Business Studies* 17 (4), 1-26

Andersson, S. (2000), The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective, *International Studies of Management and Organization* 30 (1), 63-93

Andersson, S. (2004), Internationalization in different industrial contexts, *Journal of Business Venturing*, 851-875

Andersson, S. e I. Wiktor (2003), Innovative internationalization in new firms: born globals – the Swedish case, *Journal of International Entrepreneurship* 1 (3), 249-276

Andersson, T. e R. Svensson (1994), Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills, *The Scandinavian Journal of Economics* 96 (4), 551-560

Antonicic, B. e R.D. Hisrich (2000), An integrative conceptual model, em Dana, L.P. (Ed.), *Global Marketing Co-Operation and Networks*, New York, International Business Press, 17-35

António, N. (2006), *Estratégia Organizacional*, Sílabo, Lisboa

Aslund, A. (2007), *How Capitalism Was Built: The Transformation of Central and Eastern Europe, Russia, and Central Asia*, Cambridge, Cambridge University Press

Autio, E., H. Sapienza e J. Almeida (2000), Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability in international growth, *Academy of Management Journal* 43 (5), 909-924

Autio, E. (2005), Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies* 36 (1), 9-19

Axelsson, B. e J. Johanson (1992), Foreign market entry: the textbook vs the network view, em Axelsson, B. e G. Easton (Eds.), *Industrial Networks; A New View of Reality*, London, Routledge, 218-231

Barkema, H., J. Bell e J. Pennings (1996), Foreign entry, cultural barriers and learning, *Strategic Management Journal* 17 (2), 151-166

Barkema, H. G. e F. Vermeulen (1997), What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint-ventures?, *Journal of International Business Studies* 28 (4), 845-864

Barkema, H. G. e F. Vermeulen (1998), International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective, *The Academy of Management Journal* 41 (1), 7-26

Barkema, H. e R. Drogendijk (2007), Internationalising in small, incremental or larger steps?, *Journal of International Business Studies* 38 (7), 1132-1148

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17 (1), 99-120

Barret, N. I. e I. F. Wilkinson (1985), Internationalization behavior: management characteristics of Australian manufacturing firms by level of international development, em Turnbull, P. W. e S. J. Paliwoda (Ed.), *Research in International Marketing*, London, Croom Helm, 213-233

Beamish, P.W. (1990), The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda, *Research in Global Business Management* (1), 77-92

Beckerman, W. (1956), Distance and the pattern of inter-european trade, *The Review of Economics and Statistics* 38 (1), 31-40

Bell, J. (1995), The internationalization of small computer software firms: a further challenge to “stage theories”, *European Journal of Marketing* 29 (8), 60-75

Bell, J. e S. Young (1998), Towards an integrative framework of the internationalisation of the firm, em Hooley, G., R. Loveridge e D. Wilson (Eds.), *Internationalisation: Process, Context and Markets*, London, Mcmillan

Bell, J., R.B. McNaughton e S. Young (2001), “Born-again global” firms. An extension to the “born global” phenomenon, *Journal of International Management*, 173-189

Bell, J., R.B. McNaughton, S. Young e D. Crick (2003), Towards an integrative model of small firm internationalization, *Journal of International Entrepreneurship* 1, 339-362

Benacek, V., M. Gronicki, D. Holland e M. Sass (2000), The determinants and impact of foreign direct investment in Central and Eastern Europe: a comparison of survey and econometric evidence, *Transnational Corporations* 9 (3), 163-212

Benito, G. e G. Gripsrud (1992), The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process?, *Journal of International Business Studies* 23 (3), 461-476

Benito, G.R.G. e L.S. Welch (1997), De-Internationalization, *Management International Review* 37 (2), 7-25

Benito G. R. G., B. Petersen e L.S. Welch (2009), Towards a more realistic conceptualizations of foreign operation modes, *Journal of International Business Studies* 40 (9), 1455-1470

Bernardino, L. e M. Jones (2008), *Internationalization and Performance: An Empirical Study of High-Tech SMEs in Portugal*, Lisboa, Booknomics

Bevan, A. e S. Estrin (2004), The determinants of foreign direct investment into European transition economies, *Journal of Comparative Economics* 32, 775-787

Bevan, A., S. Estrin e K. Meyer (2004), Foreign investment location and institutional development in transition economies, *International Business Review* 13 (1), 43-64

Bilkey, W. e G. Tesar (1977), The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies* 8 (1), 93-98

Bjorkman, I. (1990), Foreign direct investment: an organizational perspective, *The Finnish Journal of Business Economics* (4), 271-294

Bjorkman, I. e M. Forsgren (2000), Nordic international business research. A review of its development, *International Studies of Management and Organization* 30 (1), 6-25

Bogdan, R. e S. Biklen (1994), *Investigação Qualitativa em Educação*, Porto, Porto Editora

Bonaccorsi, A. (1992), On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies* 23 (4), 605-635

Bonoma, T.V. (1985), Case research in marketing: opportunities, problems and a process, *Journal of Business Research* 12, 199-208

Bradley, F. (2005), *International Marketing Strategy*, Harlow, Prentice Hall,

Brakman, S., H. Garretsen, C. Van Marrewijk e A. Van Witteloostuijn (2007), *Nations and Firms in the Global Economy: An Introduction to International Economics and Business*, Cambridge, Cambridge University Press

Bravo, M.P.C. (2002), La metodologia cualitativa, em Bravo, M.P.C. e J.B. Eisman (Ed.), *Investigación Educativa*, Sevilla, Ediciones Alfar, 249-288

Brito, C. e S. Lorga (1999), *Marketing Internacional*, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação

Brokaw, L. (1990, November), *Foreign Affairs*, 92-104

Brouthers, K. D. (1995), The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software service, *Management International Review* 35 (1), 7-28

Brouthers, K.D. e L. E. Brouthers (2000), Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences, *Strategic Management Journal* 21 (1), 89-97

Brouthers, K.D. e J.-F. Hennart (2007), Boundaries of the firm: insights from international entry mode research, *Journal of Management* 33 (3), 395-425

Brouthers, K.D., L. E. Brouthers e S. Wener (2008), Real options, international entry mode choice and performance, *Journal of Management Studies* 45, 936-960

Brouthers, K.D. e D. Dikova (2010), Acquisitions and real options: the greenfield alternative, *Journal of Management Studies* 47 (6), 1048-1071

Buckley, P. e M. Casson (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London, Macmillan

Buckley, P. e M. Casson (1985), *The Economic Theory of the Multinational Firm*, London, Macmillan

Buckley, P. e M. Casson (2004), A theory of international operations, em Buckley, P. e P. Ghauri (Eds.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, London, Thomson, 55-60

Buckley, P. e M. Casson (2007), Edith Penrose's theory of the growth of the firm and the strategic management of multinational enterprises, *Management International Review* 47 (2), 151-173

Buckley, P. e M. Casson (2009), The internalisation theory of multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years, *Journal of International Business Studies* 40, 1563-1580

Buckley, P. e N. Hashai (2009), Formalizing internationalization in the eclectic paradigm, *Journal of International Business Studies* 40, 58-70

Buckley, P. e P. Ghauri (2004), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, London, Thomson

Buigues, P-A. e D. Lacoste (2011), *Stratégies d'Internationalisation des Entreprises: Menaces et Opportunités*, Bruxelles, De Boeck

Cairncross, F. (1997), *The Death of Distance*, Boston, Harvard School Press

Calof, J. e P. Beamish (1995), Adapting to foreign markets: explaining internationalization, *International Business Review* 4 (2), 115-131

Casson, M. (1979), *Alternatives to the multinational enterprise*, New York, Holmes & Meier

Cavusgil, S. T. (1980), On the internationalization process of firms, *European Research* 8, 273-281

Cavusgil, S. T. (1982), Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages, em Czinkota, M. e G. Tesar (Eds.), *Export Management: An International Context*, New York, Praeger, 276-285

Cavusgil, S. T. (1984), Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, *Journal of Business Research* 2 (3), 4-6

Cavusgil, S. T. (1994), A quiet revolution in Australian exporters, *Marketing News* 28 (11), 18-21

Cavusgil, S. T. e J. Naor (1987), Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity, *Journal of Business Research* 15 (3), 221-235

Cavusgil, S. T., G. Knight e J. Riesenberger (2010), *International Business*, London, Pearson

Chang, S. (1995), International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry, *Academy of Management Journal* 38, 383-407

Chatterjee, S. e B. Wernerfelt (1991), The link between resources and type of diversification: theory and evidence, *Strategic Management Journal* 12, 33-48

Chetty, S. e D. Blankenburg Holm (2000), Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach, *International Business Review* 9 (1), 77-93

Chetty, S. e C. Campbell-Hunt (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. e C. Campbell-Hunt (2004), A strategic approach to internationalization process: a traditional versus a “born global” approach, *Journal of International Marketing* 12 (1), 57-81

Christensen, P. e L. Lindmark (1993), Location and internationalization of small firms, em Lindquist, L. e L. Persson (Ed.), *Visions and Strategies in European Integration*, Berlin, Springer Verlag, 131-151

Coase, R. (1937), The nature of the firm, *Economica* 4, 386-405

Cook, T.D. e D.T. Campbell (1979), *Quasi-Experimentation: Design and Analysis for Field Settings*, Boston, Houghton Mifflin

Coutinho, C.P. (2011), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais*, Coimbra, Almedina

Coviello, N. e H. Munro (1997), Network relationships and the internationalization process of small software firms, *International Business Review* 6 (4), 361-386

Coviello, N. e A. McAuley (1999), Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research, *Management International Review* 39 (3), 223-256

Creswell, J. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Thousand Oaks, Sage Publications

Crick, D. (1995), An investigation into the targeting of U.K. export assistance, *European Journal of Marketing* 29 (8), 76-94

Cyert, R. e J. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall

Cuypers, I.R.P. e X. Martin (2007), Joint-ventures and real options: an integrated perspective, em Reuer, J.J. e T. W. Tong (Eds.), *Real Options in Strategic Management, Advances in Strategic Management*, Greenwich, Elsevier, 107-148

Czinkota, M. R. (1982), *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy*, New York, Praeger

Czinkota, M. R. e M. Ursic (1987), A refutation of the psychic distance effect on export development, *Developments in Marketing Science* 10, 157-160

Davidson, W. H. (1980), The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experience effects, *Journal of International Business Studies* 11 (2), 9-22

Day, G. S. (1994), The capabilities of market driven organizations, *Journal of Marketing* 58, 37-52

Delios, A. e P. Beamish (2000), Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional and experience influences, *Strategic Management Journal* 20 (10), 915-930

Demirbag, M., E. Tatoglu e K. Glaister (2008), Factors effecting perceptions of the choice between acquisition and greenfield entry: the case of western FDI in an emerging market, *Management International Review* 48 (1), 5-38

Dichtl, E., M. Leibold, H-G. Koglinayr e S. Mueller (1984), The export-decision of small and medium-sized firms: a review, *Management International Review* 24 (2), 49-60

Dichtl, E., H.G. Koglmayr e S. Muller (1990), International orientation as a precondition for export success, *Journal of International Business Studies* 21 (1), 2-41

Dierickx, I. e K. Cool (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science* 35 (12), 1504-1511

Dikova, D. e A. Witteloostuijn (2003), The influence of organizational learning, international strategy and transition costs on entry mode choice in Central and Eastern Europe, *MNC as a Knowing Organisation*, Proceedings of the 29<sup>th</sup> EIBA Conference, Copenhagen

Dunning, J. (1977), Trade, location of economic activity and the multinationals: a search for an eclectic paradigm, em Wijkman, P. (Ed.), *The International Allocation of Economic Activity*, London, Macmilan, 395-418

Dunning, J. (1979), Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41, 269-295

Dunning, J. (1988a), *Explaining International Production*, London, Unwin

Dunning, J. (1988b), The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension, *Journal of International Business Studies* 19 (1), 1-31

Dunning, J. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham Berkshire, Addison Wesley

Dunning, J. (1995), Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism, *Journal of International Business Studies* 26 (3), 461-491

Dunning, J. (1998), Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, *Journal of International Business Studies* 29 (1), 45-66

Dunning, J. (2000), The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of TNC activity, *International Business Review* 9 (1), 163-190

Dunning, J. (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. (2002), *Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning*, Vol. I e II, Cheltenham (UK), Edward Elgar

Dunning, J. (2006), Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business, *Transnational Corporations* 15 (1), 173-227

Dunning, J. e R. Narula (1996), The investment development path revisited: some emerging issues, em Dunning, J. H. e Narula, R. (Eds.), *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring*, London/New York, Routledge, 1-41

Dunning, J. e R. Narula (1998), *Globalisation and New Realities for Multinational Enterprise – Developing Host Country Interaction*, University of Oslo, Oslo

Dunning, J. e C. Pitelis (2008), Stephen Hymers’s contribution to international business scholarship: an assessment and extension, *Journal of International Business Studies* 39 (1), 167-176

Dunning, J. e S. Lundan (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Cheltenham (UK), Edward Elgar

Dunning, J. e A. Rugman (1985), The influence of Hymer’s dissertation of the theory of foreign direct investment, *The American Economic Review* 75 (2), 228-239

Eden, L. (2005), Cave! Hic Dragones! Alan M. Rugman's contributions to the field of international business, em Verbeke, A. e D. Van Den Bulcke (Ed), *Internalization, International Diversification and the Multinational Enterprise. Essays in Honor of Alan M. Rugman. Research in Global Strategic Management*, Amsterdam, Elsevier

Eden, L e L. Dai (2010), Rethinking the O in Dunning's OLI/Eclectic paradigm, *Multinational Business Review* 18 (2), 13-34

Eisenhardt, K. (1989), Building theories from case study research, *The Academy of Management Review* 14 (4), 532-550

Eisenhardt, K. e M. Graebner (2007), Theory building from case studies: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal* 50 (1), 25-32

Engelhard, J. e S. Eckert (1995), Market entry strategies of German firms and industrial transformation in Eastern Europe, em Culpan, R. e B.N. Kumar (Ed.), *Transformation Management in Postcomunist Countries: Organizational Requirements for a Market Economy*, London, Quorum Books, 153-171

Erramilli, M. (1991), The experience factor in foreign market entry behavior of service firms, *Journal of International Business Studies* 22 (3), 479-501

Estrin, S., K. Hughes e S. Todd (1997), *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*, London, Cassel

Etemad, H. (2004), Internationalization of small and medium-sized enterprises; a grounded theoretical framework and an overview, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 21 (1), 1-21

European Commission (2006), *Enlargement, Two Years After: An Economic Evaluation*, Bureau of European Policy Advisers and Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Bruxelles

Faeth, I. (2009), Determinants of foreign direct investment – A tale of none theoretical models, *Journal of Economic Surveys* 23 (1), 165-196

Fahy, J., D. Shipley, C. Egan e B. Neale (1998), Motives and experiences of international joint-venture partners in Hungary, *The Journal of Business and Industrial Marketing* 13 (2), 155-165

Fahy, J. (2002), A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment, *International Business Review* 11, 57-78

Fina, E. e A. Rugman (1996), A test of internalization theory and internationalization theory: the Upjohn Company, *Management International Review* 36 (3), 199-213

Fletcher, R. (2001), A holistic approach to internationalization, *International Business Review* 10, 25-49

Fontoura, M.P. (1997), Aspectos teóricos do investimento internacional, em Romão, A. (Ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, Lisboa, ICEP, 37-60

Forsgren, M. (1989), *Managing the Internationalization Process. The Swedish Case*, London, Routledge

Forsgren, M. (2002), The concept of learning in the Uppsala international process model: a critical review, *International Business Review* 11, 257-277

Forsman, M., S. Hinttu e S. Kock (2002), Internationalization from a SME Perspective, *Paper presented at the 18<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, Dijon, 1-12

Franco, C., F. Rentocchini e G. Vittucci Marzetti (2008), Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying foreign direct investments, *Discussion Paper n° 17*, Università Degli Studio di Trento – Dipartimento Di Economia

Freeman, S. (2002), A comprehensive model of the process of small firm internationalization: a network perspective, *Paper Presented at the 18<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, Dijon, 1-22

Freeman, S., K. Hutchings, M. Lazaris e S. Zyngier (2010), A model of rapid knowledge development: the smaller born-global firm, *International Business Review* 19, 70-84

Gatignon, H. e E. Anderson (1986), Modes of entry: A transactions cost analysis and propositions, *Journal of International Business Studies* 17 (3), 1-26

Gatignon, H. e E. Anderson (1988), The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation, *Journal of Law, Economics and Organization* 4, 305-336

Gabrielsson, M., V. H. M. Kirpalani, P. Dimitratos, C. A. Solberg e A. Zucchella (2008), Born global: propositions to help advance the theory, *International Business Review*, 385-401

Galbreath, J. (2005), Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory, *Technovation* 25, 979-987

Gankema, H.G.J., H.R. Snuif e P.S. Zwart (2000), The internationalization process of small and medium-sized companies: an evaluation of stage theory", *Journal of Small Business Management* 38 (4), 15-27

Gelbuda, M., K.E. Meyer e A. Delios (2008), International business and institutional development in Central and Eastern Europe, *Journal of International Management* 14 (1), 1-11

Ghuri, P. e K. Gronhaug (2005), *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*, Essex, Pearson Education Limited

Ghoshal, S. e C. Bartlett (1990), The multinational corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review* 15 (4), 603-625

Ghoshal, S. e P. Moran (1996), Bad for practice: a critique of the transaction cost theory, *Academy of Management Review* 21 (1), 13-47

Gilbert, M., W. Ruigrok e B. Wicki (2008), Research notes and commentaries - what passes as a rigorous case study?, *Strategic Management Journal* 29, 1465-1474

Gilroy, B. (1993), *Networking in Multinational Enterprises: The Importance of Strategic Alliances*, Columbia, University of South Carolina Press

Glaser, B. e A. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies in Qualitative Research*, London, Wiedenfeld and Nicholson

Gomez, G., J. Flores e E. Jimènez (1996), *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*, Malaga, Ediciones Aljibe

Gjellerup, P. (2000), SME support services in the face of globalization, *In concerted action seminar, Opening address, Conference Proceedings*, Danish Agency for Trade and Industry, 16-28

Gorynia, M., J. Nowak e R. Wolniak (2007), Motives and modes of FDI in Poland: an exploratory qualitative study, *Journal of East European Management Studies* 12 (2), 132-151

Govindarajan, V. e A. Gupta (2001), *The Quest for Global Dominance – Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage*, S. Francisco, Jossey-Bass

Grant, R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review* 33 (3), 114-135

Gupta, U. (1989, December 5), Small firms aren't waiting to grow up to go global, *The Wall Street Journal*, B 2

Hakansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*, Chichester, John Wiley

Hall, R. (1992), The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Review* 13, 135-144

Hall, R. (1993), A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Review* 14, 607-618

Hannan, M. e J. Freeman (1984), Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review* 49, 149-164

Hardy, J. (1994), Eastern Europe? Foreign direct investment in Poland, *European Business Review* 94 (5), 28-37

Harzing, A. W. K. (2002), Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes, *Strategic Management Journal* 23 (3), 211-227

Havnes, P. (2004), Internationalization of small and medium sized enterprises: an analytical model, *Paper presented at Rent VIII Conference*, Tampere

Hemais, C. e A. Hilal (2004), Teorias, paradigmas e tendências nos negócios internacionais: De Hymer ao empreendedorismo, em Hemais, C. (Org.), *O Desafio dos Mercados Externos - Teoria e Prática na Internacionalização da Firma 1*, Rio de Janeiro, Mauad Editora

Hennart, J. F. (1982), *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor, University of Michigan

Hennart, J. F. (2009a), The theories of the multinational enterprise, em Rugman, A.M. (Ed), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford, Oxford University Press, 125-145

Hennart, J. F. (2009b), Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets, *Journal of International Business Studies* 40, 1432-1454

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills

Hofstede, G. (1994), The business of international business is culture, *International Business Review*, 1-14

Hohenthal, J., J. Johanson e M. Johanson (2014), Network knowledge and business-relationship in the foreign market, *International Business Review* 23, 4-19

Hollensen, S. (2007), *Global Marketing*, Essex, Prentice Hall

Hymer (1968), The large multinational corporation: an analysis of some motives for international integration of business, *Revue Économique* 19 (6), 949-973

Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms; A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge (Massachusetts), Massachusetts Institute of Technology Press (tese de doutoramento originalmente apresentada em 1960)

Letto-Gillies, G. (1992), *International Production, Trends, Theories, Effects*, Cambridge, Polity Press

Letto-Gilles, G. (2012), *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects*, Cheltenham, Edward Elgar

Ilhéu, F. (2009), *Estratégia de Marketing Internacional – Casos de Empresas Portuguesas*, Coimbra, Almedina

Itaki, M. (1991), A critical assessment of the eclectic theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies* 22 (3), 305-322

Janicki, H. e P. Wunnava (2004), Determinants of FDI; empirical evidence from EU accession candidates, *Applied Economics* 36 (5), 505-509

Jansson, H. e S. Sandberg (2008), Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region, *Journal of International Management* 14, 65-77

Jasmin, E. (2003), Nouvelle économie et firmes multinationales. Les enjeux théoriques et analytiques: le paradigme éclectique, *Cahiers de Recherche CEIM*, Centre Études Internationales et Mondialisation, Université du Québec à Montréal

Johanson, J. e F. Wiedersheim-Paul (1975), The internationalization of the firm – four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 305-322

Johanson, J. e Jan-Erik Vahlne (1977), The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32

Johanson, J. e L. Mattsson (1986), International marketing and internationalization processes – a network approach, em Paliwoda, S. e P. Turnbull (Ed.), *Research in International Marketing*, London, Croom Helm, 468-486

Johanson, J. e D. Sharma (1987), Technical consultancy in internationalization, *International Marketing Review* 4 (4), 20-29

Johanson, J. e L. Mattsson (1988), Internationalisation in industrial systems – a network approach, em Buckley, P.J. e P. N. Ghauri (Eds.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, London, Academic Press, 303-321

Johanson, J. e J. Vahlne (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review* 7 (4), 11-24

Johanson, J. e J. Vahlne (2003), Business relationship learning and commitment in the internationalization process, *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101

Johanson, J. e J. Vahlne (2006), Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model, *Management International Review* 46 (2), 1-14

Johanson, J. e J. Vahlne (2009), The Uppsala internationalization process revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies* 40 (9), 1411-1431

Johanson, M. (2001), *Searching the Known, Discovering the Unknown. The Russian Transition From Plan to Market as Network Change Process*, Uppsala, Department of Business Studies

Jolly, V.K., M. Alahuta e J.-P. Jeannet (1992), Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally, *Journal of Strategic Change* 1, 71-82

Jones, M. (1999), The internationalization of small high technology firms, *Journal of International Marketing* 7 (4), 15-41

Jones, M. e S. Young (2009), Does entry mode matter? Reviewing current themes and perspectives, em Jones, M., P. Dimitratos, M. Fletcher e S. Young (Eds.), *Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm – Evidence From Around the World*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing

Kidder, L. e C.M. Judd (1986), *Research Methods in Social Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston

Kindleberger, F. (1969), *American Business Abroad; Six Lectures on Direct Investment*, New Haven, Yale University Press

Kirzner, I. M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, The University of Chicago Press

Knight, G. e S. Cavusgil (1996), The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory, *Advances in International Marketing* 8, 11-26

Knight, G. e S. Cavusgil (2004), Innovation, organizational capabilities and the born-global firm, *Journal of International Business Studies* 35 (2), 124-141

Kogut, B. e H. Singh (1988), The effect of national cultures on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies* 19 (3), 411-432

Kogut, B. e G. Walker (1993), Knowledge in the network and the network as knowledge: the structuring of new industries, em Grabher, G. (Ed.), *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London, Routledge, 67-94

Kogut, B. e U. Zander (1993), Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies* 24 (4), 625-645

Korhonen, H., R. Luostarinen e L.S. Welch (1996), Internationalization of SMEs: inward-outward patterns and government policy, *Management International Review* 36 (4), 315-329

Kuemmerle, W. (2002), Home base and knowledge management in international ventures, *Journal of International Business Venturing* 17, 99-122

Kuivalainen, O., K. Kylaheiko, K. Puumalainen e S. Saarenketo (2003), Knowledge-based view on internationalization: Finnish telecom software suppliers as an example, em Von Zedtwits, M. et al. (Eds.), *Management of Technology: Growth Through Business, Innovation and Entrepreneurship*, Oxford, Pergamon Press, 239-264

Lankes, H.P. e A.J. Venables (1996), Foreign direct investment in economic transition: the changing pattern of investments, *Economics in Transition* 4 (2), 331-347

Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*, New York, Palgrave Macmillan

Lee, T. W. (1999), *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, Thousand Oaks, Sage Publications

Lehtinen, U. e H. Penttinen (1999), Definition of the internationalization of the firm, *Perspectives on Internationalization*, 3-19

Leiblein, M. J. (2003), The choice of organizational governance form and performance: predictions from transaction cost, resource-based and real options theories, *Journal of Management* 29, 937-961

Lemaire, J. (1999), *Estratégias de Internacionalização – Desenvolvimento Internacional da Empresa*, Lisboa, Instituto Piaget

Leonidou, L. e C. Katsikeas (1996), The export development process: an integrative review of empirical studies, *Journal of International Business Studies* 27 (3), 517-551

Lim, Jenn-Su, T. Sharkey e K. I. Kim (1991), An empirical test of an export adoption model, *Management International Review* 31 (1), 51-62

Lindqvist, M. (1991), *Infant Multinationals – The Internationalization of Young, Technology-based Swedish Firms*, PhD Dissertation, Institute of International Business, Stockholm School of Economics

Lindqvist, M. (1997), Infant multinationals: internationalization of small technology-based firms, em Jones-Evans, D. e M. Klofsten (Eds.), *Technology, Innovation and Enterprise: The European Experience*, Hampshire, Macmillan, 303-324

Linnemann, H. (1966), *An Econometric Study of International Trade Flows*, Amsterdam, North Holland Pub Co.

Luo, Y. e M. Peng (1999), Learning to compete in a transition economy: experience, environment and performance, *Journal of International Business Studies* 30 (2), 269-295

Luostarinen, R. (1970), *Foreign Operations*, Helsinki, Helsinki School of Economics

Luostarinen, R. (1980), *Internationalization of the Firm*, Helsinki, Helsinki School of Economics

Luostarinen, R. e L. Welch (1990), *International Business Operations*, Kyriiri Oy Helsinki

Luostarinen, R. (1994), *Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges*, Helsinki, The United Nations University/Wider Research For Action

Madhok, A. e A. Phene (2001), The co-evolutional advantage: strategic management theory and the eclectic paradigm, *International Journal of the Economics of Business* 8 (2), 243-256

Madsen, T. e P. Servais (1997), The internationalization of born globals: an evolutionary process, *International Business Review* 6 (6), 561-583

Majkgard, A. e D. D. Sharma (1998), Client-following and market seeking strategies in the internationalization of service firms, *Journal of Business-to-Business Marketing* 4 (3), 1-41

Malhotra, N. (2003), The nature of knowledge and the entry mode decision, *Organization Studies* 24 (6), 935-959

Malone, C. e L. Rose (2006), Intangible assets and firm diversification, *International Journal of Managerial Finance* 23 (2), 136-153

Manea, J. e R. Pearce (2006), MNE's strategies in Central and Eastern Europe: key elements of subsidiary behavior, *Management International Review* 46 (2), 235-255

Marinova, S. T. e M.A. Marinov (2003), Motives and strategies for foreign direct investment in Central and Eastern Europe, em Marinova, S. T. e M.A. Marinov (Ed.),

*Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*, Aldershot, Ashgate Publishing, 93-116

Marschan-Piekkari, R. e C. Welch (2004), Qualitative research methods in international business: the state of the art, em Marschan-Piekkari, R. e C. Welch (Ed.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham, Edward Elgar, 5-24

McAuley, A. (1999), Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector, *Journal of International Marketing* 7 (4), 67-82

McDougall, P., S. Shane e B. Oviatt (1994), Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing* 9 (6), 469-487

McDougall, P. e B. Oviatt (2000), International entrepreneurship: the intersection of two research paths, *Academy of Management Journal* 43 (5), 902-906

McDougall, P., B. Oviatt e R. C. Shrader (2003), A comparison of international and domestic new ventures, *Journal of International Entrepreneurship* 1 (1), 59-82

McKinsey & Co. (1993), *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne, McKinsey & Co. and The Australian Manufacturing Council

Mejri, K. e K. Umemoto (2010), Small and medium sized enterprise internationalization: towards the knowledge based model, *Journal of International Entrepreneurship* 8 (2), 156-167

Melin, L. (1992), Internationalization as a strategy process, *Strategic Management Journal* 13, 99-118

Métais, E., P. Véry e P. G. Hourquet (2010), Le paradigme d'Uppsala: la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009), *Management International/Gestión Internacional/International Management* 15 (1), 47-58

Meyer, K. E. e S. Estrin (2001), Brownfield entry in emerging markets, *Journal of International Business Studies* 32 (3), 575-584

Meyer, K. e A. Skak (2002), Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe, *European Management Journal* 20 (2), 179-188

Meyer, K. E. e M.W. Peng (2005), Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources and institutions, *Journal of International Business Studies* 36 (6), 600-621

Meyer, K.E. e M. Gelbuda (2006), Process perspectives in international business research, *Management International Review* 46, 143-164

Moen, O. e P. Servais (2002), Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises, *Journal of International Marketing* 10 (3), 49-72

Moon, J. e H. Lee (1990), On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics industry, *International Marketing Review* 7 (5), 16-26

Morrow, J. F. (1988), International entrepreneurship in three types of firms, *Management Science* 29, 770-791

Mucchielli, J.L. (1991), Alliances stratégiques et firmes multinationals: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation, *Revue d'Économie Industrielle* 55, 118-134

Muller, T. (2001), Analysing modes of foreign entry: Greenfield investment versus acquisition, *Discussion Paper 2001-1*, Department of Economics, University of Munich

Nahapiet, J. e S. Ghoshal (1998), Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management Review* 23 (2), 242-267

Narula, R. (2010), Keeping the eclectic paradigm simple, *Multinational Business Review* 18 (2), 35-49

Nordstrom, K. (1990), *The Internationalization Process of the Firm in a New Perspective*, Stockholm, Institute of International Business

OECD (1997), *Globalization and Small and Medium Enterprises (SME's)*, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris

OECD (2013), *Perspectives on Global Development 2013: Industrial Policies in a Changing World*, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris

O' Grady, S. e H. Lane (1996), The psychic distance paradox, *Journal of International Business Studies* 27 (2), 309-333

Oliveira, Pedro (2011), *Segmentation of SME clients at Aicep Portugal Global: A Proposal Based on Real Data*, Tese de Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Olson, H. e F. Wiedersheim-Paul (1978), Factors affecting the pre-exporting behavior of non-exporting firms, em Ghertman, M. e J. Leontiadis (Eds.), *European Research in International Business*, Amsterdam, North Holland, 283-305

Osland, G.E., C.R. Taylor e S. Zou (2001), Selecting international modes of entry and expansion, *Marketing Intelligence & Planning* 19 (3), 153-161

Oviatt, B. e P. McDougall (1989), International vs. domestic entrepreneurship: a comparison of new venture behavior and industry structure in the computer and communications industries, *Journal of Business Venturing* 4, 387-400

Oviatt, B. e P. McDougall (1994), Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies* 25 (1), 88-89

Oviatt, B. e P. McDougall (1995), Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive* 9 (2), 30-44

Oviatt, B. e P. McDougall (1997), Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures, *Management International Review* 37 (2), 85-99

Oviatt, B. e P. McDougall (2005), Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 537-553

Padmanabhan, P. e K. Cho (1999), Decision specific experience in foreign ownership and establishment strategies: evidence from Japanese firms, *Journal of International Business Studies* 30 (1), 25-43

Pan, Y. e D. K. Tse (2000), The hierarchical model of market entry modes, *Journal of International Business Studies* 31 (4), 535-554

Peng, M. W (2001), The resource-based view and international business, *Journal of Management* 27 (6), 803-829

Penrose, E. ([1959] 2009), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press

Petersen, B. e T. Pedersen (1997), Twenty years after – Support and critique of the Uppsala internationalization model, em Bjorkman, I., e M. Forsgren (Ed.), *The Nature of the International Firm*, Copenhagen, Copenhagen Business Press

Petersen, B., G. Benito, L. Welch e C. Asmussen (2004), Mode configuration diversity: a new perspective on foreign entry mode choice, *Paper Presented at 2<sup>nd</sup> Annual JIBS/AIB/CIBER Conference on Emerging Research Frontiers in International Business Studies*, MSU, Michigan

Piekkari, R., E. Plakoyiannaki e C. Welch (2010), Good case research in industrial marketing: insights from research practice, *Industrial Marketing Management* 39 (1), 109-117

Pla-Barber, J. e F. León Darder (2004), La internacionalización de la industria hotelera española. Forma de entrada y factores determinantes, *Papeles de Economía Española* 102, 193-206

Pleitner, J. H. (2002), The future of SMEs in a globalized world, *Paper Presented at the AISE Conference*

Ponte, J.P. (1994), O estudo de caso na investigação em educação matemática, *Quadrante* 3 (1), 3-17

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press

Preece, S. B., G. Miles e M.C. Baetz (1999), Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms, *Journal of Business Venturing* 14 (3), 259-281

Priem, R. L. e J. E. Butler (2001), Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review* 26 (1), 22-40

Punch, K. (1998), *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, London, Sage Publications

Pye, R. (1998), Foreign direct investment in Central Europe: experiences of major Western investors, *European Management Journal* 16 (4), 378-389

Rao, T. R. e G. M. Naidu (1992), Are the stages of internationalization empirically supportable?, *Journal of Global Marketing* 6 (1/2), 147-170

Rasmussen, E. e T. Madsen (2002), The born global concept, *Paper for the 28<sup>th</sup> EIBA Conference*

Reid, S. (1981), The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies* 12 (2), 101-112

Reid, S. (1983), Firm internationalization, transaction costs and strategic choice, *International Marketing Review* 1 (2), 44-56

Rennie, M. W. (1993), Global competitiveness: born global, *The Mckinsey Quarterly* 4, 45-52

Reuber, A. R. e E. Fischer (1997), The influence of the management team’s international experience on the internationalization behaviors of SME’s, *Journal of International Business Studies* 4, 807-825

Reuber, A. R. e E. Fischer (2002), Foreign sales and small growth: the moderating role of the management team, *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (1), 29-45

Rialp, A. e J. Rialp (2005), Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español, em *Claves de la Economía Mundial*, Madrid, Icx-Icei, 99-108

Rialp, A., J. Rialp e G. A. Knight (2005), The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?, *International Business Review* 14 (2), 147-166

Ricardo, D. (1817), *Principles of Political Economy and Taxation*, New York, Cosimo Classics

Roberts, P.W. e Dowling, G.R. (2002), Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal* 23, 1077-1093

Ronen, S. e O. Shenkar (1985), Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis, *Academy of Management Review* 10 (3), 435-454

Root, F. (1977), *Entry Strategies for Foreign Markets: From Domestic to International Business*, New York, Amacon

Root, F. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, San Francisco, Jossey-Bass

Rosson, P. (1987), The overseas distributor method: performance and change in a harsh environment, em Rosson, P., e S. Reid, *Managing Export Entry and Expansion*, New York, Praeger, 21-40

Rugman, A. (1980), A test of internalization theory, *Managerial and Decision Economics* 2 (4), 211-219

Rugman, A. (1981), *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, New York, Columbia Press

Rugman, A. (1985), Multinationals and global competitive strategy, *International Studies of Management and Organization* 15 (2), 8 -18

Rugman, A. (2010), Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm, *Multinational Business Review* 18 (2), 1-12

Rugman, A. e A. Verbeke (2001), Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises, *Strategic Management Journal* 22 (3), 237-250

Rugman, A. e A. Verbeke (2009), Location, competitiveness, and the multinational enterprise, em Rugman, A. (Ed.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford, Oxford University Press, 146-180

Rugman, A., A. Verbeke e Q. Nguyen (2011), Fifty years of international business theory and beyond, *Management International Review* 51 (6), 755-786

Ruigrok, W. e H. Wagner (2003), Internationalization and performance: an organizational learning perspective, *Management International Review* 43 (1), 63-68

Ruzzier, M., R. Hisrich e B. Antoncic (2006), SME internationalization research: Past, present and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13 (4), 476-497

Ruzzier, M., B. Antocic, R.D. Hisrich e M. Konecnik (2007), Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study, *Canadian Journal of Administrative Sciences* 24, 15-29

Saarenketo, S., K. Puumalainen, O. Kuivalainen e K. Kylaheiko (2004), Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs, *International Journal of Production Economics* 89 (3), 363-378

Sarathy, R. e V. Terpstra (1991), *International Marketing*, Orlando, Dryden Press

Schofield, J.M. (1993), Increasing the generalizability of qualitative research, em Hammersley, M. (Ed.), *Educational Research: Current Issues*, London, The Open University Press, 91-114

Schweizer, R., J. Vahlne e J. Johanson (2010), Internationalization as an entrepreneurial process, *Journal of International Entrepreneurship* 8 (4), 343-370

Sharma, A. (1995), Determinants of entry strategies of U.S. firms to newly independent states, Baltic states and East European countries, *California Management Review* 37 (3), 90-109

Sharma, D. D. e A. Blomstermo (2003), The internationalization process of born globals: a network view, *International Business Review* 12, 739-753

Shenkar, O. (2001), Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences, *Journal of International Business Studies* 32 (3), 519-535

Siggelkow, N. (2007), Persuasion with case studies, *Academy of Management Journal* 50, 20-24

Silva, J. R. (2006), O investimento directo estrangeiro, em Romão, A. (Org.), *A Economia Portuguesa 20 Anos Após a Adesão*, Coimbra, Almedina

Simões, V.C. (1997), Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas, em Romão, A. (Ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, Lisboa, ICEP, 375-413

Simmons, H. (2009), *Case Study Research in Practice*, London, Sage Publications

Simpson, C.L. e D. Kujawa (1974), The export decision process, *Journal of International Business Studies* 5 (1), 107-117

Smith, A. (1776), *The Wealth of Nations*, New York, Bantam Classic

Smith, M., P. Dowling e E. Rose (2011), Psychic Distance revisited: a proposed conceptual framework and research agenda, *Journal of Management and Organization* 17, 123-143

Sommer, L. (2010), Internationalization processes of small and medium-sized enterprises - a matter of attitude?, *Journal of International Entrepreneurship* 8 (3), 288-317

Sousa, C. M. P., e F. Bradley (2005), Global markets: does psychic distance matter?, *Journal of Strategic Marketing* 13 (1), 43-59

Sousa, C. M. P., e F. Bradley (2006), Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?, *Journal of International Marketing* 14 (1), 49-70

Sousa, C. M. P., e F. Bradley (2008), Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement, *Journal of Marketing Management* 24 (5/6), 467-488

Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research: A Practical Guide*, Thousand Oaks, Sage Publications

Steen, J. T. e P. W. Liesch (2007), A note on Penrosean growth, resource bundles and the Uppsala model of internationalization, *Management International Review* 47 (2), 193-206

Stephan, M. e E. Pfaffmann (2001), Detecting the pitfalls of data on foreign direct investment: scope and limits of FDI data, *Management International Review* 41 (2), 189-218

Sullivan, D. e A. Bauerschmidt (1990), Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne's thesis, *Management International Review* 30 (1), 19-30

Tallman, S. e K. Fladmoe-Lindquist (1994), A resource-based model of the multinational firm, em *Strategic Management Society Conference*, Paris

Tallman, S. e K. Fladmoe-Lindquist (2002), Internationalization, globalization and capability-based strategy, *California Management Review* 45 (1), 116-135

Teece, D. (1986), Transactions cost economics and the multinational enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization* 7, 21-45

Teece, D.J., G. Pisano e A. Shuen (1997), Dynamic resources and strategic management, *Strategic Management Journal* 18 (7), 509-533

The Economist (1992, May 9), Go West, Young Firm, 88-89

The Economist (1993, July 3), America's little fellows surge ahead, 59-60

Thomas, M. e L. Araújo (1985), Theories of export behavior: a critical analysis, *European Journal of Marketing* 19 (2), 42-52

Tong, T.W., J.J. Reuer e M.W. Peng (2008), International joint-ventures and the value of growth options, *Academy of Management Journal* 51, 1014-1029

Turnbull, P. W. e J. P. Valla (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*, London, Croom Helm

Turnbull, P. W. (1987), A challenge to the stages theory of the international process, em Rosson, P., e S. Reid, *Managing Export Entry and Expansion*, New York, Praeger, 21-40

UNCTAD (1998), *World Investment Report' 1998*, New York e Geneva, United Nations

UNCTAD (2005), *World Investment Report' 2005*, New York e Geneva, United Nations

UNCTAD (2008), *World Investment Report' 2008*, New York e Geneva, United Nations

UNCTAD (2013), *World Investment Report' 2013*, New York e Geneva, United Nations

Valla, J.P. (1986), The French approach to Europe, em Turnbull, P.W. e J.P. Valla (Eds.), *Strategies for International Industrial Marketing*, London, Croom Helm, 11-41

Verdin, P. e N. Van Heck (2001), *From Local Champions to Global Masters*, New York, Palgrave

Vernon, R. (1966), International investment and international trade in the product life cycle, *Quarterly Journal of Economics* 80 (2), 190-207

Vernon, R. (1985), Comment on chapter by J.H. Dunning and G. Norman, em Erdilek, A. (Ed.), *Multinational as Mutual Invaders*, London, Croom Helm

Yin, R. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, London, Sage Publications

Young, S., J. Bell e D. Crick (2000), The resource-based perspective and small firm internationalization: an exploratory approach, em Millar, C. , R. Grant e C. Chong (Eds.), *International Business – Emerging Issues and Emerging Markets*, London, MacMillan Press, 79-101

Welbourne, T.M. e P.M. Wright (1997), Which resources matter in initial public offering firms? A longitudinal comparison of five resources's contributions to firm performance, *Working Paper 97-02*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University

Welch, L. S. e R. Luostarinen (1988), Internationalization: Evolution of a concept, *Journal of General Management* 14 (2), 36-64

Welch, L.S. e R. Luostarinen (1993), Inward-Outward connections in internationalization, *Journal of International Marketing* 1 (1), 44-56

Welch, L.S., G. R. Benito e B. Petersen (2007), *Foreign Operations Methods. Theory, Analysis, Strategy*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited

Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal* 5, 171-180

Wernerfelt, B. (1995), The resource-based view of the firm: ten years after, *Strategic Management Journal* 16, 171-174

Westhead, P., M. Wright e D. Ucbasaran (2001), The internationalization of new and small firms: a resource based view, *Journal of Business Venturing* 16 (4), 333-358

Wiedersheim-Paul, F., H. Olson e L. Welch (1978), The importance of networks in export promotion: policy issues, *Journal of International Marketing* 6 (4), 66-82

Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press,

Williamson, O. (1981a), The modern corporation: origins, evolution, attributes, *Journal of Economic Literature* 19, 1537-1568

Williamson, O. (1981b), The economics of organization: the transaction cost approach, *The American Journal of Sociology* 87 (3), 548-577

Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalization*, New York, The Free Press

World Bank (2002), *Globalization, Growth and Poverty*, Washington, World Bank and Oxford University Press

Wortzel, L. H. e H. V. Wortzel (1981), Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms, *Columbia Journal of World Business*, 51-67

Wright, M., P. Westhead e D. Ucbasaran (2007), Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications, *Regional Studies* 41 (7), 1013-1030

Zahra, S. A., D. R. Ireland e M. A. Hitt (2000), International expansion by new ventures firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance, *Academy of Management Journal* 43 (5), 925-950

Zahra, S. A. e G. George (2002), International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda, em Hitt, M. A., D. R. Ireland, S.M. Camp e D.L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford, Blackwell Publishers, 255-288

Zaheer, S. (1995), Overcoming the liability of foreignness, *Academy of Management Journal* 38 (2), 341-363

Zarkada-Fraser, A. e C. Fraser (2001), Australian manufacturers' perceptions of Indonesia as a host for direct investment, em Gray, S., S.L. McGaughey e W.R. Purcell (Eds.), *Asia-Pacific Issues in International Business*, Cheltenham, Edward Elgar, 151-168

**Outros documentos:**

Boletins Estatísticos do Instituto Nacional de Estatística

Boletins Estatísticos do Banco de Portugal

Resolução do Conselho de Ministros nº 27/92 de 18 de agosto de 1992

Recomendação da Comissão Europeia nº 96/280/CE, de 3 de abril de 1996

## 8. Anexos

### Anexo 1

#### PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Tarefas	Ações a realizar
<b>Introdução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redação da revisão de literatura deste projeto de investigação.</li> <li>- Apresentação das questões de investigação, proposições e modelo lógico que irá servir para interpretar os dados recolhidos.</li> </ul>
<b>Seleção dos Casos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento das firmas com capitais portugueses instaladas nos PECO.</li> <li>- Seleção das empresas com investimentos no setor industrial no âmbito das empresas com capitais portugueses instaladas nos PECO.</li> <li>- Identificação dos membros do topo estratégico (Conselho de Administração) das empresas selecionadas e dos elementos ligados ao acompanhamento das suas operações internacionais nos PECO.</li> <li>- Estabelecimento de contacto telefónico para explicação dos objetivos da investigação e das razões da escolha da empresa para integrar este estudo, seguido do envio de e.mail com a formalização do pedido de colaboração.</li> <li>- Obtenção de autorização para a referência no estudo ao nome da empresa e indicação de que todas as informações recolhidas no quadro desta investigação seriam objeto de validação por parte dos entrevistados.</li> <li>- Marcação da data de entrevista e da visita às instalações da empresa.</li> <li>- Calendarização do período para a recolha dos dados.</li> </ul>
<b>Fontes de Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa na imprensa e em motores de busca da Internet de artigos e notícias relacionadas com as empresas objeto de estudo.</li> <li>- Consulta aos <i>web sites</i> das empresas e recolha de relatórios e de informações internas sobre as mesmas.</li> <li>- Realização das entrevistas com os dirigentes das empresas analisadas e visita às instalações.</li> </ul>

<b>Recolha de Dados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- O período de recolha de dados para esta investigação, utilizando múltiplas fontes de informação, iniciou-se em 2011 e prolongou-se até à redação final da tese.</li><li>- Realização de entrevistas exploratórias a gestores portugueses com conhecimentos profundos do fenómeno em análise.</li><li>- As entrevistas, incluindo a “entrevista-piloto”, foram efetuadas no período de setembro a dezembro de 2013.</li></ul>
<b>Análise de Dados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Transcrição dos estudos de caso e categorização dos dados com vista a permitir uma interpretação qualitativa dos elementos recolhidos.</li><li>- Análise dos estudos de caso, realizando uma triangulação entre os vários estudos de caso e uma interação permanente entre a teoria e as informações recolhidas, seguindo uma abordagem indutiva (“<i>grounded theory</i>”).</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2009)

## **Anexo 2**

### **GUIÃO DA ENTREVISTA**

#### **1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

- 1.1. Ano e objetivos da sua criação.
- 1.2. Setor de atividade.
- 1.3. Faturação (mercado doméstico e mercados internacionais).
- 1.4. Identificação dos sócios/acionistas.
- 1.5. Número e tipo de colaboradores.
- 1.6. Principais mercados de atuação.
- 1.7. Marcos históricos relevantes na atividade da empresa.

#### **2. CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

- 2.1. Início do processo de internacionalização.
- 2.2. Motivos que levaram a empresa a iniciar o seu processo de internacionalização.
- 2.3. Principais mercados externos de atuação, características desta atuação e perfil dos clientes.

- 2.4. Forma de estruturação do processo de internacionalização.
- 2.5. Barreiras e dificuldades no processo de internacionalização.
- 2.6. Fatores críticos de sucesso da empresa nos mercados internacionais.

### **3. INVESTIMENTO REALIZADO NOS PECO**

- 3.1. Ano do investimento e ano do arranque da atividade da empresa.
- 3.2. Caracterização geral da filial (faturação, número e tipo de colaboração, tipo de clientes, principais mercados de escoamento da produção).
- 3.3. Fatores determinantes para a realização deste investimento (fatores internos à empresa, fatores externos à empresa. Procura de recursos, procura de mercados, procura de eficiência, procura de ativos estratégicos. Acompanhamento de clientes, fornecedores e outros “*stakeholders*”. Outros fatores).
- 3.4. Razões para a escolha da localização deste investimento nos PECO (dimensão do mercado, potencial do mercado, localização geográfica, situação macroeconómica e política, risco-país, existência de apoios e incentivos à instalação de empresas, adesão ou futura integração do país na União Europeia, outras razões).
- 3.5. Principais obstáculos e dificuldades encontradas.
- 3.6. Posicionamento empresarial (concorrência, relacionamento com entidades locais e outros “*stakeholders*”, cultura organizacional dos gestores e trabalhadores locais).
- 3.7. Principais fatores de competitividade da empresa no mercado.

- 3.8. Nível de autonomia da filial e de integração na cadeia de valor da empresa-mãe.
- 3.9. Avaliação das expectativas da empresa-mãe em relação ao investimento realizado.
- 3.10. Perspetivas futuras de negócio.

#### **4. MODO DE ENTRADA NOS PECO**

- 4.1. Modo (s) de entrada no mercado utilizado (s) pela empresa.
- 4.2. Motivos que levaram à seleção desse (s) modo (s) de entrada.
- 4.3. Existência ou não de parceiros locais e razões dessa opção.
- 4.4. Avaliação que faz atualmente do (s) modo (s) de entrada selecionado (s).