

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME PORTUGUESAS**

João Rafael Neves Alves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Nelson António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School, Departamento  
de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro de 2017

# INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME PORTUGUESAS

João Rafael Neves Alves

Orientador:

Prof. Doutor Nelson António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School, Departamento  
de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro de 2017

## Resumo

A internacionalização das pequenas e médias empresas portuguesas tem vindo a tornar-se um fenómeno cada vez mais vulgar ao longo das últimas décadas, sendo também com a globalização cada vez mais exigente e específica, devido às constantes mudanças de atitude por parte dos mercados e empresas, bem como a forte concorrência nos diversos setores.

Torna-se assim fundamental perceber que fatores associados à internacionalização têm mais impacto e mais influenciam o processo de internacionalização das empresas. Assim esta investigação tem como objetivos identificar os principais fatores que influenciam a internacionalização nos diversos setores de atividade e avaliar o impacto dos mesmos no processo e perspetiva de internacionalização.

De forma a concretizar esta investigação foram desenvolvidas várias entrevistas, abrangendo empresas de todo o território nacional, no âmbito da qual se inquiriram 20 pequenas e médias empresas portuguesas internacionais e não internacionais de diversos sectores de actividade.

Os resultados revelam que as dimensões que mais influenciam o processo de internacionalização nos diversos setores analisados são a moeda, o facto de Portugal pertencer à UE e a influência da rede. Pelo contrário, a língua e abertura de um espaço físico numa fase inicial do processo não são fatores com grande preponderância em certas áreas de negócio.

Para além dos resultados acima frisados, conclui-se que uma empresa que explore diversos mercados e adquira experiência internacional irá ter cada vez mais sucesso na sua internacionalização, pois este processo de aprendizagem é cumulativo.

Palavras-chave: Internacionalização, Pequenas e médias empresas, Fatores que influenciam a internacionalização, Setores de atividade

## **Abstract**

The internationalization of portuguese small and medium enterprises has become an increasingly common phenomenon over the last decades, being even more demanding and specific with globalization, due to the constant changes in attitude by markets and companies, as well as strong competition in the various sectors.

Therefore, is fundamental to understand which factors associated with internationalization have more impact and influence the most the process of internationalization of companies. Thus, this research aims to identify the main factors that influence internationalization in the various sectors of activity and to assess their impact on the process and internationalization perspective.

In order to achieve this research a number of interviews were made, including companies from all over the country, in which 20 small and medium portuguese international and non-international companies, from different sectors of activity, were surveyed.

The results reveals that the dimensions that most influence the process of internationalization in the different sectors analyzed are the currency, the fact that Portugal belongs to the UE and the influence of the network. On the other hand, the language and opening a physical space in an early stage of the process are not factors with great preponderance in some areas of business.

In addition to the results mentioned, concludes that a company that explores several markets and acquires international experience will be increasingly successful in its internationalization, as this is a cumulative learning process.

**Keywords:** Internationalization, Small and medium enterprises, Factors that influence internationalization, Business sectors

## **Agradecimentos**

Agradeço a todas as empresas e aos seus empresários que se disponibilizaram a partilhar a sua experiência, ou perspetiva de internacionalização, bem como a sua disponibilidade para cederem as instalações onde foi realizada a entrevista.

Agradeço o apoio académico concedido pelo ISCTE-IUL durante todo o ano de mestrado, nomeadamente ao Professor Nelson António pela orientação no desenvolvimento desta investigação, permitindo-me conciliar as obrigações académicas com as obrigações profissionais.

Um agradecimento muito especial a toda a minha família e em especial aos meus pais, assim como aos meus amigos pelo apoio extracurricular concedido durante este período.

# Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Motivação .....	1
1.2. Enquadramento do tema .....	1
1.3. Objetivos.....	3
2. Revisão de Literatura .....	4
2.1. Internacionalização .....	4
2.1.1. Internacionalização de PME em economias emergentes.....	9
2.2. Fatores críticos de sucesso .....	11
2.2.1. Rede, aliança e <i>clusters</i> .....	11
2.2.2. Capacitação.....	11
2.2.3. Política .....	12
2.2.4. Inovações .....	13
2.2.5. Barreiras e benefícios .....	13
2.2.6. Perspetivas futuras.....	14
2.2.7. Momento da internacionalização.....	15
2.2.8. As decisões operacionais de internacionalização .....	15
2.3. Modelos de internacionalização.....	16
2.3.1. Teoria da internacionalização .....	18
2.3.2. Paradigma eclético.....	19
2.3.3. Modelo de internacionalização de Uppsala (U-modelo).....	19
2.3.4. Teoria das redes .....	22
2.3.5. Teoria do ciclo de vida do produto.....	25
2.3.6. Modelo conceptual da investigação.....	26

<b>Índice</b>	
3. Metodologia de Investigação .....	28
3.1. Entrevista e seleção da amostra .....	28
4. Resultados .....	29
4.1. Caracterização da amostra .....	29
5. Análise das entrevistas .....	31
5.1. Fator 1 – Moeda .....	31
5.2. Fator 2 – Língua.....	32
5.3. Fator 3 – Pertencer à UE .....	33
5.4. Fator 4 – Influência da rede .....	34
5.4.1. Presença do parceiro bancário .....	34
5.4.2. Clientes .....	35
5.4.3. Fornecedores.....	36
5.5. Fator 5 – Cultura .....	37
5.6. Fator 6 – Importância de explorar novos mercados.....	38
5.7. Fator 7 – Abertura do espaço físico .....	39
5.8. Análise de conteúdo .....	41
6. Conclusões, limitações e linhas futuras de investigação.....	44
7. Bibliografia.....	48

## Índice de Figuras

Fig. 1 - Comparação de índices de internacionalização entre Portugal e a Média Europeia.....	3
Fig. 2- Modelo de Uppsala .....	20
Fig. 3 - Modelo de internacionalização de rede.....	24
Fig. 4 - Modelo conceptual da investigação .....	26
Fig. 5 - Setor de atividade.....	29
Fig. 6 - Representação das empresas por área geográfica .....	30
Fig. 7 - Experiência internacional.....	30
Fig. 8 - Importância do Euro .....	31
Fig. 9- Importância da língua .....	32
Fig. 10 - Pertencer à UE .....	33
Fig. 11 – Importância da presença do parceiro bancário .....	34
Fig. 12 - Importância da presença dos clientes.....	35
Fig. 13 – Importância da presença de fornecedores .....	36
Fig. 14 - Importância da aproximação cultural.....	37
Fig. 15 - Número de empresários que acredita que determinado continente deve ser explorado pelas PME.....	39
Fig. 16 - Importância de exportar antes da abertura do espaço físico .....	40

## **Índice de Abreviaturas**

PME – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

AICEP – Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

UE – União Europeia

I&D – Investigação e Desenvolvimento

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

RH – Recursos Humanos

## 1. Introdução

### 1.1. Motivação

Esta dissertação tem como principal motivação a obtenção de respostas para o fenómeno da internacionalização das PME portuguesas, tendo como missão avaliar como a internacionalização se tornou essencial para o desenvolvimento das nossas PME. Pretende-se, deste modo, verificar quais foram os principais fatores que originaram que as PME começassem a ver na internacionalização um modo de melhorar as suas *performances* financeiras e estruturais, aumentando assim a visibilidade da sua empresa.

Relativamente ao seu contributo académico, este estudo disponibilizará um conteúdo vasto de informações que posteriormente poderá ser alvo de novas investigações, quantitativas ou qualitativas, relacionadas com o tema, pois, atualmente no nosso país esta problemática tem sido uma constante no tecido empresarial português. Por outro lado, esta dissertação não tem apenas como objetivo o seu contributo académico, mas também poderá ser utilizada por gestores das PME, para que estes consigam entender os diferentes tipos de internacionalização e quais os mercados e setores de atividade que apresentaram melhores resultados nas últimas décadas.

Ainda importa destacar a utilidade da informação destinada aos gestores das PME, uma vez que o autor desta dissertação desempenha funções profissionais numa PME, mais especificamente numa empresa do setor industrial, já por diversas vezes distinguida como PME Líder e PME Excelência. Irá permitir então uma melhor compreensão, no que diz respeito às diferentes opções de internacionalização, facilitando assim o seu processo de integração em novos mercados.

### 1.2. Enquadramento do tema

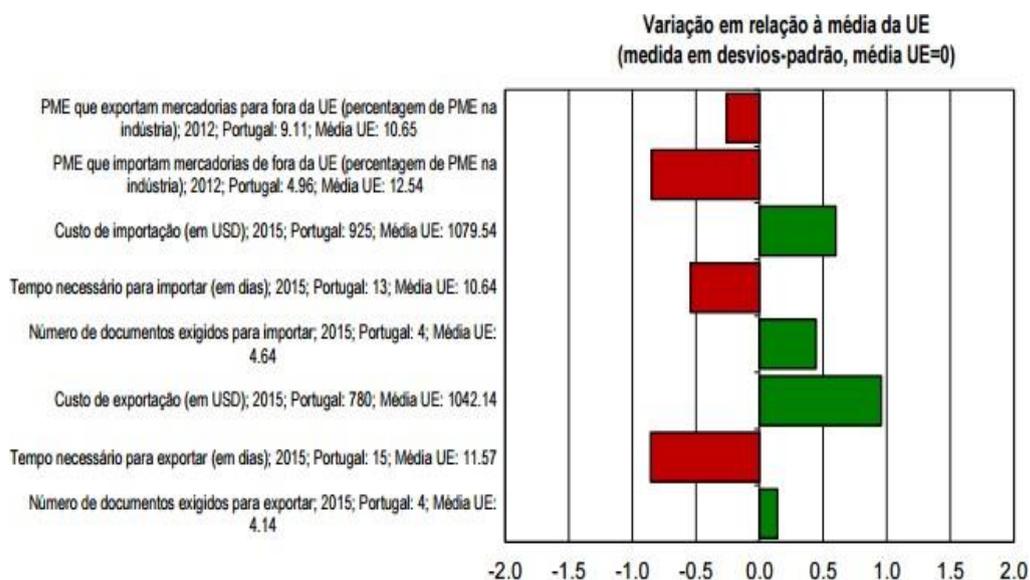
Na última década, a internacionalização foi um elemento essencial para que as PME portuguesas conseguissem expandir os seus negócios e, desta forma, atingir cada vez melhores *performances* ao nível dos seus resultados financeiros.

## Internacionalização das PME portuguesas

Segundo a AICEP (AICEP, 2017), as empresas exportadoras portuguesas ainda vendem no estrangeiro mais como consequência de um processo de crescimento, em resposta a consultas concretas e a pedidos de operadores externos, do que em função de uma opção estratégica de internacionalização (em sentido lato). Como tal, através de alguns dados fornecidos pela AICEP e pelo Banco de Portugal, o volume das exportações no PIB em 1995, em percentagem, era de 22,2%, sendo que a entrada do novo milénio já teria aumentado para 25,1% e no ano 2015 já correspondia a 42%. Apesar de as grandes empresas ainda serem as responsáveis por grande parte deste valor, as PME têm cada vez mais influência nestes valores, os países que mais se destacam fora da Europa para as relações comerciais são Brasil, Angola e EUA. Consequentemente, o número de empresas exportadoras no nosso país também tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos, derivado do facto de as empresas portuguesas necessitarem cada vez mais de explorar novos mercados e novas oportunidades de negócio, sendo que em 2010 o número de empresas exportadoras era de 19241. Em 2011 subiu para 20177, subindo gradualmente, até ao ano de 2014, ano em que o valor se situou nos 22959. Curiosamente, no ano de 2015 apresentou um decréscimo de 3,5%, o que não ocorria desde 2009. Atualmente, a nível interno, as PME representam 67% do valor acrescentado total em Portugal e quase 79% do emprego total.

No que respeita ao saldo da balança corrente nos últimos anos, este tem vindo a apresentar valores positivos em virtude também do constante aumento do nível das exportações, o que contribuiu bastante para a melhoria do saldo da balança corrente. Em 2012, a balança corrente apresentava ainda valores negativos de -3%, sendo que em 2013 apresentou o seu melhor valor 2,6%. Nos dois anos seguintes, apesar de manterem *performances* positivas, estas foram inferiores aos anos de 2013, sendo 0,1% e 0,8% respetivamente.

**Fig. 1 - Comparação de índices de internacionalização entre Portugal e a Média Europeia**



Fonte: UE (2015)

### 1.3. Objetivos

O principal objetivo desta investigação centra-se em analisar o conjunto de fatores que determinam as necessidades de internacionalização nos diversos setores de atividade e quais os mercados em que a internacionalização das PME portuguesas têm tido maior sucesso. Centra-se, igualmente, em analisar a principal diferença entre as PME portuguesas e as europeias na escolha dos mercados para a sua internacionalização.

No âmbito desta análise, pretende-se avaliar o impacto gerado por cada um dos fatores em estudo no processo de internacionalização das PME, gerando-se assim a grande questão desta investigação – será que a internacionalização afasta-nos da pátria ou, por outro lado, reconduz-nos a ela.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Internacionalização

Num mundo em constante mudança e desenvolvimento, existem diversos fatores que os mercados e as empresas devem ter em conta para que os objetivos a que se propõem sejam atingidos, tanto a nível financeiro como estratégico. Como tal, a internacionalização surge como um dos principais objetivos – mesmo para as PME – sendo que a internacionalização, nos dias de hoje, já não pode ser considerada um fenómeno atual.

Contudo, a sua dimensão e crescimento tem vindo a aumentar nas últimas décadas de forma exponencial, devido ao fenómeno da globalização. Com esta tendência quase todos os países começam a visualizar o mercado interno como insuficiente, para assegurar o crescimento e sustentabilidade do seu negócio. Este cenário tem aberto campos diversificados de áreas de investigação por explorar e, portanto, apresenta inúmeros âmbitos para desenvolver teorias, com o objetivo de apurar o melhor método possível de internacionalização para as PME. A crescente internacionalização das PME tem-se refletido num crescente aumento do interesse académico, pela compreensão da natureza desta atividade e da interseção entre internacionalização e processo empreendedor.

Primeiramente, na literatura, apenas se estudava a internacionalização ao nível das empresas multinacionais e só posteriormente se começou a estudar ao nível das PME, tendo apenas atraído um interesse mais amplo (Miesenböck, 1988). Sendo que os países que particularmente apresentam um défice na balança de pagamentos são aqueles que tentam aumentar as atividades internacionais das suas PME, a fim de impulsionar o seu próprio crescimento económico, diminuindo o desemprego e criando mini-empresas que sejam potenciais multinacionais no futuro.

O termo começou a ser denominado como internacionalização após 1920, pois até então era denominado de imperialismo; o processo de internacionalização económica acelerou na era pós-Segunda Guerra Mundial e permaneceu imutável até ao início dos anos 1970, quando surgiu o fenómeno da globalização (Gjellerup, 2000).

A globalização veio originar a que tudo começasse a ocorrer de forma mais rápida, o mesmo acontecendo com as empresas e os seus negócios, tornando-os mercados cada vez mais competitivos e enfrentando agora a concorrência a uma escala global. Como resultado, as empresas de hoje, incluindo as PME, têm de responder aos mercados a um ritmo cada vez mais elevado (Pleitner, 2002).

Segundo (Gjellerup, 2000) são geralmente aceites três forças que impulsionam a globalização dos negócios: (1) o crescimento explosivo da tecnologia de baixo custo, que conecta pessoas e locais. O melhor processamento da informação e comunicação, sendo que a tecnologia também permite uma maior consciência das oportunidades económicas internacionais; (2) é o desaparecimento contínuo de barreiras comerciais e desregulamentação financeira. Os acordos de livre comércio acabam por gerar mais equidade para as empresas inovadoras; (3) é a reestruturação económica generalizada e liberalização que se seguiu à queda do socialismo na Rússia e na Europa Central/Oriental, bem como a expansão geográfica dos mercados asiáticos. Particularmente na China, estes anteriormente localizavam-se em mercados fechados sendo agora novos mercados e autênticos ímanes do investimento.

Verdade é que o impacto da globalização no setor das PME foi provavelmente mais profundo que no já altamente internacionalizado grande setor corporativo. Enquanto anteriormente as PME foram consideradas vítimas passivas, em vez de jogadores ativos, as evidências indicam que esta visão já não é válida e que nas últimas décadas muitas PME têm tido êxito em criar atividades para além dos seus mercados domésticos, assim como o seu papel que é cada vez mais crucial na contribuição para o crescimento futuro (Gjellerup, 2000). Tradicionalmente, as PME restringem as suas atividades à região da sua localização ou ficam dentro das suas fronteiras nacionais (Pleitner, 1997). Com um número cada vez maior de PME a entrarem agressivamente em negócios internacionais, a rápida internacionalização das PME tornou-se o foco de uma pesquisa considerável (Arenius, Sasi e Gabrielsson, 2005), (Gabrielsson e Kirpalani, 2004), (Madsen, 2013), (Weerawardena, Mort, Liesch e Knight, 2007).

Segundo (Ruigrok, 2000), o termo internacionalização será usado para referir o movimento de operações internacionais das PME, enquanto a globalização se vai referir à conectividade internacional dos mercados e à interdependência das economias

nacionais, afetando fortemente as atividades de todas as PME. Está também interligado o crescimento da empresa, que fornece um pano de fundo para a internacionalização e, em certa medida, os conceitos de internacionalização e de crescimento estão interligados (Buckley e Ghauri, 1993).

Para (Johanson e Mattsson, 1993), num contexto de rede, a internacionalização consiste num "processo cumulativo, em que as relações estão continuamente estabelecidas, conservadas, desenvolvidas, quebradas e acabam por se dissolver, a fim de alcançar o objetivo da empresa".

Surge então uma nova definição por (Lehtinen e Penttinen, 1999), tentando resumir fundamentalmente as características do processo de internacionalização, com base nas descobertas da pesquisa nórdica. A sua definição também abrange dois conceitos ocasionalmente aplicados no contexto da internacionalização, sendo estas a internacionalização por compromisso e internacionalização por orientação.

A globalização associada a um crescimento explosivo das tecnologias da informação e comunicação, assim como o desmantelamento das barreiras comerciais, através da desregulamentação, conduziu à internacionalização das PME. Esta internacionalização está a ser vista em diferentes perspetivas, nomeadamente a perspetiva do mercado, da empresa e do empreendedorismo. Modelos de estágio de internacionalização vêm subjacentes a esta perspetiva. O modelo de internacionalização de Uppsala (Modelo U) e o modelo de inovação (Modelo I) são os dois modelos de estágio primário (Gankema, Snuif e Zwart, 2000).

As teorias em torno do processo de internacionalização podem ser classificadas de acordo com duas perspetivas. A primeira é a perspetiva económica, especialmente as diferentes abordagens que foram desenvolvidas nas teorias de negócios internacionais. A segunda perspetiva focaliza o interesse na análise do processo de internacionalização, baseado principalmente em teorias comportamentais, estando relacionada com os estudos de pesquisadores de Uppsala University (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), (Johanson e Vahlne, 1977,1990).

Temos ainda a abordagem baseada em recursos, que é outra perspetiva sobre a internacionalização das PME, focando o seu desenvolvimento crítico de recursos e o comportamento estratégico das PME. Segundo (Andersson, 2000), (Hitt, Ireland, Camp

e Sexton, 2001), o empreendedorismo internacional é uma nova perspectiva emergente para a internacionalização das PME, tratando-se de uma abordagem do processo centrada primordialmente no comportamento estratégico empreendedor das empresas internacionais de arranque, sendo este modelo mais relevante para as PME industriais globais.

Para (Leonidou, 2004), o tema mais discutido nos relatórios de internacionalização das PME é as barreiras à internacionalização, percebidas pelas PME. (Hamill e Gregory, 1997), classificam as barreiras de exportação em quatro categorias principais: (1) barreiras organizacionais; (2) barreiras operacionais; (3) barreiras ao produto e ao mercado e (4) barreiras psicológicas. A distância psíquica é outro conjunto de barreiras.

A (Comissão Europeia, 2010) considera todas as atividades relacionadas como as exportações, importações, IDE, subcontratação internacional e cooperação técnica, que colocam as PME numa relação de negócio significativa com um parceiro estrangeiro como internacionalização, sendo que a exportação é o modo mais comum de internacionalização. Sendo que para as PME a exportação continua a ser a opção mais viável devido à falta de meios, bem como de compromisso para investir em outras formas de negócios internacionais. As atividades internacionais dessas empresas são, entretanto, inibidas por terem menos recursos para investir na exploração de oportunidades de crescimento no exterior. Ao nível das exportações, algumas empresas exportam permanentemente, enquanto outras se envolvem em tais operações apenas esporadicamente. Essa heterogeneidade tem sido mais observada em países desenvolvidos (Johansson, 2009). Segundo (Samiee & Walters, 1991), onde os exportadores esporádicos enfrentam maiores dificuldades na construção de volumes de exportação consideráveis, o que acaba por representar uma percentagem significativa das suas vendas totais. Sendo que a necessidade de explorar o segmento dos exportadores menores, esporádicos e geralmente menos bem-sucedidos, nos termos da sua expansão nos mercados internacionais, tem sido apenas abordada modestamente na literatura.

Já (Bell, McNaughton, Young e Crick, 2003), identificaram os padrões incidentais na iniciação da exportação como sendo a estagnação das vendas de exportação, após a

expansão inicial e as flutuações do envolvimento das exportações ao longo do tempo. Desde o final do século XX, as empresas internacionais têm sido afetadas por um ambiente em rápida mutação e, como tal, acaba por ter impacto nas PME exportadoras. Alguns dos acontecimentos que marcaram as últimas décadas e que contribuíram para um impacto positivo, num ambiente de negócios propício para a exportação, podem ser considerados aplicação generalizada dos sistemas de informação, a utilização da internet, o decréscimo dos custos das viagens internacionais, o fluxo de bens e serviços transfronteiriços, a eliminação das barreiras comerciais e o movimento para uma maior integração económica, como a UE. Sendo que, a internacionalização precoce afeta os micro-exportadores de maneira diferente do que os exportadores que são mais substanciais. Com base na heterogeneidade da população de exportadores, o impacto da internacionalização antecipada é elevada na sobrevivência e na consistência das vendas de exportação.

No entanto, vários estudos identificaram barreiras internas e externas às exportações, que impedem as empresas de iniciar ou aumentar as suas atividades de exportação. Estas barreiras podem ser divididas em quatro grupos: internos, externos, operacionais e informacionais. As barreiras internas estão associadas a recursos organizacionais insuficientes para a comercialização da exportação, bem como a falta de uma conceção e imagem adequadas ao mercado de exportação, má organização dos departamentos de exportação, falta de pessoal competente nas atividades de exportação e falta de financiamento para impulsionar as exportações. Do lado das barreiras externas temos as exportações, barreiras tarifárias e os controlos regulatórios de importação por governos estrangeiros, a concorrência, as flutuações das taxas de câmbio, o câmbio limitado para comércio e diferenças culturais.

Segundo o estudo de (Katsikeas, 1997), que identificou uma relação direta entre o nível de desenvolvimento das exportações e a perceção de fatores de sucesso nas exportações, identificou-se fatores de sucesso nos seguintes grupos: elementos de política de mercado, fatores específicos da empresa e fatores externos.

Para (Samiee e Walters, 1990) e (Beamish, 1993) o foco nos fatores de sucesso da exportação das empresas é entender a importância das várias forças internas e externas no ciclo de vida da empresa, que determinam o desempenho de exportação da mesma,

uma vez que os exportadores das PME pareciam estar mais preocupados com a influência das forças que moldam os mercados internacionais.

### 2.1.1. Internacionalização de PME em economias emergentes

As PME das economias emergentes operam em ambientes menos munificentes, em comparação com as PME das economias avançadas, o que reforça a relevância dos recursos intangíveis para eles. Sendo que alguns recursos acabam por caracterizar o *home-base* das PME da economia emergente, quais serão os recursos que estes alavancam para a internacionalização? Segundo (Peng; York, 2001) novos negócios das economias emergentes tendem a capitalizar os seus conhecimentos e *know-how* tecnológico no mercado internacional. Sendo que o conhecimento do mercado internacional é valioso, permite que as empresas baixem os seus custos em transações de exportação.

Para (Yasuhiro Yamakawa, 2013) o conhecimento geralmente é adquirido através da experiência internacional do empreendedor, na educação e experiência de trabalho no exterior. A experiência internacional do fundador-gerente é mais valiosa e relevante quando a PME opta por internacionalizar para os mercados de economias avançadas, ao invés de outros mercados de economia emergente. O *know-how* tecnológico revelou-se mais saliente ao tentar entrar em mercados de economia avançada, não sendo similarmente alavancado para a internacionalização para outros mercados emergentes.

O capital humano, o tamanho do emprego, caracteriza a internacionalização das PME de economia emergente com maiores PME, que provavelmente terão melhor acesso a combinações únicas e inimitáveis de recursos humanos, conhecimentos e capacidades (Alon, 2013). Algumas pesquisas têm observado que o capital social tende a diminuir ao longo do tempo, precisando este de ser reabastecido. Assim, expandir os *stocks* de capital social das PME é igualmente importante para a internacionalização das PME nas economias emergentes, assim como a exploração das existências de capital social (Shameen Prashantham; Charles Dhanaraj, 2010).

A reputação do mercado doméstico é um fator significativo na altura de selecionar o mercado no qual a empresa se deverá internacionalizar, nomeadamente na escolha da

empresa entre mercados emergentes e de economia avançada. Outro fator a ter em conta é a reputação que é estabelecida no mercado interno, servindo como vantagem quando a PME se pretende internacionalizar para outros mercados de economias emergentes (Yasuhiro Yamakawa, 2013). Pois, segundo (Alvaro Cuervo-Cazurra, 2011) já tem experiência em operar em ambientes caracterizados por instituições subdesenvolvidas e em difíceis condições de governação.

Podemos então concluir, segundo (Vissak, 2007), que as PME emergentes têm maior probabilidade de alavancar os seus recursos tecnológicos para internacionalização para outras economias emergentes, ao passo das economias avançadas. Da mesma forma, as PME que construíram a sua reputação em economias emergentes são mais propensas a alavancar a sua reputação de internacionalização, em outras economias emergentes, do que para economias avançadas. Deve-se a inúmeras razões, sendo que uma delas reflete-se na qualidade do *know-how* tecnológico, construído pelas PME das economias emergentes, podendo ser mais adequada em contextos onde a infra-estrutura tecnológica é semelhante à sua base de origem – ou seja, noutras economias emergentes – procurando assim alavancar o seu *know-how* tecnológico, construído internamente em economias avançadas.

De acordo com (Preet S. Aulakh, 2013) (Aulakh, Kotabe & Teegen, 2000; Nowiński & Rialp, 2013) uma economia emergente, em que as PME podem apoiar-se em grande medida, é a redução dos custos globais de mão-de-obra, produção, I&D, desenvolvimento de produtos e comercialização. Sendo que as economias avançadas estão em vantagem, quando comparadas com as PME que se internacionalizam de economias emergentes, as PME estão mais propensas a explorar a sua vantagem de custo e perseguir uma estratégia de baixo custo, ao entrar em mercados de economia avançada. Verifica-se também algumas evidências que mostram que os efeitos positivos da estratégia, baseada nos custos sobre o desempenho das exportações, são mais fortes entre as empresas de economia emergente que se internacionalizam para os mercados avançados, do que para as economias emergentes onde as empresas nacionais também podem recorrer a recursos de baixo custo e onde uma estratégia de diferenciação pode ser mais bem-sucedida.

## 2.2. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são elementos essenciais para que a internacionalização das PME tenha sucesso e traga benefícios financeiros e estruturais a toda a empresa.

### 2.2.1. Rede, aliança e *clusters*

Segundo (Gumede & Rasmussen, 2002) os vínculos de negócios, as redes, *joint-ventures* e subsidiárias irão desempenhar um papel importante no aumento da probabilidade de exportação. Através da globalização vão surgindo cada vez mais oportunidades, como a disponibilidade das redes de colaboração e as disponibilidades de fundo, que não só influenciam como acabam por determinar os termos em que irá ser feita a internacionalização das PME (Zahra, Korri, & Yu, 2005).

O desenvolvimento da capacidade de rede veio permitir a todos os intervenientes um conhecimento cada vez mais amplo, possibilitando a identificação e exploração de oportunidades de mercado, facilitando o desenvolvimento do conhecimento intensivo de produtos e um desempenho firme do mercado internacional (Mort & Weerawardena., 2006).

No que respeita aos *clusters*, foram surgindo fortes evidências que a política dos mesmos traz um efeito positivo adicional para a política das PME existentes nas economias industrializadas (Karaev, KOH, e Szamosi, 2007). As PME estão sempre sujeitas a serem afetadas por constrangimentos de natureza interna e externa, como tal devem procurar parcerias ou alianças estratégicas para superar as deficiências de recursos e capacidade e, desta forma, espalhar os custos de investimento e os riscos associados entre os parceiros (Li & Qian, 2007).

### 2.2.2. Capacitação

A adoção de *e-business* e *e-marketing* tiveram grande impacto para os países com uma cultura diferente, tecnológica e social (Fillis, Johannon, & Wagner, 2004). Além disso, a indústria e alguns fatores setoriais têm um papel fundamental para o

desenvolvimento do *e-business* e no seu sucesso para as operações de internacionalização, no exterior das pequenas e médias empresas (Fillis et al, 2004).

Para as PME, tanto as estratégias de financiamento como a gestão capacitada das suas finanças, desempenham papéis dominantes para o sucesso sustentável dos seus negócios internacionais (Gabrielsson, Sasi, e Querida, 2004). Ainda para que possa ocorrer um desempenho superior ao nível da exportação do negócio, as empresas precisam oferecer formação a nível técnico e prático (Köksal, 2006).

Sendo que as empresas que conseguem partilhar uma linguagem comum com os seus homólogos internacionais, irão ser capazes de se internacionalizar mais rápido. Estas redes geograficamente diversas irão contribuir para um desempenho superior em mercados internacionais (Musteen, Francis, e Datta, 2010).

### 2.2.3. Política

Para que as exportações possam ter um desempenho superior em países em desenvolvimento, as PME necessitam de serem apoiadas pelos seus próprios governos, sendo criado um ambiente que impulse as pequenas empresas e a sua competitividade (Rutashobya e Jaensson, 2004). Dá-se ainda ênfase a outros fatores como a padronização e personalização, processos de desenvolvimento de exportação, as mudanças tecnológicas, institucionais, legislativas, económicas e comportamentais, sendo estes fatores rápidos para a internacionalização de todos os tipos de empresas (Theodosiou e Katsikea, 2004).

Segundo (Neupert, Baughn, e Dao, 2006), são encontradas diferenças entre os problemas enfrentados pelas PME em economias em transição e em desenvolvimento. Se, por um lado, nas PME de economias em transição encontram-se problemas de exportação relacionados com o produto, a sua aceitação de qualidade e gestão logística, por outro lado nas PME de economias desenvolvidas enfrentam-se outras questões, como as diferenças entre os países, os riscos gerais de negócios e logística.

Vários fatores têm de ser tidos em conta antes das PME conseguirem alcançar um crescimento internacional, incluindo especificamente a utilização de tecnologia e a sua infra-estrutura doméstica (Todd & Javalgi, 2007). Constatou-se ainda mais tarde que a

ajuda do governo, relacionado com o desenvolvimento do mercado, influencia significativamente a internacionalização (Shamsuddoha, Ali, e Nbudisi, 2009).

### 2.2.4. Inovações

Segundo (Pinho, 2007) a chave para a internacionalização ser bem-sucedida é um conjunto de fatores, como a experiência internacional, a capacidade de inovação, potencialidade de crescimento, compreensão e conhecimento específico do mercado. Algumas orientações estratégicas estão relacionadas com a atuação internacional da empresa, sendo que esta relação irá ser moderada pela sua estratégia de crescimento internacional (Jantunen, Nummela, Puumalainen, & Saarenketo, 2008).

Apontou-se ainda algumas contribuições diretas e indiretas de oportunidade do empresário, relações, capacidade de inovação e competitividade estratégica que irão afetar o desempenho a longo prazo de uma PME, através do âmbito competitivo e capacidades organizacionais (Lau e Snape, 2008). Para (Karra, Phillips, e Tracey, 2008) existem três capacidades empreendedoras que são particularmente importantes para a criação de um novo processo (empreendimentos) de internacionalização de sucesso. Estas são a identificação internacional da oportunidade, a ponte institucional e uma capacidade e preferência para a colaboração inter-cultural. Os fatores que irão determinar o desempenho das PME internacionais diferem das PME não internacionais no que respeita ao empreendedorismo internacional, à intensidade da inovação organizacional e dimensão da empresa ( O'Cass & Weerawardena, 2009).

Delinearam-se ainda as PME internacionais como as pequenas empresas globais, descrevendo-as como mais fortemente orientadas do que as normais ( (Dimitratos, Plakoyiannaki, Pitsoulaki and T selmann, 2010).

### 2.2.5. Barreiras e benefícios

Para (Lages e Montgomery, 2004) o desempenho no passado irá ter um papel fundamental na construção do comprometimento das PME com a exportação, bem como na determinação da sua estratégia de marketing atual. Por outro lado, a orientação

de longo prazo sobre o desempenho financeiro e estratégico da exportação têm impactos de longo prazo sobre o sucesso sustentável do negócio internacional, especialmente para as PME (Ural, 2009).

Segundo (Hutchinson, Fleck e Lloyd-Reason, 2009) detetaram-se algumas barreiras internas e externas, criando sérios impedimentos para as operações de internacionalização, bem como de sucesso em negócios internacionais. Essas barreiras estão essencialmente relacionadas com a gestão e incluem entre elas a falta de visão, o medo de perder o controlo, a falta de conhecimento, de recursos, de consolidação no mercado interno, o ambiente de legislação externa, a moeda, as diferenças culturais e logísticas. Aquando da internacionalização, um fator que tem de ser levado em conta é a distância psíquica que desempenha um papel importante na internacionalização das PME familiares, principalmente por causa da preocupação geral como resultado da presença da família (Kontinen e Ojala, 2010).

### 2.2.6. Perspetivas futuras

Para (Babakus et al., 2006) a pesquisa centrou-se em alguns fatores importantes para a internacionalização, entre estes a incerteza, a rede e o desempenho das exportações. (Cort, Griffith e White, 2007), preferiram centrar a sua investigação na importância dos fatores de motivação para os gestores, na operação dos seus negócios internacionais. Mais tarde, (Chandra, Styles, and Wilkinson, 2009) tentaram atenuar o fosso das teorias de internacionalização até então existentes, colocando a importância no reconhecimento rápido da oportunidade internacional empresarial para a internacionalização ser bem-sucedida.

Sendo que (Mort, Weerawardena e Liesch, 2012) identificaram quatro estratégias fundamentais para que o marketing empresarial e o *achieving* fossem um sucesso em negócios internacionais. Essas estratégias são a criação de oportunidades e de produtos inovadores baseados na intimidade com o cliente, a valorização dos recursos e a legitimidade. Os padrões de internacionalização modernos de PME são determinados pela orientação internacional, orientação de crescimento, capacidade de comunicação, capacidade de geração de inteligência e da standardização do marketing-mix.

As pequenas empresas tendem a ter um bom desempenho nos mercados internacionais, quando já possuem uma experiência anterior em negócios internacionais e redes que ajudem na construção de competências de conhecimento (Park & Rhee, 2012).

### 2.2.7. Momento da internacionalização

A importância das características objetivas e subjetivas de gestão é vital, não só para a decisão inicial de expandir, e no apoio de operações no exterior, como também para o caminho subsequente e ritmo de desenvolvimento internacional (Hutchinson Quinn, e Alexander, 2006).

O autor (Williams, 2006) defende que apenas as PME ambiciosas irão alcançar rapidamente o sucesso no mercado internacional. Essas PME ambiciosas são as mesmas que estão ativas com atividades de marketing e de recolha de informação, tendendo a dedicar os seus recursos financeiros e humanos específicos para a exportação.

O sucesso de um *set-up* internacional depende muito do processo através do qual os gestores ou organizações se irão internacionalizar. Às vezes, a re-internacionalização - internacionalizações são essenciais e como tal uma entrada e uma saída não devem ser universais, devendo por outro lado serem baseadas em situações e factos (Freeman, Deligonul, & Cavusgil, 2013).

### 2.2.8. As decisões operacionais de internacionalização

Uma cultura corporativa, particularmente nas operações além-fronteiras, permite que todos os tipos de empresas, incluindo as PME, possam ganhar vantagens operacionais, estratégicas e competitivas significativas, sendo que esta cultura é fundamental para garantir a sinergia no processo organizacional (Gray, Densten e Sarros, 2003).

Segundo (Ibeh, 2003) identificou-se uma série de fatores que impulsionaram *performances* empresariais internacionais positivas. Estas incluem: (1) a experiência anterior dos decisores; (2) contactos internacionais e orientação de competências

específicas das empresas relacionadas com a orientação de planeamento; (3) adoção de tecnologias inovadoras; (4) procura de informações sobre o mercado estrangeiro e (5) gestão de relacionamentos de canal.

Considera-se, assim, a qualidade do produto, a racionalização das operações e dos custos de capital, bem como o menor foco na integração de sistemas como importantes para a internacionalização das PME, em particular para as PME transformadoras (Vaaland & Heide, 2007).

Segundo (Zeng, Xie, Tam, e Wan, 2008 2009) encontraram-se níveis em que a tecnologia, o controlo de custos e a consciência de marca são os três principais fatores que afetam a competitividade da internacionalização das PME produtoras. Sendo que a capacidade de uma empresa de marketing desempenha o papel mais importante na melhoria do desempenho das empresas que adotam a internacionalização.

### 2.3. Modelos de internacionalização

No que diz respeito aos modelos de internacionalização é importante referir que, com o decorrer das décadas, foi existindo uma constante evolução ao nível da literatura relacionada com este tema. Como tal, não existe apenas uma única teoria que possa explicar a internacionalização das empresas.

De notar que a todas as constantes atualizações na literatura foram sendo apontadas algumas limitações. Enquanto que no passado os estudos apenas tinham em foco as grandes empresas, só mais recentemente é que as PME começaram a aparecer mais frequentemente nos estudos realizados. Algumas das teorias mais populares foram extraídas da pesquisa de negócios e utilizadas, na tentativa de entender a internacionalização das PME, incluindo modelos de "Internacionalização Relacionada à Inovação" (Bilkey e Tesar, 1977), "*Foreign Direct Investment Theory*" (Buckley e Casson, 1993) e "*Network Theory*" (Johanson e Vahlne, 1998).

(Johanson e Vahlne, 1977), sugerem que as empresas se internacionalizam através de vários processos, de forma lenta e incremental ao longo do tempo. Sendo que à medida que as empresas aprendem mais sobre mercados distantes, as avaliações de risco

e recompensa melhoram, permitindo que a empresa incremente os compromissos de recursos com os mercados externos. Defendem ainda que as empresas passarão, numa primeira fase, para mercados internacionais que são mais semelhantes aos seus mercados domésticos e, em seguida, com o tempo e aquisição de conhecimentos, assumirão riscos cada vez maiores ao entrar em mercados mais distantes ou mais diferenciados dos seus próprios mercados domésticos.

Segundo (Havnes, 1994), qualquer modelo de internacionalização de uma pequena empresa pode ser visto como apresentador de um mercado, empresa ou perspectiva de empreendedorismo. A perspectiva da internacionalização do mercado foi principalmente restrita a estudos sobre a internacionalização ou as estratégias de diversificação das grandes empresas. Para (Fillis, 2001), muitas das PME exibiam comportamentos que não se encaixavam nos estágios tradicionais de internacionalização e que os efeitos da globalização, juntamente com o impacto da tecnologia e mudanças específicas da indústria, tornam a aplicação de modelos existentes de internacionalização impraticável.

Foram sendo propostos ao longo do tempo vários modelos integrados de internacionalização das PME. Três desses modelos ganharam cada vez mais atenção, tendo sido desenvolvidos por (Zahara e George, 2002), (Bell, McNaughton, Young e Crick,, 2003) e (Oviatt, Shrader e McDougall, 2004). Cada um destes modelos proporciona uma perspectiva única para a compreensão do processo de internacionalização das PME.

Foi proposto por (Oviatt, Shrader e McDougall, 2004) um modelo de gestão de risco da internacionalização para novos investimentos. Um modelo focado nas empresas, que rapidamente se internacionalizam desde o início, descreve um conjunto complexo de interações entre os fundadores e o ambiente geral do empreendimento, que são mediadas pelo ambiente da indústria e as características do empreendedor. Os modelos tradicionais de internacionalização sugerem que as empresas passam gradualmente a transações internacionais cada vez mais arriscadas, enquanto a perspectiva "*born global*", delineada por (Oviatt e McDougall , 1994) que se concentra em empresas que se internacionalizam desde o início.

Mais tarde surge uma segunda perspetiva através de (Bell e Young, 2001), que incorpora a compreensão do processo das PME que estão estabelecidas nos seus mercados domésticos, mas que de repente com base em algum evento crítico desencadeador, rapidamente se internacionalizam. Posteriormente (Bell, McNaughton, Young e Crick, 2003) propõem um modelo de internacionalização que procura acomodar os três processos de internacionalização – internacionalização incremental, “*born global*” e “*leapfrog*”. Os autores argumentam que o caminho que uma PME toma depende dos recursos da empresa, do conhecimento da mesma, da sua postura estratégica e dos atributos únicos dos ambientes internos e externos da empresa.

Surge ainda um terceiro modelo integrador do processo de internacionalização, proposto por (Zahra e George, 2002) onde os autores focalizaram o seu modelo nas forças que influenciam o grau de velocidade e o âmbito geográfico das atividades internacionais. O modelo descreve uma interação complexa entre os atributos das empresas, fatores estratégicos e ambientais que levam à internacionalização.

Embora cada um dos modelos supramencionados tenha um foco temporal diferente, uma vez que se relaciona com a internacionalização, um atributo comum de cada um é o reconhecimento que os antecedentes tanto corporativos quanto ambientais ou institucionais afetam a internacionalização.

### 2.3.1. Teoria da internacionalização

Para (Casson, 1993) a teoria da internacionalização centra-se na noção de que as empresas aspiram a desenvolver os seus próprios mercados internos, sempre que as transações possam ser feitas a um custo menor dentro da empresa, e assim permanecerá, até que os benefícios e os custos de uma maior internacionalização sejam equiparados à margem. Mais tarde, segundo (Rugman, 1979) “alargou-se a capacidade explicativa da teoria, de forma a incluir a diversificação internacional (e não só o investimento no estrangeiro), referindo-se que as multinacionais usam a internacionalização para superar as imperfeições dos mercados de capitais”.

A internacionalização pode envolver uma integração de forma vertical, trazendo novas operações e atividades, anteriormente realizado pelos mercados intermediários,

sob a propriedade e governação da empresa, especialmente quando os mercados naturais são imperfeitos ou estão em falta.

### 2.3.2. Paradigma eclético

O paradigma eclético é baseado na teoria da internacionalização e tem como objetivo explicar de diferentes formas a produção internacional, bem como a seleção de um país para o IDE.

Segundo (Dunning, 1988) a internacionalização da atividade económica é determinada pela realização de três tipos de vantagens: (1) as vantagens de propriedade, específicas às empresas, estando relacionadas com a acumulação de ativos intangíveis, capacidades tecnológicas ou inovações de produto; (2) as vantagens decorrentes da internacionalização da capacidade da empresa, gestão e coordenação de atividades internas e de valor acrescentado em cadeia. Estas estão relacionadas com a integração das operações em hierarquias multinacionais, através do IDE; (3) as vantagens de localização, que são determinadas por fatores presentes numa determinada área geográfica. Estes surgem quando é melhor combinar produtos fabricados no país de origem com fatores inamovíveis, do que produtos intermediários de outro local.

### 2.3.3. Modelo de internacionalização de Uppsala (U-modelo)

A segunda corrente de pesquisa da internacionalização iniciou-se nos anos 70, nos países nórdicos, trazendo em grande foco o estudo sobre as PME, que acabou por reconhecido como a escola de Uppsala. Sendo que os investigadores que operavam em pequenas e abertas economias estavam mais interessados na dinâmica de todo o processo interno de pequenas empresas.

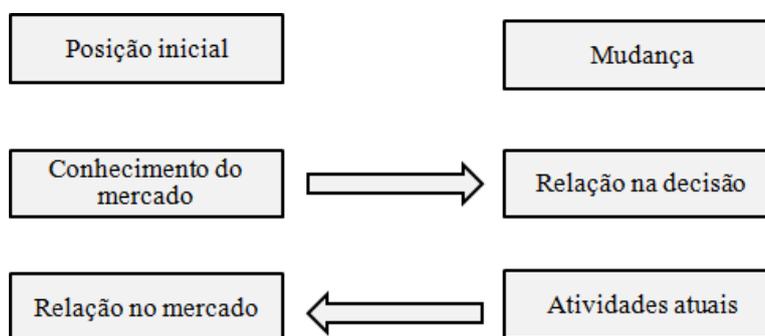
Num dos artigos mais citados no campo de negócios internacional, os autores (Johanson e Vahlne , 1997) essencialmente argumentam que, para que as empresas tenham sucesso no exterior, precisam superar as responsabilidades de estrangeiro (LOF), que pode ser definido como o custo extra de fazer negócios no exterior. Isso pode incluir desconhecimento das regulamentações políticas, do ambiente económico,

da cultura, das diferenças de idioma, bem como da distância geográfica. As (FSAs) vantagens específicas das empresas, ou seja, as capacidades únicas possuídas pela empresa, como a experiência e o conhecimento (Almodóvar e Rugman, 2014), podem ajudar a superar o LOF e melhorar o desempenho geral da empresa. Conforme reconhecido por (Johanson e Vahlne, 2009), que consideram implicitamente FSAs, sendo fundamentais para explicar o processo de internacionalização.

O modelo de Uppsala é considerado um modelo dinâmico de internacionalização das empresas, que visa aumentar o envolvimento internacional de uma empresa, sendo o resultado de diferentes tipos de aprendizagem. Demonstra o processo de internacionalização através de duas componentes, sendo elas a posição inicial e as mudanças no sentido de uma maior internacionalização. Isso indica o facto do processo de internacionalização ser acompanhado por um conjunto de passos e métodos, com relação crescente da participação em mercados estrangeiros. A internacionalização dos negócios é, portanto, o resultado de interações do desenvolvimento do conhecimento, experiência e relação de mercados externos.

O processo de internacionalização é acelerado pela interação entre o conhecimento das operações dos negócios internacionais e as relações com os mercados internacionais. Sendo que o modelo de internacionalização de Uppsala baseia-se no facto de que as empresas nacionais se estão a tornar multinacionais.

**Fig. 2- Modelo de Uppsala**



Fonte: Elaboração própria, baseada em (Kjellman, 2004)

Diversos autores, de acordo com o modelo, propõem que o conhecimento geral e experiência do mercado e o comprometimento de recursos das empresas vão afetar as decisões de autorização e das atividades de negócios. Como tal, de acordo com o modelo de Uppsala, a internacionalização é um processo que parte da interação entre aprender sobre operações internacionais e estar comprometido com os negócios internacionais.

Considerando que a falta de conhecimento dos mercados e operações representa o principal obstáculo para a internacionalização, podemos então concluir que as empresas desenvolvem gradualmente os seus negócios nos mercados estrangeiros. Baseiam-se em fatores chave como o conhecimento do mercado-alvo e o aumento do conhecimento da empresa sobre mercados estrangeiros, em relação à escala de tempo e da sua influência em determinado mercado, a oportunidade de aplicar formas selecionadas de participação no mercado externo. Como tal, após um determinado nível de conhecimento e compromisso de mercado num determinado momento, afetará as decisões de comprometimento e de como as atividades serão realizadas nos períodos subsequentes. Por sua vez, essas decisões e atividades irão influenciar as etapas posteriores do compromisso e do conhecimento do mercado numa espiral de evolução incremental.

É assim caracterizado por dois aspetos principais: (1) os investimentos num determinado país são realizados com cautela e sequencialmente, como resultado da aprendizagem local incremental e simultânea; (2) as empresas iniciam (e continuam) a investir num ou em alguns países vizinhos, em vez de investir em mercados distantes e/ou em vários mercados de forma simultânea. Os mercados "mais próximos" são aqueles que são percebidos como próximos, ou seja, mercados sobre os quais a extensão do conhecimento e o nível de conforto são maiores.

Segundo (Ahokangas, 1998), neste modelo o conceito de compromisso mercado estrangeiro é composto por dois fatores: (1) operacionalização dos investimentos necessários (ex.: marketing, organização e recursos humanos); (2) dificuldade em identificar uma utilização alternativa para os recursos e transferi-los para esse mesmo uso alternativo.

Os estudos desenvolvidos sobre a internacionalização de empresas foram fortemente afetados pelos modelos de internacionalização nórdicos, sendo possível identificar autores como (Vida e Fairhurst, 1998), (Morgan e Katsikeas, 1997), (McAuley, 1997), (Peng, 2001) e (Knight and Liesch, 2002).

### 2.3.4. Teoria das redes

A teoria das redes tem contribuído significativamente, em termos de reconsiderar os pressupostos da abordagem de Uppsala, provando ser particularmente relevante na análise da internacionalização das PME. Esta teoria melhorara o desempenho internacional das mesmas, através de alianças com outras empresas, superando então os seus recursos e limitações do conhecimento do mercado.

Para (Axelsson e Johanson, 1992), (Blankenburg Holm, 1995), (Nakos e Brouthers, 2002), em geral, a visão de rede da internacionalização das PME não se concentra apenas na seleção do modo de entrada no mercado externo e na tomada de decisão. Em vez disso, centra-se no carácter e número de relações comerciais, indicando a importância da sua coordenação, desenvolvimento e construção de relações de cooperação com a rede.

Sendo que a relação entre redes é destinada a ser uma evolução natural da teoria de Uppsala, nessa perspetiva o conceito de internacionalização relaciona-se com um processo interativo entre as vantagens competitivas da empresa e os que pertencem a outros membros da rede em que a empresa está inserida.

Segundo (Chetty e Holm, 2000), as redes de negócios definem-se como um grupo de duas ou mais empresas ligadas por relações, onde as mesmas ocorrem por meio de empresas comerciais e são contextualizadas por atores coletivos. Sendo esses atores os concorrentes, fornecedores, consumidores, distribuidores e os governos, podendo estar ligados entre si de forma direta ou indireta.

Sendo que o modelo de rede contribuiu para a compreensão da internacionalização, relaciona o processo não apenas com as vantagens específicas da empresa, mas também com o nível de internacionalização da rede.

Para (Hagg & Johanson, 1982); (Kogut, 2000) as empresas podem criar novos conhecimentos através de intercâmbios na sua rede de relacionamentos interconectados, sendo a criação de conhecimento o resultado do confronto entre o conhecimento do produtor e o conhecimento do consumidor. O processo de criação de conhecimento não está separado das outras atividades nas relações comerciais, estando sim incorporado neles.

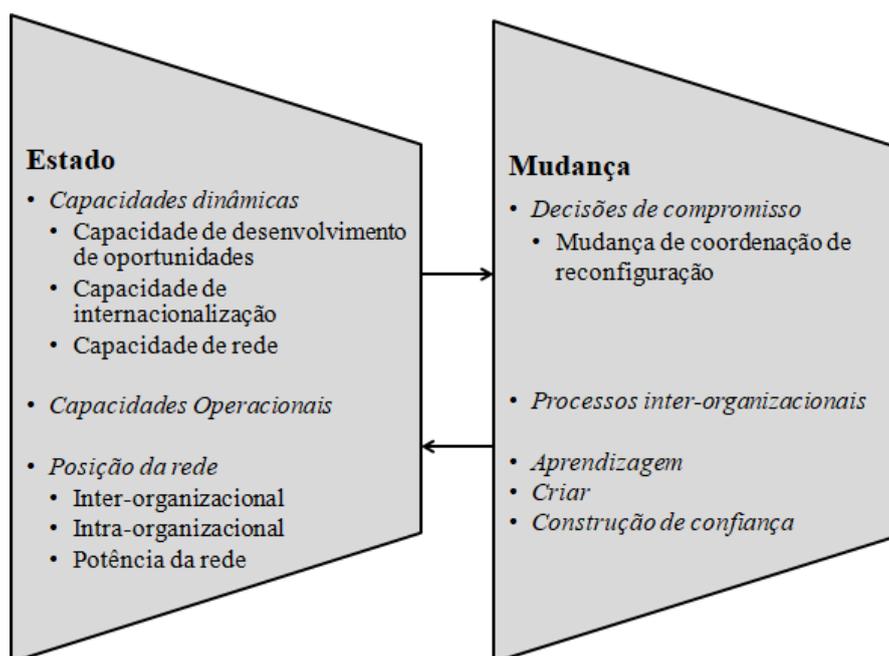
O conhecimento não se acumula apenas das atividades próprias da empresa, mas também das atividades dos seus parceiros e como esses parceiros também possuem outros parceiros de relacionamento, com que as atividades são coordenadas, a empresa está indiretamente envolvida num processo de criação de conhecimento que se estende muito além do seu próprio horizonte. Assim, uma rede de negócios e relacionamentos fornece a uma empresa uma base de conhecimento ampliada.

Este modelo de rede propõe diferentes alternativas de internacionalização padrão para as empresas. O modelo de internacionalização de rede permite uma relação entre a estratégia de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização da rede em que se insere.

Esta perspetiva é essencial, pois fornece os elementos para definir as ferramentas analíticas para compreender o impacto do nível de integração e da competitividade regional sobre a eficiência e estratégia de internacionalização das empresas, acabando as empresas por desenvolver conhecimentos específicos sobre como formar novas redes de negócios e relacioná-las.

O sucesso do processo de internacionalização acaba por estar dependente da capacidade da empresa de coordenar as suas atividades dentro de uma rede predefinida.

**Fig. 3 - Modelo de internacionalização de rede**



Fonte: Elaboração própria, baseada em (Johanson e Vahlne, 1977)

Vários estudos procuraram aplicar a teoria das redes e o relacionamento para avaliar o desempenho exportador das PME. As empresas utilizam as suas redes de relacionamento para obter o acesso a recursos, melhorar as suas posições estratégicas, controlar as despesas de transações, assim como para aprender novas técnicas e outras mudanças que possam ocorrer e melhorar o processo (Alvarez e Barney, 2001), (Hitt e Ireland, 2000), (Gulati, 1995), (Bonaccorsi, 1992).

Segundo (McDougall e Oviatt, 2003), a análise das redes representa um poderoso modelo para a pesquisa sobre o empreendedorismo internacional. Sendo que as redes ajudam os empresários a identificar oportunidades e a estabelecer credibilidade junto dos seus parceiros, fornecem o acesso a recursos considerados estratégicos, como o conhecimento de mercado, e que frequentemente favorecem o desenvolvimento de alianças estratégicas e outros tipos de estratégias de cooperação. Define-se, deste modo, o empreendedorismo internacional como a combinação do comportamento inovador, pró-atividade e assunção de riscos em transações internacionais.

### 2.3.5. Teoria do ciclo de vida do produto

A teoria do ciclo de vida do produto foi introduzida por (Vernon, 1966); a hipótese deste modelo surge porque os modos sucessivos de internacionalização estão intimamente relacionados com o ciclo de vida do produto, tendo que assumir que os produtores nos países mais desenvolvidos se encontram mais perto dos mercados do que os produtores de outros países. Nesta teoria é preciso também ter em conta que quanto mais a procura se expande, maior será o grau de padronização, permitindo assim economias de escala através da produção em massa. Assim, origina que os custos se tornem mais importantes do que a adaptação do próprio produto.

Para (Sorensen, 1997) o ciclo de vida sugere que a internacionalização da empresa se divide em três fases: (1) fase do novo produto, onde novos produtos são desenvolvidos e comercializados primeiro no mercado interno, mas logo de seguida começam a ser exportados para outros países avançados; (2) fase do produto maduro – para os mercados em crescimento, a forte concorrência e a padronização suportam a deslocação de produtos para os maiores mercados estrangeiros e com mais vantagens competitivas; (3) a fase do produto padronizado aparece na fase de maturidade e declínio do produto, podendo ser a produção agora a localizar-se em países em desenvolvimento e sendo posteriormente transportada de volta para os países desenvolvidos, assim como para outros países. A transição de uma fase para outra do ciclo de vida do produto oferece duas vantagens que são o conhecimento e a redução de custos, sendo que estas duas vantagens acabam por explicar a diferença entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento.

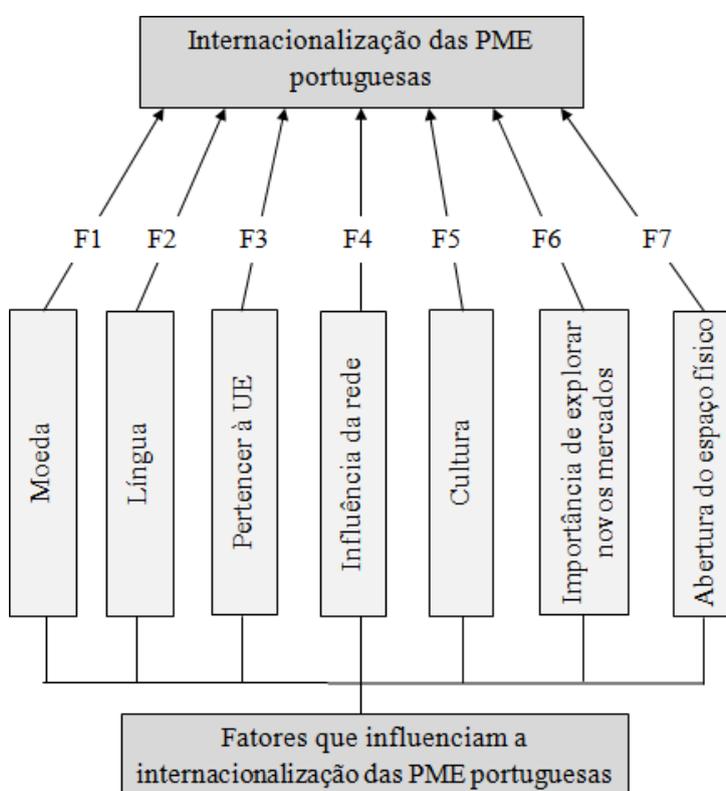
Esta teoria procura explicar a deslocalização das empresas (multinacionais) de mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos. Contudo não é isenta de críticas, pelo facto de ser determinística e não ter em atenção modos de entrada, para além das exportações e investimento directo (Anderson, 1997). Tendo em conta que muitas empresas particularmente emergentes de países desenvolvidos usam subcontratação, licenciamento, *franchising* e aquisições em países onde existe um diferencial de custos que permite vantagens de custos independentemente do seu nível de desenvolvimento.

### 2.3.6. Modelo conceptual da investigação

O modelo que suporta a investigação tem por base a revisão de literatura, com especial enfoque no seguimento da teoria das redes e a sua influência no desenvolvimento do negócio. Engloba ainda os diversos fatores que são essenciais para uma internacionalização de sucesso das PME portuguesas.

Foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação, incluídas no modelo conceptual da investigação, como segue:

**Fig. 4 - Modelo conceptual da investigação**



Fonte: Elaboração própria

F1: A moeda é um importante fator a ter em conta na internacionalização das PME?

F2: A língua pode ser preponderante na escolha do mercado?

F3: Portugal pertencer à UE ajuda no processo de internacionalização?

## Internacionalização das PME portuguesas

F4: A rede (fornecedores, clientes, parceiros bancários, entre outros) influencia a escolha de mercado para onde a empresa se quer internacionalizar?

F5: A aproximação cultural influencia a seleção do mercado para onde a empresa se pretende internacionalizar?

F6: Será importante as PME portuguesas explorarem novos mercados?

F7: A abertura de um espaço físico ajuda na integração do mercado para o qual a empresa se vai internacionalizar?

### 3. Metodologia de Investigação

Após a apresentação do modelo concetual da investigação, serão abordados neste capítulo o método de recolha de dados, o processo de amostragem e seleção das PME inquiridas, bem como o tratamento e análise dos dados recolhidos.

#### 3.1. Entrevista e seleção da amostra

Os dados foram recolhidos por meio de uma entrevista realizada a gerentes de PME portuguesas, de diversos setores de atividade, sendo que algumas possuem experiência internacional e outras ainda não possuem essa experiência.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de Junho e Julho de 2017, nas instalações das próprias empresas, tendo a duração média de 1 hora, sendo que todas as 20 entrevistas às empresas foram validadas com sucesso. As mesmas foram realizadas a empresas de Norte a Sul do país, com especial enfoque na área metropolitana de Lisboa – tendo as empresas sido escolhidas de forma pensada, com o intuito de abranger diversas áreas de negócio.

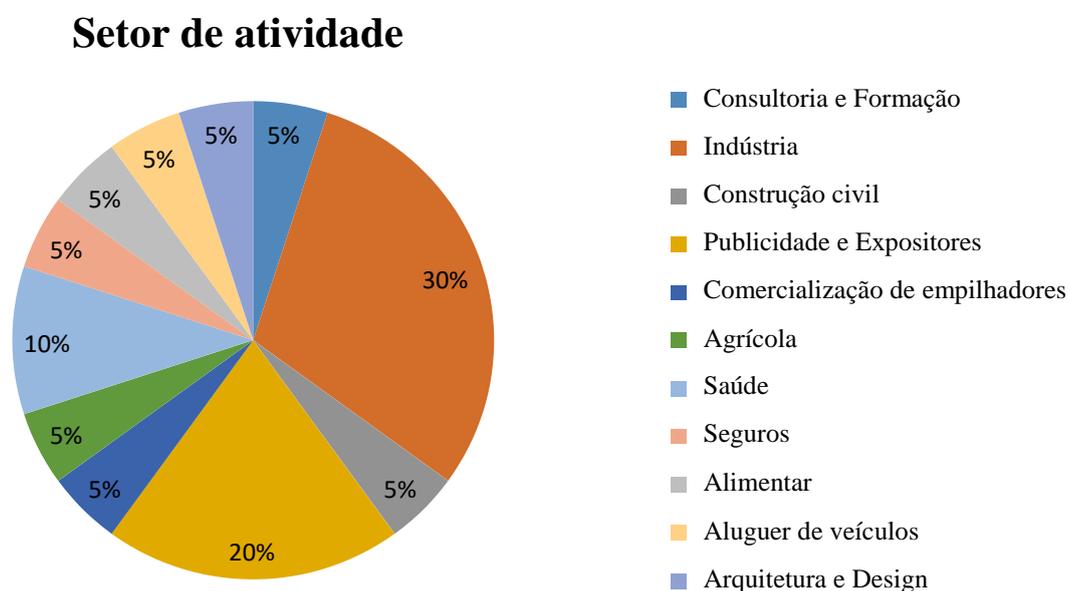
A entrevista é estruturada por cinco questões, tendo os empresários a possibilidade de, no fim da mesma, indicarem um possível futuro estudo no âmbito das PME, que os mesmos considerem importantes, tais como: (1) quais os fatores fundamentais na internacionalização e se a língua, moeda e “Portugal pertencer à UE” são fatores importantes a ter em conta; (2) se a rede existente nesse país (clientes, fornecedores, presença do seu parceiro bancário, entre outros) é crucial no momento em que se decide para qual o mercado a empresa se pretende deslocar; (3) a aproximação cultural a um país é um fator importante a ter em conta aquando da decisão de internacionalização; (4) quais os próximos mercados que as PME portuguesas podem começar a internacionalizar-se, num futuro próximo, com o objetivo de atingirem melhores *performances*; (5) importância da abertura de espaço físico. (Apêndice)

## 4. Resultados

### 4.1. Caracterização da amostra

Como referido, a amostra obtida foi de 20 empresas, em que podemos encontrar empresas de diversos setores de atividade, apesar de se verificar uma clara predominância do setor industrial nas entrevistas realizadas (Figura 6).

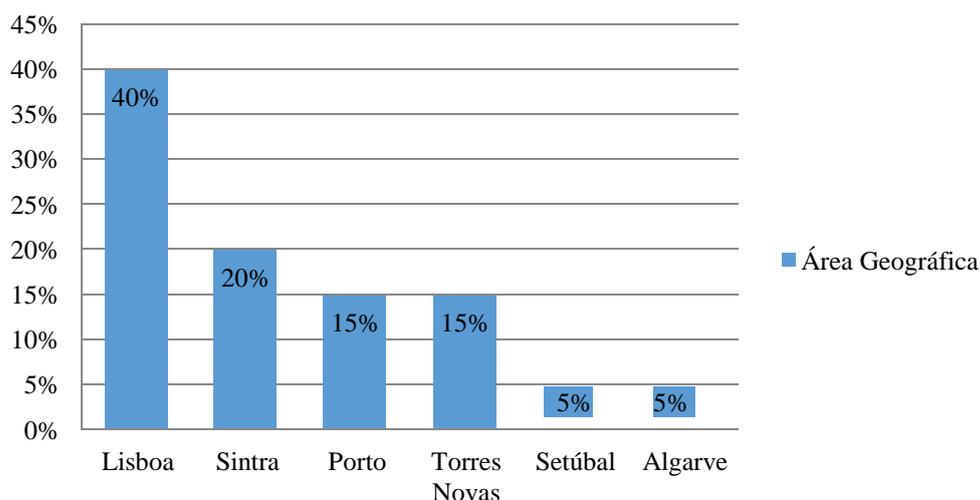
Fig. 5 - Setor de atividade



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

Tal como indica a figura, relativamente ao setor de atividade das empresas inquiridas, verifica-se que o setor industrial é aquele que tem maior preponderância no estudo efetuado, representando 30% da população total. Em seguida, surge o setor de atividade da publicidade e construção de expositores, que representa 20% do total das empresas inquiridas. O setor de atividade da saúde representa ainda 10%, apresentando ainda uma relevante representatividade. Todos os outros setores de atividade, mencionados no gráfico, apresentam a mesma percentagem de 5%.

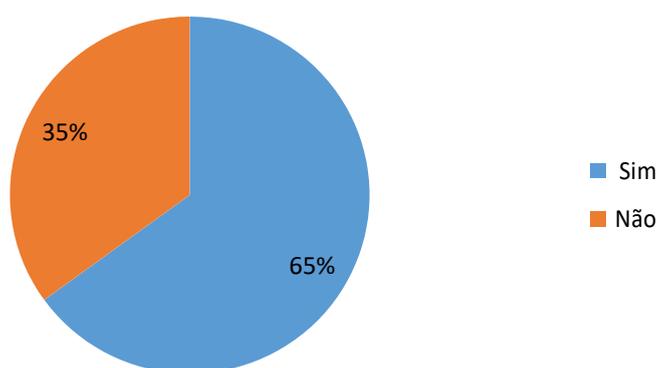
**Fig. 6 - Representação das empresas por área geográfica**



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

No que respeita à área geográfica, podemos constatar através da figura que a grande maioria das empresas tem a sua sede na região de Lisboa. Sendo que a segunda zona mais representada na análise é Sintra com 20%, seguido das zonas geográficas do Porto e Torres Novas com 15%. Com menor preponderância surgem as áreas geográficas de Setúbal e Algarve, com uma representação de 5%.

**Fig. 7 - Experiência internacional**



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

Quanto à experiência internacional, uma das temáticas mais importantes do estudo realizado era saber quais as empresas que já a possuíam e quais as que ainda não possuem essa experiência. Verifica-se através da figura que 65% das empresas inquiridas já possuem experiência internacional, enquanto 35% das empresas ainda possuem experiência internacional.

## 5. Análise das entrevistas

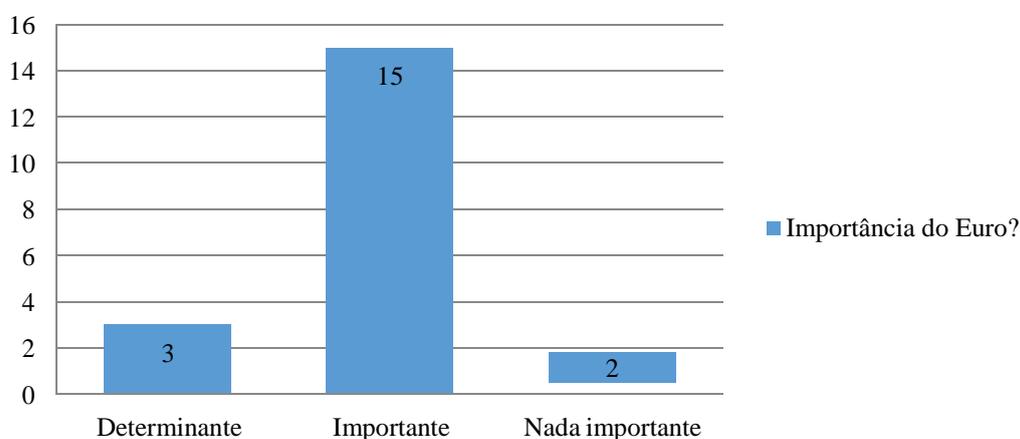
### 5.1. Fator 1 – Moeda

O primeiro fator a ser abordado no modelo conceptual é a moeda e até que ponto esta influencia o desenvolvimento internacional da empresa, assim como os mercados que esta se pretende internacionalizar.

No que respeita à importância do Euro, todos os empresários consideram o facto de Portugal ter o Euro como moeda oficial um aspeto muito positivo, pois o facto de ser uma moeda “forte” e estável traz algum poder de compra em mercados secundários, leva a que exista mais estabilidade nas transações, sendo igualmente positivo ao nível dos orçamentos pois permite outro conforto às empresas, não estando estas sujeitas a variações cambiais. “O Euro é importante, sendo impensável Portugal não ter como moeda oficial o Euro, pois tornaria a nossa economia pouco competitiva” (Mendes, 2017). “O facto de a moeda ser o Euro ajuda no processo de internacionalização, principalmente pelos orçamentos não estarem sujeitos a variação cambial” (Pinto, 2017).

Sendo que grande parte das empresas entrevistadas tiveram até à relativamente pouco tempo uma forte presença nos PALOP, e face aos recentes acontecimentos no que respeita ao dólar e ao kwana que inviabilizaram muitos negócios, hoje em dia um empresário de PME portuguesas tem atenção elevada a esta questão do câmbio. “Muito importante, pois o facto de se trabalhar em euros ajuda muito, pois o fator câmbio pode ser perigoso” (Silva, 2017).

**Fig. 8 - Importância do Euro**



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

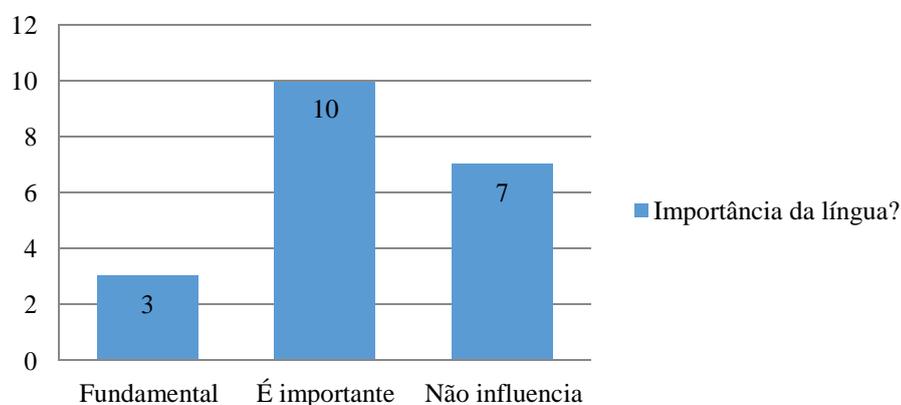
## 5.2. Fator 2 – Língua

De modo a analisar os pontos de vista e opções tomadas pelos empresários no processo de internacionalização, no que respeita ao fator 2, foi colocada a questão aos empresários durante a entrevista se a língua é considerada um fator chave no processo de internacionalização.

Na figura abaixo podemos constatar que a maioria das empresas considera um fator a ter em conta no local para onde se vão internacionalizar. Contudo hoje em dia, por força da língua inglesa e da globalização, algumas empresas consideram que já não é um fator fundamental. De acordo com (Bortolon, 2017). “A língua ajuda no primeiro contacto e numa rápida integração de mercado como no caso dos PALOP, mas não é o principal fator, pois o uso da língua inglesa permite anular esta barreira”.

Sendo que em determinados setores, como o setor agrícola, e o setor da construção civil e ainda o setor da formação, os empresários consideraram a língua como um fator primordial na escolha de mercado. Pois no setor da construção civil e no setor agrícola essencialmente a grande generalidade da mão-de-obra é pouco qualificada. “A língua é essencial, pois sendo este um setor muito específico e geralmente constituído por mão-de-obra não qualificada e com grandes dificuldades linguísticas, o ideal é sem dúvida apostar em países de língua portuguesa” (Vaz, 2017). “O CaF vende serviços de formação, sendo a comunicação fundamental pois trata-se de fazer chegar um serviço e para isso a língua é sem dúvida fundamental” (Antunes, 2017).

**Fig. 9- Importância da língua**



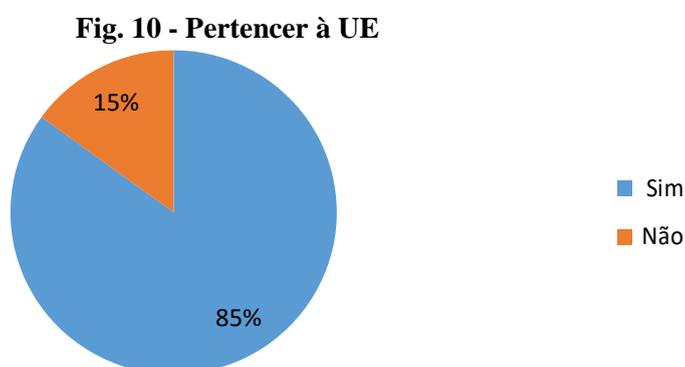
Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

### 5.3. Fator 3 – Pertencer à UE

Neste estudo e de acordo com a revisão de literatura efetuada, como o modelo conceptual, era importante apurar até que ponto o facto de Portugal pertencer à UE seria positivo e benéfico para a economia portuguesa e consequentemente para as PME portuguesas.

Nas respostas recolhidas pelas entrevistas feitas aos empresários constatou-se que 15% dos entrevistados não consideram o facto de Portugal pertencer à UE um fator dinamizador e facilitador da internacionalização, ao passo que os restantes 85% dos empresários entrevistados consideram que o facto de Portugal pertencer à UE ajuda bastante no processo de internacionalização, especialmente por ter acesso ao denominado mercado livre, pela facilidade de trocas dentro da União, ajudando bastante no que respeita às certificações dos produtos e à introdução dos mesmos no mercado, facilitando ainda ao nível da logística e rapidez de negócio. Sendo que também o facto de Portugal se encontrar numa zona periférica da Europa e pertencer à UE acaba por ser uma forma de estar mais “próximo” do centro financeiro.

“Pertencer à UE é uma ajuda bastante grande, pois os produtos hoje na comunidade europeia requerem certificações e garantias que atestam a sua qualidade, dando mais segurança aos clientes que o produto é viável e de qualidade” (Alves, 2017). “Ajuda no processo – neste ramo em específico que é a indústria farmacêutica – sendo esta controlada a nível nacional pela instituição INFARMED e por outro, a nível europeu, que é a EMA. Na venda do produto, quando este é aprovado pela EMA e INFARMED, fica aprovado para o continente, sendo mais fácil fazer negócio também fora do continente europeu (Gil, 2017).



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

#### 5.4. Fator 4 – Influência da rede

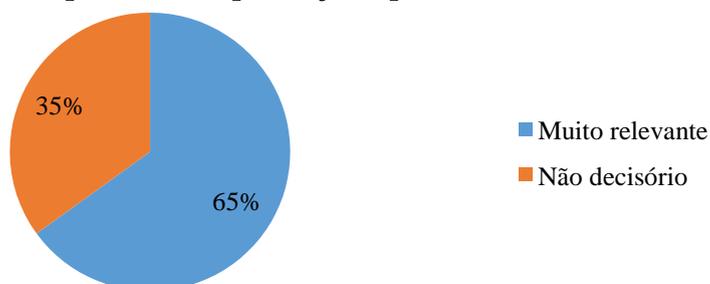
A segunda questão elaborada na entrevista (em apêndice) centra-se na rede que envolve a empresa e até que ponto esta influencia o processo de internacionalização, fazendo deste modo a ponte com a teoria das redes, bem como a teoria de Uppsala na qual se baseia este estudo.

##### 5.4.1. Presença do parceiro bancário

De acordo com a figura 12, na generalidade – cerca de 65% dos empresários – consideraram como muito relevante a rede existente no mercado de destino como importante na seleção de mercado, bem como na ajuda ao desenvolvimento do mesmo. Foram analisados alguns fatores em específico, tendo sido um deles até que ponto a presença do parceiro bancário no local seria importante na seleção do mercado a explorar. Apesar de a resposta não ser unânime, a maioria dos empresários das PME entrevistadas, como referido anteriormente, considerou este fator como um importante a ter em conta no processo de internacionalização. “A presença do parceiro bancário é sempre importante, para alavancar a operação” (Mendes, 2017). “Relativamente à banca é muito importante que exista um banco, associado ao banco que nós estamos habituados a trabalhar no nosso país, pois facilita ao nível das transferências, tornando o processo mais rápido, mais viável e seguro” (Alves, 2017).

Por outro lado, cerca de 35% dos empresários não consideram a presença do seu parceiro bancário como um fator decisório. “A rede bancária não é muito importante, pois os pagamentos são feitos por garantias bancárias ou notas de crédito.” (Fernando, 2017).

**Fig. 11 – Importância da presença do parceiro bancário**



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

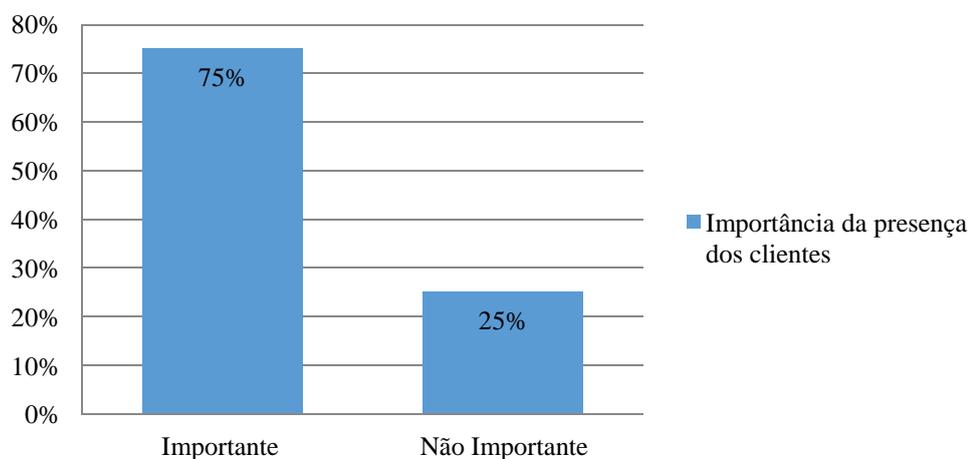
#### 5.4.2. Clientes

Outro dos fatores abordados durante a entrevista e no respetivo modelo conceptual está relacionado com a rede que abrange a empresa. Esta permite apurar em que medida os empresários consideram importante a presença dos seus clientes no mercado que se pretendem internacionalizar e se acreditam que este fator pode ser dinamizador e impulsionador para as suas empresas nesses locais.

No que respeita à presença dos clientes, 75% dos empresários entrevistados responderam que consideram importante ter já nesse mercado a presença dos seus clientes. Podem assim alavancar o seu negócio de forma mais rápida, acabando por ganhar uma dimensão e notoriedade de mercado de forma célere. Contudo, apesar de ser importante esta presença os empresários também consideram que deve ser feito um estudo prévio, para a empresa ter um real conhecimento do mercado e saber quais são as suas necessidades. “Fundamental a parte de cliente; não se internacionaliza antes de fazer um bom estudo de mercado prévio, só fazendo sentido avançar nesse processo se já lá existirem clientes nesse local e também potenciais clientes” (Lourenço A. , 2017).

Os restantes 25% dos empresários entrevistados acreditam que a internacionalização serve de certa forma para explorar novos clientes em diferentes regiões do globo, não considerando a presença dos seus clientes nesses locais como um fator importante.

**Fig. 12 - Importância da presença dos clientes**



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

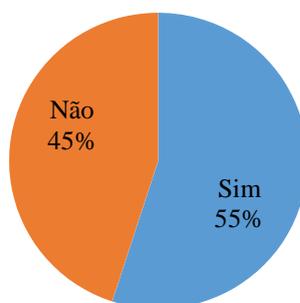
### 5.4.3. Fornecedores

Numa outra perspetiva e sendo este um fator em estudo nesta dissertação, e de acordo com a figura 14, averiguou-se de que forma os empresários consideram que a presença dos seus fornecedores é importante na escolha de mercado, tendo sido apontado vários fatores que os mesmos têm em conta.

Um dos fatores mais referidos é que a importância da presença do fornecedor depende muito da distância geográfica que a empresa está desse mercado, pois tendo o seu fornecedor no local consegue assegurar outras condições de resposta e entrega aos seus clientes. Esta necessidade também depende muito a que área de negócio se estão a referir. Por exemplo, no setor industrial o meio aéreo é completamente inviável pelas cargas pesadas que transporta, pelo que ter fornecedores próximos é importante pois evitam-se constrangimentos relativos ao tempo de transporte.

Concluimos então, através da análise, que 55% dos entrevistados consideram importante a presença dos seus fornecedores para os locais onde se internacionaliza. “A rede já existente de fornecedores e bancos seriam fundamentais para ajudar no suporte no processo de internacionalização” (Cunha, 2017). “No nosso caso fizemos a expansão através de agentes, com parceiros do nosso setor de atividade, pois as próprias marcas são protegidas nos respetivos mercados” (Carvalho, 2017). Já os restantes 45% não consideram assim tão importante esta presença, tendo como primordiais outros fatores na sua análise, que acreditam ter um impacto maior na sua atividade internacional. “Neste negócio em concreto, é mais importante ter nesses locais os nossos clientes e não tanto fornecedores” (Mendes, 2017)

**Fig. 13 – Importância da presença de fornecedores**



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

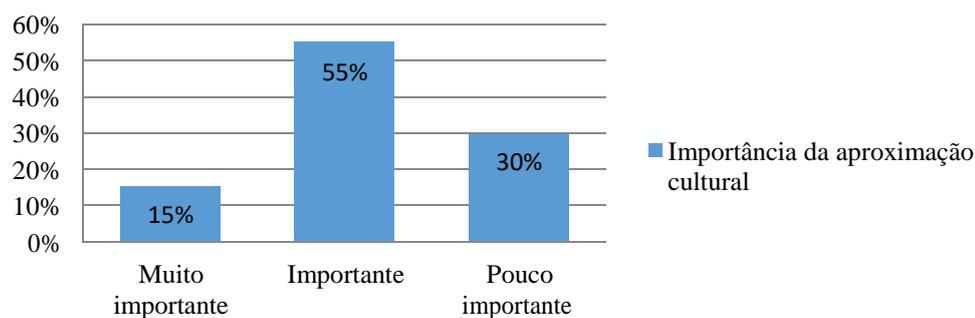
### 5.5. Fator 5 – Cultura

Na análise do item da aproximação cultural que é considerado pelo modelo conceptual, questionou-se os empresários se consideravam este fator determinante na seleção do mercado a explorar. Através duma comparação com o que aconteceu recentemente, em que grande parte das PME portuguesas se internacionalizaram para os PALOP e na sua maioria para Angola, Moçambique e Cabo verde.

A resposta dos mesmos não foi unânime, com a maioria a apresentar várias razões para a cultura ser considerada um fator a ter conta, mas não determinante. No caso dos PALOP em concreto, os empresários consideram que a deslocalização de um grande número de PME para esse local até pode ter tido um peso relevante à questão da cultura e até mesmo em alguns casos, por razões afetivas. Contudo, foi acompanhada por um outro fator crucial que foi um crescimento económico bastante acentuado nessa região do globo.

Sendo que os empresários na sua generalidade apesar de considerarem a aproximação cultural um método facilitador e que ocorrendo não necessita de um processo de adaptação ao mercado tão demorado, é sempre necessário ser acompanhada por um estudo de mercado previamente bem executado. No entanto, também foi considerado que a importância da aproximação cultural varia dependendo do ramo de atividade em que a empresa está situada. “A aproximação cultural é um fator importante. No caso dos PALOP, a empresa tem negócios com Angola e Moçambique, onde tivemos anteriormente delegações.” (Gil, 2017). “O estudo da cultura do país é essencial. A questão cultural é importante, se não existir uma aproximação cultural não é impeditivo, mas tem de existir um estudo maior sobre os hábitos de consumo nesse país”. (Cabaço, 2017).

**Fig. 14 - Importância da aproximação cultural**



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

## 5.6. Fator 6 – Importância de explorar novos mercados

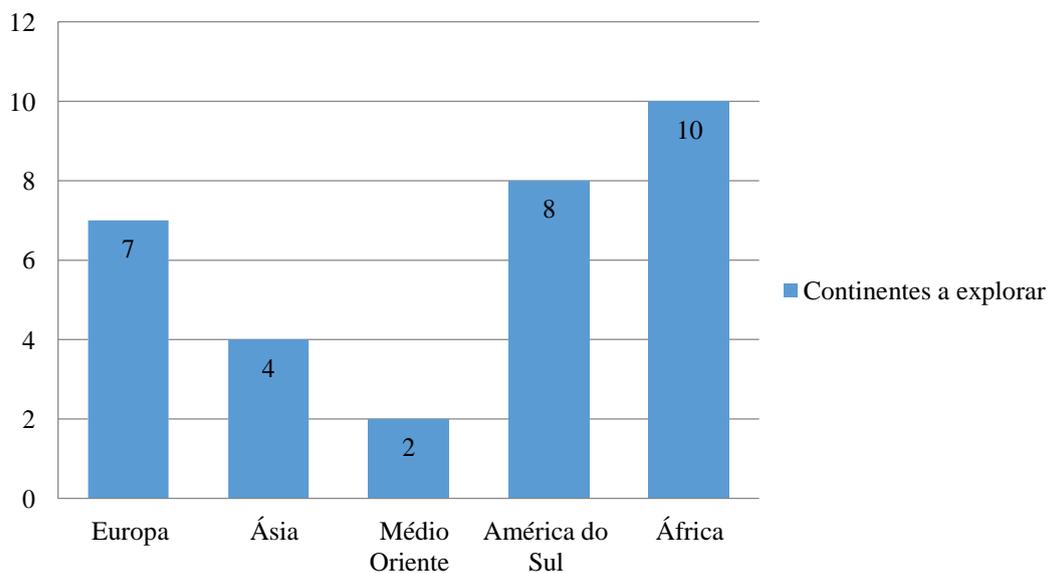
Aos entrevistados foi igualmente questionado quais os mercados que estes acreditam que devem ser explorados num futuro próximo e se pensam que as PME portuguesas devem continuar a explorar novos mercados, por forma a alargarem a sua rede e conseqüentemente a sua área de negócio.

Os empresários entrevistados consideram de forma unânime que a aposta nos mercados externos, tal como a procura de novos mercados, é com certeza uma vantagem para as suas empresas. Isto permitirá alargar a sua área de abrangência e também a sua rede de contactos nos seus respetivos setores. “O mercado da América do Sul e o asiático são mercados em expansão e que oferecem grandes possibilidades de negócio às empresas. A nível do asiático, centra-se na grande quantidade de consumidores, mas também a grande dinâmica económica que se situa naquele local” (Cabaço, 2017).

De forma geral, apesar de acreditarem que é nos países em desenvolvimento que devem apostar, os empresários portugueses têm hoje muito mais cautelas ao nível do seu rápido crescimento, bem como no que respeita aos recebimentos. Pois algumas das PME sofreram esses problemas em alguns dos PALOP e mesmo os empresários em que as suas empresas ainda não possuem muita experiência internacional têm cautelas neste aspeto, pois quando pensam na sua internacionalização não querem cometer estes erros que podem comprometer toda uma estrutura.

A viabilidade dos PALOP, ou falta dela, ainda é um tema que divide muito os empresários das PME portuguesas, assim como o explorar ou não do continente Europeu. “Acredito que os empresários de PME não se devem cingir ao continente africano, o que não ocorre pelo espírito aventureiro que os portugueses têm. A exploração de outros continentes já está a ocorrer, atualmente as parcerias com os países árabes já começam a ser mais fortes.” (Faria, 2017). “Acredito que o continente asiático será uma boa oportunidade, por ser muito dinâmico e gigantesco em termos de apetência e dimensão, com grande necessidade de coisas novas e grandes possibilidades de economias de escala. Logo, terá muito potencial para se explorar diversas oportunidades, principalmente para as PME.” (Catarino, 2017).

**Fig. 15 - Número de empresários que acredita que determinado continente deve ser explorado pelas PME**



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

### 5.7. Fator 7 – Abertura do espaço físico

Numa perspetiva influenciadora do processo de internacionalização das PME portuguesas, o último fator em análise consistiu na importância ou não da abertura de um espaço físico. Foi colocada a questão aos empresários se acreditavam que antes da abertura de um espaço físico, no momento da internacionalização, seria importante as empresas passarem apenas por uma fase de exportação para esse local.

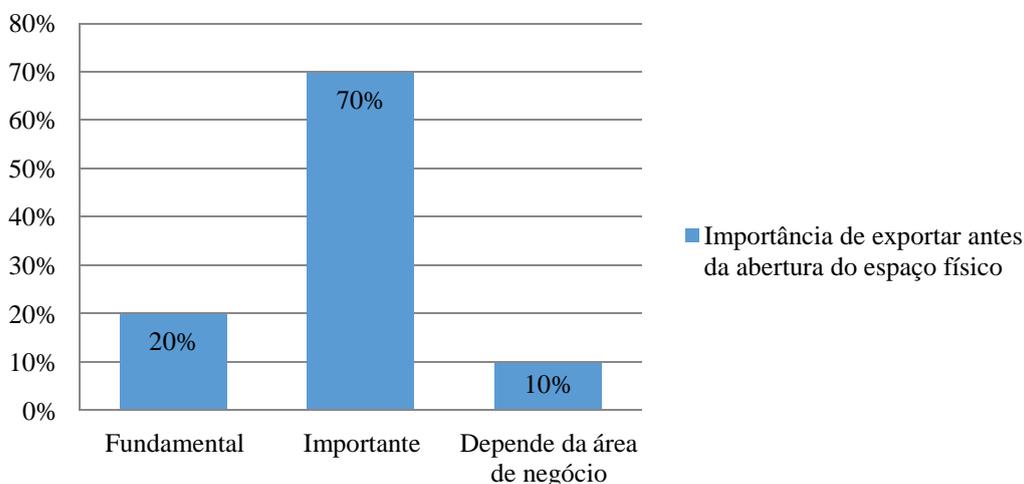
Por norma, as PME portuguesas têm algumas dificuldades de tesouraria que possibilite a abertura de um espaço físico num determinado mercado, pois como foi dito pelos empresários inquiridos, a abertura de um espaço físico envolve elevados encargos financeiros, bem como a deslocalização de RH para esse mercado, sendo que estes fatores entre outros acabam por trazer a estas PME elevados riscos.

Como tal, grande parte dos empresários considera que antes da abertura de um espaço físico as empresas devem passar por um período de apenas exportação para esse país que se pretendem deslocar, por forma a conhecer o mercado, as suas necessidades e especificidades. “Primeiramente é necessário conhecer o mercado e essa será a razão

por grande parte das empresas falharem o processo de internacionalização, pois os hábitos de consumo mudam de local para local. Como tal, temos de conhecer o mercado para adaptar o produto e o seu preço à realidade existente.” (Catarino, 2017). É importantíssimo, pois é uma primeira tentativa de sentir o pulso ao mercado e como o produto se irá adaptar ao país e adequar o preço ao mercado em questão.” (Bortolon, 2017). “No caso desta empresa isso ocorreu e começamos sempre por uma fase só de exportação, para ir fidelizando os clientes e, só aí, avançar para um processo de abertura de loja. Tornando o processo mais simples, porque o cliente já conhece a empresa e já está familiarizado com os nossos produtos” (Alves, 2017).

Uma minoria dos empresários inquiridos respondeu que a abertura de um espaço físico, logo no início do processo de internacionalização, depende muito em que setor de atividade em que a empresa se situa. “Depende da empresa, do tipo de negócio e, neste caso, primeiramente ter um agente que vá conquistando o mercado e conhecendo o mesmo.”

**Fig. 16 - Importância de exportar antes da abertura do espaço físico**



Fonte: Elaboração própria, baseada nas entrevistas

### 5.8. Análise de conteúdo

Após a análise das entrevistas por fator, o quadro seguinte ilustra a análise de dados numa perspetiva global. Neste caso, dado que se trata de uma metodologia qualitativa, encontra-se representada através de uma análise de conteúdo.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
<p><b>1- Internacionalização das PME portuguesas</b></p>	<p><u>Fatores preponderantes na escolha do país para a internacionalização das empresas</u></p>	<p><i>Moeda</i></p>	<p><i>O Euro é importante, sendo impensável Portugal não ter o Euro como moeda, pois tornaria a nossa economia pouco competitiva (Mendes, 2017).</i></p> <p><i>Acaba por ser um fator determinante na escolha do mercado, pois se a moeda for igual é mais fácil fazer orçamentos e atribuir preços (Ferro, 2017).</i></p>
		<p><i>Língua</i></p>	<p><i>Não é uma grande barreira, pois o inglês facilita a comunicação com todos os mercados. Possivelmente só o mercado asiático pode ser exceção (Cabaço, 2017).</i></p> <p><i>É muito importante o fator língua quando visitamos um país, pois aproxima-nos das pessoas (Alves, 2017)</i></p>
		<p><i>Pertencer à UE</i></p>	<p><i>Pertencer à UE de facto é muito importante, pois permitiu às PME portuguesas redimensionarem-se à escala europeia (Carvalho, 2017).</i></p>

	<p><u>Importância da rede no momento em que se decide qual o mercado que se pretende internacionalizar</u></p>	<p><i>Clientes</i></p>	<p><i>Os parceiros são fundamentais no processo de internacionalização de uma empresa e a existência de ligações fortes com clientes e fornecedores são fundamentais para o sucesso das operações. Pois irá ajudar de certa forma na adaptação à realidade do novo mercado.</i></p>
		<p><i>Parceiros bancários</i></p>	
		<p><i>Fornecedores</i></p>	
	<p><u>Aproximação cultural como fator importante na decisão de internacionalização</u></p>	<p><i>Importante na escolha do mercado</i></p>	<p><i>Na minha ótica, a cultura é muito importante em variadíssimos aspetos, como a língua, no tratamento interpessoal, o dia-a-dia, conhecer os hábitos da população (...) (Alves, 2017)</i></p>
		<p><i>Não decisivo</i></p>	<p><i>Neste tipo de negócio a cultura não influencia a oferta e a procura, pois o produto em si é igual, independentemente da religião ou costumes (Pires, 2017).</i></p>
	<p><u>Processo de internacionalização de novos mercados</u></p>	<p><i>África</i></p>	<p><i>Apesar de África continuar sempre a ser explorada pelas PME pela sua atratividade, começaram a ser explorados outros continentes que também têm potencial (Vidal, 2017).</i></p>

		<p><i>Exploração de outros continentes</i></p>	<p><i>Novos mercados: mercado europeu, pois é competitivo ao nível da mão-de-obra, distinguindo-se pela qualidade (Lourenço A. , 2017).</i></p>
	<p><u>Importância da fase de exportação, antes da abertura de um espaço físico</u></p>	<p><i>Crucial</i></p>	<p><i>É importantíssimo, pois é uma primeira tentativa de sentir o pulso ao mercado e como o produto se irá adaptar ao país e adequar o preço ao mercado em questão. É necessário adequar as quantidades de stock necessárias para os diferentes mercados. Logo as primeiras vendas são fundamentais, para sentir como as coisas funcionam em termos de absorção e quantidades (Bertolon, 2017).</i></p>
		<p><i>Importante, embora possa depender de alguns fatores</i></p>	<p><i>Depende da empresa, do tipo de negócio e, neste caso, primeiramente ter um agente que vá conquistando o mercado e conhecendo o mesmo. Em Espanha temos uma parceria espanhola, em Sevilha, que ajuda a aproximar a empresa da cultura espanhola (Mendes, 2017).</i></p>

## **6. Conclusões, limitações e linhas futuras de investigação**

Esta investigação tem como objetivo avaliar de que modo os fatores anteriormente analisados influenciam o processo de internacionalização e quais são os fatores necessários para ter sucesso na internacionalização das PME.

A recolha de dados foi executada através de entrevistas presenciais, aplicadas em todo o território de Portugal continental, tendo sido entrevistadas 20 empresas de diversos setores de atividade, tendo sido obtido uma amostra total de 212 inquiridos.

Com base nos resultados obtidos, é possível evidenciar quais os fatores primordiais que mais contribuem para o sucesso do processo de internacionalização das PME portuguesas nos diversos continentes.

Através da presente investigação é possível afirmar que o processo de internacionalização está dependente de diversos fatores, que poderão determinar o seu sucesso, tais como a moeda, língua, o facto de Portugal pertencer à UE, influência da rede, a cultura, importância de novos mercados e a importância do espaço físico.

Como conclusões gerais da presente investigação, é possível identificar, em primeiro lugar, que as dimensões da moeda, o facto de Portugal pertencer à UE e a influência da rede, distinguem-se claramente como os três fatores que mais afetam positivamente a internacionalização das PME portuguesas nos diversos setores de atividade.

Tendo em conta os resultados obtidos, a dimensão da moeda destaca-se, visto que influencia o processo de internacionalização das PME, tal como verificou (Karise Hutchinson, Emma Fleck, Lester Lloyd-Reason, 2009) na sua investigação. Estes autores afirmam que a moeda é umas das barreiras que cria sérios impedimentos para as operações de internacionalização.

Foi possível verificar, através dos resultados obtidos, que a amostra em estudo considera fulcral o facto de a moeda ajudar no processo de internacionalização, tendo em conta as exigências do seu setor de atividade. Esta situação pode ser explicada pelo facto de facilitar as transações financeiras, ao nível de estabelecer e entregar aos clientes os orçamentos, pois não é afetado pelo fator câmbio.

Em segundo lugar, surge a dimensão da influência da rede no processo de internacionalização como uma das variáveis que sustenta o sucesso do processo. Esta situação poderá ser sustentada pela ideia de que o facto de os clientes já estarem presentes nesse mercado ajuda a potenciar o negócio desde a fase inicial; a presença dos seus fornecedores, embora não seja considerada fundamental pelos empresários, irá ajudar no que respeita à entrega de material, conseguindo dessa forma satisfazer as necessidades do cliente de forma mais rápida. Segundo (Gillian Sullivan Mort; Jay Weerawardena, 2006), o desenvolvimento da capacidade de rede veio permitir a que todos os intervenientes do mercado tenham um conhecimento cada vez mais amplo, possibilitando dessa forma a identificação e exploração de oportunidades de mercado, o que permite facilitar o desenvolvimento do conhecimento intensivo de produtos e um desempenho de sucesso no mercado internacional.

Relativamente à dimensão “Portugal pertencer à EU”, que surge em terceiro lugar e engloba fatores como a livre circulação de bens, serviços e pessoas, a certificação de produtos a nível europeu e muitas vezes até a nível mundial, está fortemente relacionado como um dos fatores que mais ajuda ao sucesso da internacionalização. Esta dimensão pode ser sustentada, através dos resultados obtidos, pela importância que os empresários atribuem a Portugal pertencer à UE e consequentemente ao facto de, por exemplo, terem acesso ao livre mercado.

Quanto à dimensão da importância de explorar novos mercados, em quarto lugar, surge como um dos fatores mais importantes no impulsionar do processo de internacionalização. Esta situação pode ser explicada pelo facto de as empresas, desta forma, adquirirem um conhecimento cada vez mais amplo do mercado e consequentemente aumentarem a sua área de abrangência e a sua rede. Assim, permite aumentar as probabilidades de sucesso da empresa no mercado internacional.

Foi possível verificar ainda, através dos resultados obtidos, que a amostra em estudo não considera tão importante fatores como a cultura ou a língua, no que respeita a fatores a ter em conta na internacionalização, no momento de optar qual o melhor país para a empresa se internacionalizar. Ainda assim, tendo em conta os resultados obtidos, a dimensão da cultura, junto de uma boa parte dos inquiridos, surge como com uma influência positiva no processo. Segundo (Judy Gray; Iain Densten , 2003) uma cultura

corporativa, particularmente nas operações além-fronteiras, permite que todos os tipos de empresas, incluindo as PME, possam ganhar vantagens operacionais, estratégicas e competitivas significativas.

No que respeita à língua, os inquiridos consideram que este fator face à globalização existente, bem como à disseminação existente da língua inglesa, não é muito importante no processo de internacionalização. Os resultados da presente investigação mostram que alguns empresários, em certo modo, valorizam a língua pois acreditam que permite um contacto mais rápido com os locais e conseqüentemente uma integração de mercado mais rápida. Esta situação poderá ser explicada pelo facto de uma grande parte das PME portuguesas se deslocarem para os PALOP, sendo geralmente a mão-de-obra não muito qualificada.

Através dos resultados obtidos, foi possível verificar que a abertura de um espaço físico só é considerada importante por parte dos empresários numa fase posterior, no momento inicial do processo de internacionalização. Os mesmos consideram que o mais importante é a empresa passar apenas por uma fase de exportação para esse local, de modo a conhecerem melhor o mercado e saber as suas necessidades e hábitos de consumo. Esta situação pode ser explicada pelo facto de a abertura de um espaço físico acarretar para as empresas elevados custos, bem como a deslocalização de RH para esse local e, como tal, as empresas só avançam para a abertura de um espaço físico se verificarem a viabilidade de explorar esse mercado.

Esta investigação deparou-se com algumas limitações, nomeadamente a reduzida dimensão da amostra e a impossibilidade de incluir no estudo empresas de outros setores de atividade (por recusa destas em colaborar na investigação). Em futuras investigações poderá ser interessante incluir empresas de outros setores de atividade, pois o seu posicionamento no mercado é diferenciado.

Esta investigação deparou-se com algumas limitações, nomeadamente a reduzida dimensão da amostra e a impossibilidade de incluir no estudo empresas de outros setores de atividade (por recusa destas em colaborar na investigação). Em futuras investigações poderá ser interessante incluir empresas de outros setores, pois o seu posicionamento no mercado é diferenciado.

## Internacionalização das PME portuguesas

Foi também proposto no fim da entrevista, que os empresários sugerissem um tema que considerassem importante ser estudado no âmbito das PME. Das respostas recolhidas, aquelas que foram consideradas para o estudo como as mais relevantes foram o “Estudo que defina o empresário (líder) das PME portuguesas” (Cunha, 2017) e “Quais são os produtos que mais são exportados pelas PME portuguesas” (Alves, 2017).

Esta investigação revela-se de utilidade prática aos gestores destes setores de atividade, uma vez que o autor da investigação desempenhou funções recentemente de gestão numa PME portuguesa internacional no setor industrial.

Os resultados obtidos permitem uma melhor compreensão no que diz respeito às necessidades das empresas no processo de internacionalização e às dimensões mais preponderantes na mesma, facilitando assim o processo de internacionalização das empresas.