

**OS DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO PARA O
CRESCIMENTO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS**

Filipe Emanuel de Sousa Duarte

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

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Junho, 2019

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Renato Lopes da Costa, pela possibilidade que me deu em desenvolver uma dissertação de mestrado sobre este tema. Estou-lhe bastante grato pela constante ajuda e disponibilidade ao longo de todo o processo, onde me transmitiu conhecimentos muito importantes para a realização deste estudo e para o meu desenvolvimento.

À minha família. Pais, irmã e tios, pelo apoio ao longo deste percurso. À minha mãe, que esteve sempre presente com uma palavra encorajadora nos períodos de maior dificuldade. Ao meu tio, Rui, que me ajudou bastante numa altura de maior dificuldade para reunir os participantes para o estudo. À minha irmã, Marisa, pelos preciosos conselhos ao longo deste caminho, que me ajudaram bastante a chegar aqui. Ao meu pai, por acreditar sempre no meu sucesso.

À Patrícia, minha namorada, pela presença constante, ajuda e compreensão durante o período em que desenvolvi esta dissertação e por me acompanhar nos bons e maus momentos, apoiando-me incondicionalmente.

A todos os entrevistados que tiveram a generosidade de me conceder parte do seu tempo com o intuito de me ajudar a realizar este trabalho e partilhar a sua experiência comigo, tendo-me permitido fazer este estudo e adquirir conhecimento prático que irá ser bastante útil no meu futuro.

Resumo

A presente dissertação de mestrado aborda a internacionalização das empresas portuguesas, e os seus desafios inerentes. A internacionalização é uma estratégia onde uma empresa expande a sua atividade para fora das suas fronteiras nacionais, o que poderá ocorrer na forma de exportação até produção no exterior.

Uma vez que a globalização tem tido uma forte acentuação de há uns anos a esta parte, assim como o aumento da competitividade, a internacionalização das empresas portuguesas poderá ser de grande importância para a sua sobrevivência. Alguns modelos de negócios não são viáveis baseados apenas no mercado interno, que poderá não ser grande o suficiente. Além disso, o processo de internacionalização tem um peso significativo no PIB (Produto Interno Bruto) nacional, o que influencia a competitividade nacional.

Nesse sentido, foi aplicada uma metodologia qualitativa a 15 entrevistas realizadas a diferentes gestores portugueses que representam empresas portuguesas com atividade internacional. Através de uma análise de conteúdo, a atividade internacional foi analisada, com intuito de perceber os desafios que essas empresas enfrentam desde a sua expansão para o exterior.

Através deste estudo, foi possível concluir que a proximidade geográfica e cultural são dois dos principais vetores na escolha de mercados para onde as empresas portuguesas optam por se internacionalizar. Também foi possível identificar múltiplas influências na escolha do modo de entrada e percebeu-se que as empresas portuguesas são igualmente influenciadas por fatores internos e externos, não havendo preponderância de uma em relação a outra. Além disso, conclui-se que Portugal não tem expressão internacional nos setores em que as empresas analisadas operam. Por conseguinte, estas empresas não beneficiam da imagem do mercado português, uma vez que não acrescenta valor aos produtos e serviços que exportam. Por fim, foi possível verificar que a internacionalização permitiu melhorar a *performance* das empresas portuguesas analisadas.

Palavras-chave: Internacionalização, desafios, estratégia, empresas portuguesas

Classificação JEL: I230 *Higher Education; Research Institutions;* L100 *Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: General*

Abstract

This Master thesis aims to bring a focus on the Portuguese companies' internationalization, along with the associated challenges. Internationalization is a strategy from which a company expands its activity outside its own national borders, which could be in the form of export activity and/or production abroad.

Since the globalization has been highlighted several years, along with the rising up of competitiveness, the internationalization of Portuguese companies could be of major importance for its survival. Some business models are not possible if only based on the domestic market, which could be not big enough. Moreover, the process of internationalization could have a significant weight in the national GDP (Gross Domestic Product) and influence national competitiveness.

In this sense, a qualitative methodology, has been applied to a total of 15 interviews made to different Portuguese managers behind companies with international activity. Through content analysis, its activity was analyzed, based on the challenges these companies are facing up since its abroad expansion.

From this study, it was possible to conclude that geographical and cultural proximity are the major drivers in the choice of markets where Portuguese companies choose to internationalize. It was also possible to identify multiple influences in the choice of input mode, and Portuguese companies are equally influenced by internal and external factors, with no predominance of one in relation to another. Moreover, Portugal does not have international expression in the sectors in which the analyzed companies operate. Therefore, these companies do not benefit from Portuguese external market image, since no added value are associated to the products and services that they export. Finally, it was possible to verify that the internationalization has allowed to improve the performance of the analyzed Portuguese companies.

Keywords: Internationalization, challenges, strategy, Portuguese companies

JEL classification: I230 Higher Education; Research Institutions; L100 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: General

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Lista de tabelas	VII
Lista de abreviaturas	VIII
Capítulo I - Introdução	1
1.1 Enquadramento e contributo do estudo para o Estado da Arte.....	1
1.2 Objetivos	2
1.3 Estrutura	3
Capítulo II – Dimensões da internacionalização	7
2.1 Conceito de internacionalização (O que é?).....	7
2.1.1 Internacionalização e a <i>performance</i>	8
2.2. Motivações para a internacionalização (Porquê?).....	9
2.3 Seleção de países (Para onde?).....	12
2.3.1 Modelo <i>CAGE</i>	16
2.3.1.1 Distância Cultural.....	16
2.3.1.2 Distância Administrativa e política	17
2.3.1.3 Distância geográfica	18
2.3.1.4 Distância económica.....	19
2.4. <i>Timing</i> de acesso (Quando?)	19
2.5 Modos de entrada (Como?)	21
2.5.1 Exportação.....	28
2.5.2 Licenciamento	29
2.5.3 <i>Franchising</i>	30
2.5.4 <i>Joint Venture</i>	31
2.5.5 Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	33
2.6 Estratégias de internacionalização.....	35
Capítulo III – Teorias de internacionalização	39
3.1 Teoria dos custos de transação	40
3.2 Teoria das imperfeições de mercado	40

3.3 Teoria eclética (Paradigma OLI)	41
3.4 Modelo de <i>Upsalla</i>	43
Capítulo IV – Contexto português	47
4.1 Dados sobre a internacionalização em Portugal	47
4.2 A imagem de Portugal	53
Capítulo V – Abordagem teórica	55
Capítulo VI – Metodologia	59
6.1 Modelo de Investigação.....	59
6.2 Caracterização da amostra.....	63
Capítulo VII – Apresentação de resultados	69
7.1 A importância da proximidade geográfica e cultural para as empresas portuguesas	69
7.2 As influências nos modos de entrada no estrangeiro das empresas portuguesas	77
7.3 A internacionalização e a <i>performance</i> das empresas portuguesas	91
7.4 A imagem de Portugal nos países estrangeiros	100
Capítulo VIII – Discussão de resultados	111
8.1 A importância da proximidade geográfica e cultural para as empresas portuguesas	111
8.2 As influências nos modos de entrada no estrangeiro das empresas portuguesas	113
8.3 A internacionalização e a <i>performance</i> das empresas portuguesas	114
8.4 A imagem de Portugal nos países estrangeiros	115
Capítulo IX – Conclusão.....	117
9.1 Consideração Finais	117
9.2 Contribuição para a estratégia empresarial.....	118
9.3 Experiência académica	118
9.4 Limitações do estudo.....	119
9.4 Sugestões para futuras investigações.....	119
Bibliografia	121
Anexos	133
Guião da entrevista.....	133

Lista de figuras

Figura 1: Estrutura da parte teórica desta tese.....	4
Figura 2: Estrutura da componente investigatória desta tese	5
Figura 3: Motivações para a internacionalização	10
Figura 4: Fatores na decisão do modo de entrada	22
Figura 5: Evolução da decisão no modo de entrada.....	26
Figura 6: Estratégias de internacionalização	37
Figura 7: Cadeia de estabelecimento.....	43
Figura 8: Mecanismo básico de internacionalização: aspetos estáticos e aspetos dinâmicos ..	45
Figura 9: Evolução das exportações em Portugal	47
Figura 10: Evolução dos fluxos de Investimento Direto Português no Estrangeiro	49
Figura 11: Stock de Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro por países destino	49
Figura 12: países com maior presença de empresas portuguesas (top 10).....	51
Figura 13: Regiões recetoras da primeira subsidiária no estrangeiro.....	52
Figura 14: Desenho do modelo de Investigação	62
Figura 15: Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa	63
Figura 16: Distribuição dos cargos desempenhados pelos entrevistados.....	64
Figura 17: Distribuição dos setores de atividades das empresas.....	65
Figura 18: Dimensão das empresas da amostra	65
Figura 19: Distribuição do Volume de negócios (milhões de euros) das empresas da amostra	66
Figura 20: Grau de internacionalização das empresas	67
Figura 21: Distribuição dos mercados onde as empresas da amostra tem atividade internacional	68

Lista de tabelas

Tabela 1: Objetivos específicos desta investigação	2
Tabela 2: Análise PEST	13
Tabela 3: Países destino das exportações portuguesas.....	48
Tabela 4: Relação entre objetivos, questões de pesquisa e revisão de literatura	60
Tabela 5: Análise de conteúdo: A proximidade cultural como vetor de decisão na escolha dos países destino.....	69
Tabela 6: Principais ideias mencionadas pelos gestores relativamente à proximidade cultural e geográfica	77
Tabela 7: Análise de conteúdo: Modos de entrada nos mercados estrangeiros e influências ..	77
Tabela 8: Principais ideias mencionadas pelos gestores relativamente às influências na escolha do modo de entrada	91
Tabela 9: Análise de conteúdo: A performance resultante do processo de internacionalização	91
Tabela 10: As ideias mais mencionadas pelos gestores relativamente à influência da internacionalização na performance da empresa.....	100
Tabela 11: Análise de conteúdo: A influência da imagem de Portugal nos mercados estrangeiros.....	101
Tabela 12: As ideias mencionadas pelos gestores em relação à imagem de Portugal nos países estrangeiros.....	110

Lista de abreviaturas

PIB- Produto Interno Bruto

PALOP- Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

FIEP – Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas

IAMPEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

Análise PEST- Análise Política, Económica, Sociocultural e Tecnológica

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IDPE – Investimento Direto Português no Estrangeiro

Capítulo I - Introdução

1.1 Enquadramento e contributo do estudo para o Estado da Arte

São as empresas que constituem o tecido empresarial e que fazem avançar a respetiva economia. Vivendo num contexto onde o controlo da macroeconomia em Portugal é diminuto, surge a microeconomia, onde se engloba a internacionalização das empresas portuguesas, como um campo de estudo relevante para alavancar a economia nacional (Vinhas da Silva, 2018).

Segundo dados do Banco de Portugal (2018), as exportações constituíram a principal alavanca impulsionadora da economia portuguesa desde 2013, onde as projeções apontam para que a atividade exportadora tenha um peso de 50% no PIB em 2021. De facto, Costa e António (2015) concluíram que a recuperação da economia nacional está dependente, entre outros fatores, de uma maior abertura aos mercados estrangeiros.

Lasserre (2003) refere que crescem as empresas que fecham prematuramente por consequência da sua não abertura aos mercados externos. Ficando, assim, condenadas ao fracasso as organizações que apenas se limitem ao seu mercado local (Lendrevie *et al.*, 2015), e não se adaptem ao mercado global onde estão inseridos (Mitroff, 1987). Portanto, devido ao contexto global atual, a internacionalização tem extrema importância para se ser competitivo (Leal, 2017), e essa competitividade do tecido empresarial está amplamente relacionada com o progresso da economia (Costa e António, 2015).

Contudo, a estratégia de internacionalização engloba um conjunto de variáveis de relativa indeterminação (Conconi *et al.*, 2016), tendo as organizações que enfrentar diferentes desafios (Lasserre, 2003; Serra, *et al.*, 2010; Lendrevie, *et al.*, 2015; Simões e Crespo, 2017), quer seja o conhecimento e adaptação às normas vigentes nesses países (Conconi *et al.*, 2016), criteriosa escolha do país para onde se desejam internacionalizar, nas suas diversas vertentes; o respetivo modo de entrada; a dicotomia existente entre uma adaptação ou integração; assim como conseguir interligar todas as estruturas da empresa de maneira a preservar a performance desejada (Lendrevie, *et al.*, 2015; Simões e Crespo, 2017). Apesar de todos os desafios inerentes, a internacionalização assume-se como a via estratégica que permite um maior crescimento e que reúne as melhores probabilidades de sucesso (Tomás, 2017).

1.2 Objetivos

Os objetivos deste estudo foram, primeiramente, construir uma base teórica de suporte para, posteriormente, investigar quatro desafios específicos que as empresas portuguesas enfrentam na estratégia de internacionalização. Nesse sentido, através da *Tabela 1*, são explicitados os objetivos teóricos e empíricos da presente investigação.

Tabela 1: Objetivos específicos desta investigação

Nível teórico	Nível empírico	Considerando a pouca investigação sobre o tema em Portugal
<p>Identificar a base teórica que serviu de sustentação para a análise do trabalho empírico, através da explicitação de diversos conceitos sobre o tema da internacionalização, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploração do conceito de internacionalização, modos de entrada, teorias da internacionalização, estratégias de internacionalização e dados sobre o contexto português • Análise de estudos relativamente à relação entre a internacionalização e 	<p>Examinar em maior profundidade a temática da internacionalização no contexto empresarial português, percebendo na prática, como os desafios existentes influenciam a estratégia de internacionalização, nomeadamente, no que concerne a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudar a influência da proximidade geográfica e cultural na seleção dos países por parte das empresas portuguesas • Analisar quais as principais influências na escolha do modo de entrada nos países 	<p>Este estudo tem como objetivo contribuir para a comunidade científica, acrescentando literatura sobre o tema da internacionalização e alguns desafios inerentes. Através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visa servir de contributo aos empresários portugueses que através de uma reflexão crítica sobre os desafios abordados neste estudo consigam ter uma ideia mais clara sobre novas abordagens estratégicas • Explicitar algumas debilidades do tecido

<p>a <i>performance</i> empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise dos desafios e influências na escolha dos países destino e suas influências 	<p>estrangeiros por parte das empresas portuguesas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceber se a expansão para mercados estrangeiros tem permitido melhorar a <i>performance</i> das empresas portuguesas • Analisar a imagem de Portugal no estrangeiro e a influência que essa imagem tem nos fluxos internacionais com outros países 	<p>empresarial português na tentativa de expansão internacional e elucidar os organismos governativos para programas específicos de apoio as empresas, com o intuito de melhorar a políticas microeconómicas e alavancar a competitividade do país, através de um melhoramento da competitividade internacional.</p>
---	--	--

Fonte: Elaboração do autor

1.3 Estrutura

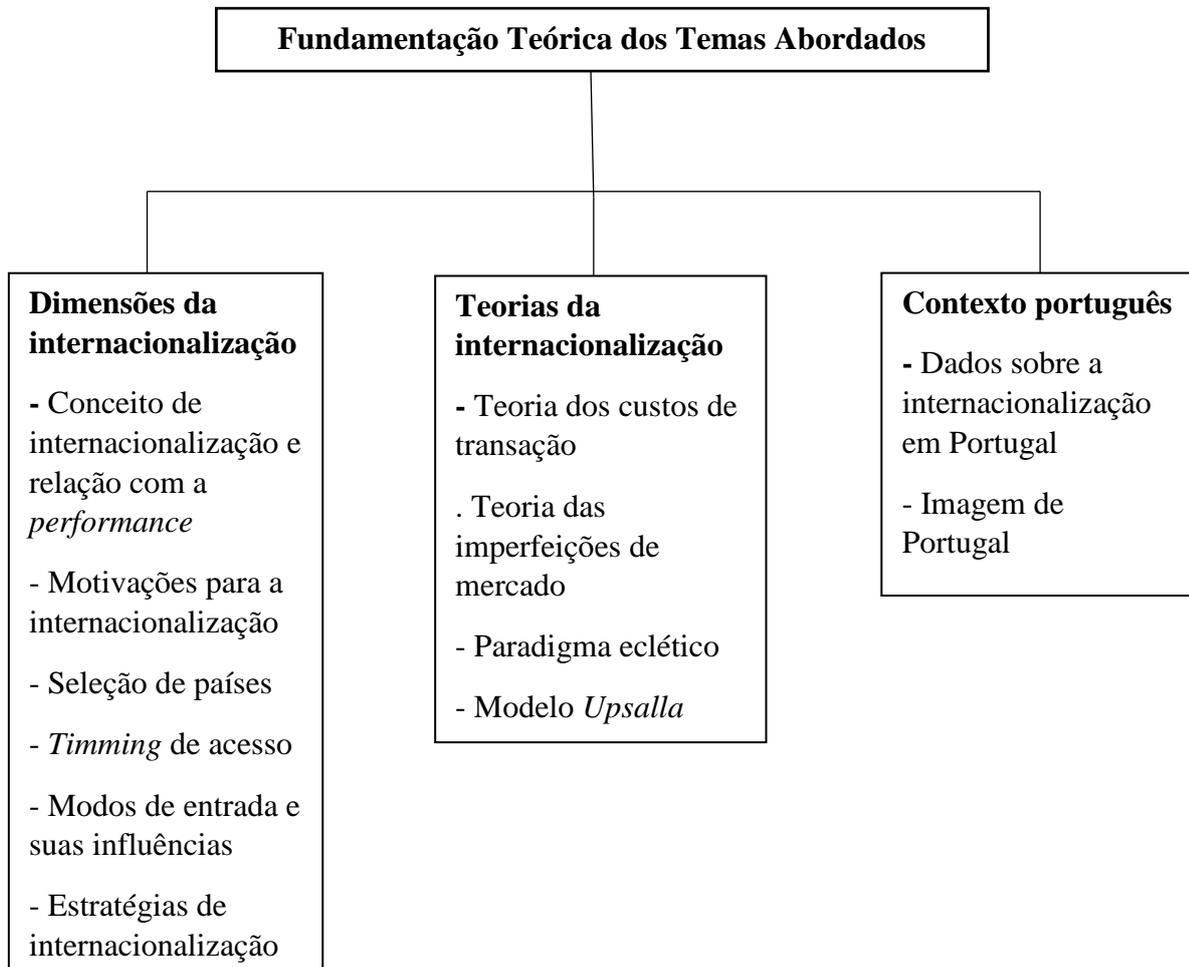
A estrutura do trabalho contempla duas partes. A primeira (*Figura 1*) contempla a fundamentação teórica, que está dividida em três subpartes.

A primeira subparte será dedicada à exposição de literatura sobre conceitos gerais que estão relacionados com qualquer estratégia de internacionalização, nomeadamente, o conceito de internacionalização e a sua relação com a *performance* empresarial, as várias motivações que podem explicar a expansão das empresas para mercados estrangeiros, as influências na escolha dos países para onde se internacionalizar, o tempo de entrada no mercado estrangeiro, exposição dos vários modos de entrada existentes para entrar no mercado estrangeiro, assim como as suas influências. Por fim, a exposição de estratégias de internacionalização.

Uma segunda subparte onde serão abordadas quatro teorias da internacionalização, nomeadamente a teoria dos custos de transação, a teorias das imperfeições de mercado, o paradigma eclético e o modelo *Upsalla*.

Por fim, a última parte onde serão expostos dados sobre o contexto da internacionalização em Portugal, assim como a imagem de Portugal nos países estrangeiros.

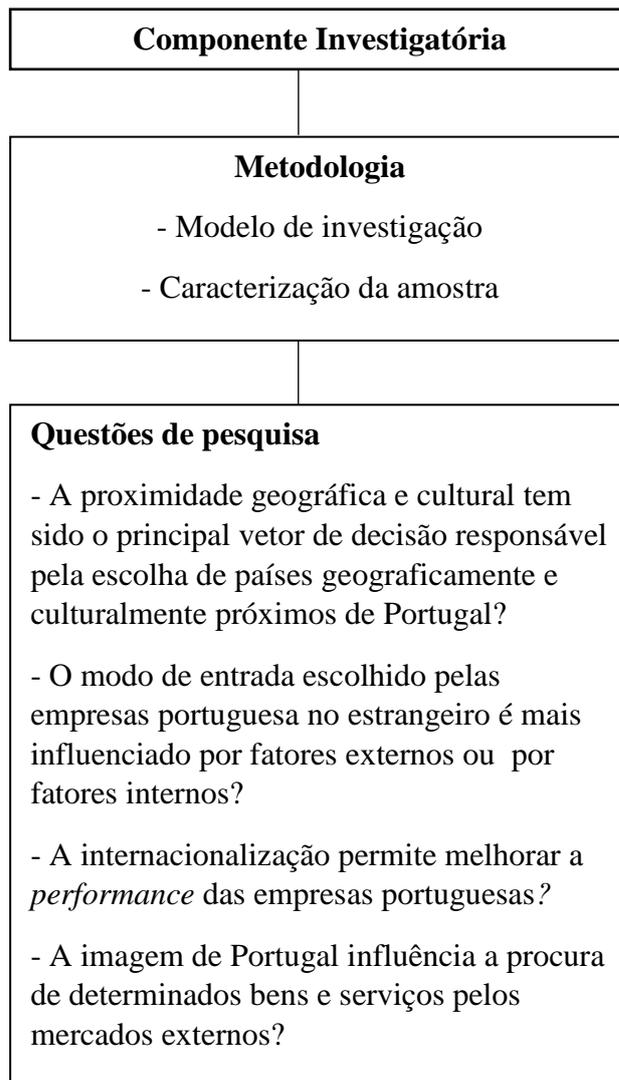
Figura 1: Estrutura da parte teórica desta tese



Fonte: Elaboração do autor

A segunda parte deste trabalho (*Figura 2*) contempla a componente investigatória deste estudo, nomeadamente o modelo de investigação e a caracterização da amostra que foram utilizadas para averiguar as questões de pesquisa deste estudo.

Figura 2: Estrutura da componente investigatória desta tese



Fonte: Elaboração do autor

Capítulo II – Dimensões da internacionalização

2.1 Conceito de internacionalização (O que é?)

De acordo com Mações (2017), o processo de as empresas começarem a operar fora do mercado doméstico revelou-se um dos marcos mais significantes do século XX. De um modo geral, e embora seja um conceito que tem sofrido algumas mudanças nos últimos anos (Knight, 2004), e havendo a necessidade de ser mais aprofundado em contexto científico (Welch e Luostarinen, 1988), a internacionalização apresenta-se como uma estratégia onde a empresa opta por enfrentar o mercado no seu todo, e não apenas o mercado doméstico, atuando de forma estruturada entre diferentes países (Lasserre, 2003; Leal 2017).

Freire (1997) considera a internacionalização como a ampliação, para países estrangeiros, das operações do mercado doméstico, reproduzindo de forma total, ou não, a sua cadeia de valor. Em sentido genérico, a internacionalização ocorre quando uma organização estabelece algum tipo de troca com outra, que esteja sediada no estrangeiro (Gago *et al.*, 2004).

A internacionalização assume diferentes importâncias dentro da organização, seja a nível estratégico, da sua disposição estrutural ou do seu produto, considerando a mesma como um processo que permite a operacionalização dos seus produtos ou serviços noutros países (Calof e Beamish, 1995), sendo considerada de vital importância, uma vez que é considerado um ponto de viragem estratégica no rumo da empresa, e resultado de um conjunto de medidas de desenvolvimento progressivo (Johanson e Wiedersheim, 1975; Simões e Crespo, 2017).

Para Castells (1999) uma atividade internacional é quando toda a estrutura da empresa está envolvida globalmente, quer seja de modo direto ou não. Desse modo, pode ser considerado como algo de vasto significado, uma vez que engloba desde a exportação até a implantação no país estrangeiro (SOBEET, 2007). Por seu turno, Leal (2017) enfatiza o papel da internacionalização como sustentáculo à globalização, no que concerne à passagem para um país estrangeiro de capital e produção.

Contudo, Silva (2017) considera a globalização como um meio que promove a agregação de várias vertentes, tal como a económica, cultural e social mas defende que é mais ampla do que

o processo de internacionalização, uma vez que a globalização remete para um nível de dependência entre os diferentes países.

2.1.1 Internacionalização e a *performance*

As empresas procuram sempre atingir a máxima *performance* possível das suas organizações, sendo necessário que as mesmas estejam em constante melhoria contínua, com o objetivo de incrementarem a sua eficácia e eficiência. Contudo, a *performance*, ao contrário do que se pensava no passado, não se cinge a métricas financeiras, tendo surgido outras métricas relevantes, nomeadamente intangíveis. (Gama, 2012). Para Venkatraman e Ramanujam (1986), a *performance* pode ser analisada pela vertente financeira e operacional.

No campo internacional, Geringer *et al.*, (1989) concluiu, através de um estudo com as 100 principais empresas dos Estados Unidos, que havia uma relação positiva entre o nível de internacionalização e a *performance*. Também Riahi-Belkaoui (1996), num estudo com empresas francesas, concluiu que existia uma relação positiva entre a internacionalização e um incremento dos resultados da organização. Do mesmo modo, Cadogan *et al.* (1999) também conseguiram observar a relação positiva que existe entre a abertura aos mercados externos e o desempenho da organização, assim como Beamish *et al.*, (1999) que também conclui essa relação positiva entre a expansão internacional e o desempenho da organização. Mais recentemente, Mikić *et al.*, (2016) também constatou que a internacionalização proporciona resultados positivos na em pequenas e médias empresas croatas, uma vez que fomenta um maior número de oportunidades no mercado global. Por fim, Floriani e Fleury (2012) também conclui o aumento da produtividade e consequente eficiência que a experiência internacional proporciona. Assim como melhores resultados financeiros (Schwens *et al.*, 2018).

Contudo, também é verdade que o conhecimento insuficiente das particularidades dos países estrangeiros, no que concerne às suas práticas políticas, costumes e modos de atuar no mercado, podem ditar o insucesso de uma expansão internacional (Antunes e Mucharreira, 2015), resultando uma limitação do desempenho económico da organização ou mesmo ao retrocesso da estratégia internacional (Welch e Wiedersheim-Paul, 1980). Ruigrok e Wagner (2003) concluíram que a expansão para mercados estrangeiros não garante resultados positivos num curto prazo, uma vez que as organizações passam por um longo estágio até chegar à estrutura

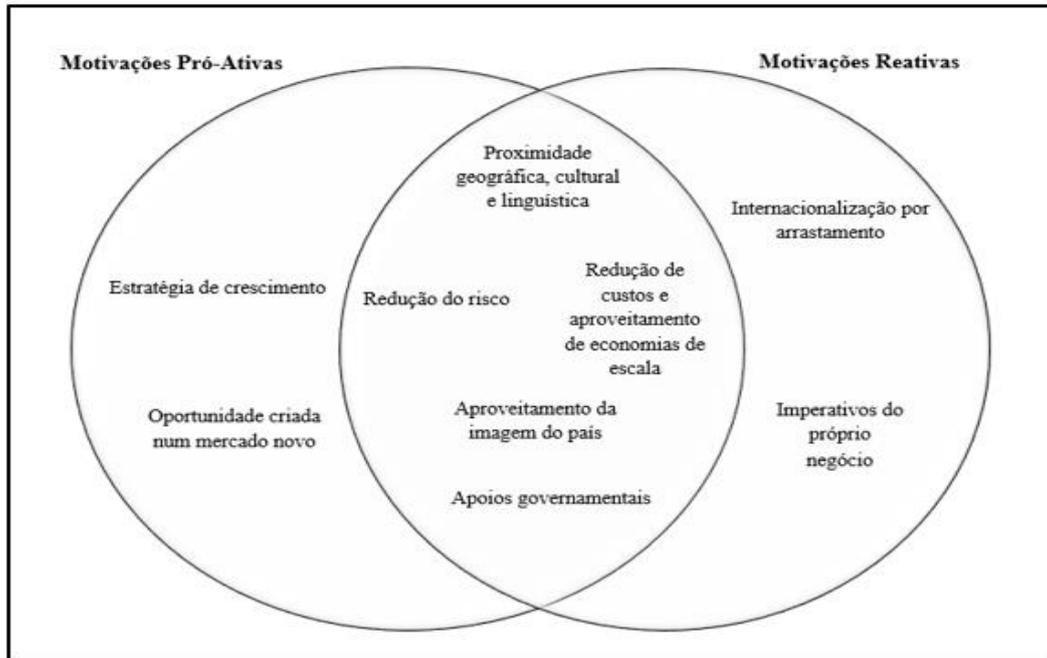
desejada, onde o alto investimento caracterizador desse estágio e consequente diminuição da *performance* organizacional nesse período pode inviabilizar a estratégia de internacionalização.

2.2. Motivações para a internacionalização (Porquê?)

No passado recente, o processo de internacionalização tornou-se cada vez mais acessível e, também, um imperativo no meio empresarial (Lendrevie *et al.*, 2015). Se uma organização não tem a ambição de crescer, está mais perto de se extinguir (Vilhena, 2017). Como tal, cada vez mais, os empresários destacam a vontade de aproveitar oportunidades do exterior (Simões e Crespo, 2017).

Genericamente pode dividir-se as motivações para a internacionalização em duas categorias (*Figura 3*): proativas e reativas (Beamish *et al.*, 1999; Simões e Crespo, 2017; Silva *et al.*, 2018). A empresa opta por uma ou outra mediante a razão de base para se internacionalizar, ou seja, será proativo se na base da decisão teve apenas um pensamento estratégico por parte da empresa e, por outro lado, será reativo se a base da decisão serve de resposta a uma modificação de algum parâmetro do mercado (Simões e Crespo, 2017). Contudo, para Calof e Beamish (1995) as motivações surgem primeiramente das atitudes dos gestores, contrariando que sejam originárias em fatores objetivos ambientais, embora os autores os considerem necessários para validar qualquer atitude que necessite de ser corretamente aplicada.

Figura 3: Motivações para a internacionalização



Fonte: Silva (2000)

- 1) **Estratégia de crescimento** – O principal intuito das organizações é aumentar o número de transações, crescendo e, conseqüentemente, fortalecendo a posição que tem no mercado global (Viana e Hortinha, 2005; Silva *et al.*, 2018; Teixeira, 2013). Muitas organizações, pelo facto de estarem inseridas em mercados saturados, procurarem mercados menos maduros em que as margens sejam vantajosas (Simões e Crespo, 2017).
- 2) **Oportunidade criada num mercado novo** – Este tipo de motivação surge de uma oportunidade no exterior que se revela vantajosa para a organização. Pode surgir através de um aumento da relação com um determinado país, como resultado de resultados positivos do representante da empresa nesse país ou, por outro lado, os maus resultados do mesmo levam a organização a investir diretamente no país e a controlar o processo. Por fim, também podem surgir de alterações legislativas (Silva *et al.*, 2018).
- 3) **Proximidade geográfica, cultural e linguística**- A proximidade geográfica e cultural são um fator importante para conferir mais confiança a uma organização quando decide internacionalizar-se. A proximidade geográfica é confirmada pelo elevado número de

empresas portuguesas que se decidem internacionalizar para Espanha, através de exportações e de investimento nesse país. Para além da proximidade geográfica, a proximidade cultural também merece especial atenção, sustentado pelas crescentes internacionalizações de empresas portuguesas para os PALOP e para o Brasil (Silva *et al.*, 2018).

- 4) **Redução do risco** – Estando presentes diferentes países, aumenta a diversificação do risco do negócio, quer seja risco de “conjetura, de fase do ciclo de vida do produto ou de concorrência” (Viana e Hortinha, 2005: 89). Esta ideia, sustentada pela teoria dos ciclos económicos, consiste em balançar entre conjeturas favoráveis e desfavoráveis, de modo a mitigar riscos de negócio. Esta motivação sustenta o facto de empresas portuguesas se terem deslocado para países geograficamente e culturalmente distantes, de modo a mitigar o risco resultante da crise de 2007/2008 na Europa (Silva *et al.*, 2018).

- 5) **Redução de custos e aproveitamento de economias de escala**- Por um lado, muitas empresas procuram em outros países custos de mão-de-obra mais acessíveis, assim como políticas menos limitativas que permitam poupar alguns gastos (Ansoff, 1984; Freire, 1997; Serra *et al.*, 2010; Teixeira, 2013; Simões e Crespo, 2017; Silva *et al.*, 2018). Por outro lado, uma maior procura permite a obtenção de economias de escala, ou seja, diminuição do custo unitário por consequência de um elevado volume de produção (Hill, 2013), e viabilizar certos produtos, tornando-se mais fácil cobrir o investimento inicial (Serra *et al.*, 2010; Mações, 2017; Silva *et al.*, 2018). De facto, é crucial abranger grandes áreas geográficas para se ser competitivo ao nível de custos (Viana e Hortinha, 2005).

- 6) **Aproveitamento da imagem do país**- Muitas empresas optam por se internacionalizar para países com reputação em determinada área, uma vez que conferem uma perceção positiva ao produto comercializado, como por exemplo, a perceção positiva do setor de relojoaria na Suíça, o que não acontece se a mercadoria for proveniente da China (Silva *et al.*, 2018).

- 7) **Apoios governamentais**- Os apoios de órgãos estatais relevam-se verdadeiros impulsionadores para bastantes empresas que se decidem internacionalizar, quer seja do

país estrangeiro, quer do próprio país (Silva *et al.*, 2018; Teixeira, 2013). Em Portugal, destacam-se organizações como AICEP, FIEP ou IAPMEI (Silva *et al.*, 2018).

- 8) Internacionalização por arrastamento-** Este tipo de motivação surge da necessidade de seguir clientes estratégicos nos seus processos de internacionalização, sendo mais frequente em serviços de publicidade ou de consultoria (Silva *et al.*, 2018). Do mesmo modo, a necessidade de seguir o trajeto de certos concorrentes contribui para adotar uma estratégia de internacionalização (Serra *et al.*, 2010).

- 9) Imperativos do próprio negócio-** Há empresas que, pela sua tipologia de negócio, são internacionais, como as de transportes aéreos ou marítimos que necessitam de estar implementadas, por natureza, em mais que uma área geográfica. Assim como organizações que para tornar viável o seu modelo de negócio, torna-se imperativo que englobe o estrangeiro, como é o caso do *Cirque du Soleil* (Lendrevie *et al.*, 2015; Silva *et al.*, 2018).

2.3 Seleção de países (Para onde?)

A seleção do país para onde se internacionalizar é uma decisão estratégica de grande relevo e que deve ser cuidadosamente avaliada de modo a garantir maiores probabilidades de sucesso (Douglas e Craig, 1983; Tomás, 2017). No caso de uma má escolha, podem resultar prejuízos avultados que pode ditar o fracasso do processo e, em caso extremo, o fim da empresa. (Welch e Wierdersheim-Paul, 1980).

A escolha do mercado destino pode resultar de uma análise detalhada de diversos fatores e parâmetros abrangentes de elevada importância, ou seja, ponderam-se vários fatores que permitem diminuir progressivamente a lista de potenciais mercados. Por outro lado, pode resultar de um acontecimento pontual que abriu portas a essa possibilidade, como é o caso de uma encomenda feita a partir do exterior. Neste caso o processo em si baseia-se no instinto dos gestores, sustentado pelo conhecimento reunido em todos os anos anteriores, ao invés de um estudo exaustivo. (Silva *et al.*, 2018)

Freire (1997) considera de extrema importância a análise PEST (*Tabela 2*), de modo a conhecer uma parte transversal a todas as empresas que decidam atuar nesse determinado país e que tem influência direta na implementação estratégica. É uma ferramenta que analisa diferentes dimensões, no que concerne à variante político-legal, económica, sociocultural, e tecnológica (Silva *et al.*, 2018).

Tabela 2: Análise PEST

Político-Legal	Económico	Sociocultural	Tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de governo • Estabilidade governativa • Inserção em blocos político-legais • Política de alianças internacionais • Política de atração de IDE • Liberdade de imprensa, Estado de Direito e níveis de burocracia e corrupção • Tendências de regulação e desregulação • Importância de grupos de pressão, sindicatos, 	<ul style="list-style-type: none"> • PIB • Taxa de crescimento do PIB • Inflação e taxas de juro • Níveis de rendimento e poupança • Taxa de imposto sobre o rendimento, despesa e consumo • Possibilidade de repatriar dividendos • Dimensão do mercado-alvo • Taxa de crescimento do mercado • Etapa do ciclo de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da população • Taxa de crescimento da população • Taxa de mortalidade • Densidade populacional • Estrutura etária • Grau de urbanismo • Área do país • Principais centros populacionais • Principais características topográficas • Valores dominantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de capacidade tecnológica • Maturidade e volatilidade da tecnologia utilizada • Formação profissional • Tecnologia da informação, internet, comunicações globais e locais • Acesso à tecnologia e licenciamento • Potencial de inovação, tecnologia de substituição/soluções, invenções e pesquisa • Questões de propriedade intelectual e patentes • Transporte • Energia: uso/fontes/combustív

<p>comunidades locais, associações comerciais e industriais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislação social e de emprego • Política fiscal e controlos comerciais e tarifárias • Legislação ambiental e de proteção dos consumidores • Legislação de defesa do consumidor • Regulamentos específicos do setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Desemprego e a oferta de trabalho • Custos do trabalho • Importações e exportações 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências e comportamentos sociais • Composição étnica e linguística • Nível educacional e religião • Grau de escolaridade • Qualificação profissional 	<p>eis, tecnologias dependentes/sociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxas de obsolescência • Remoção de resíduos/reciclagem
---	--	---	---

Fonte: Adaptado de Silva *et al.*, (2018)

A vertente politico-legal engloba a investigação de aspetos referentes à estrutura do governo de determinado país, uma vez que afetam em larga escala as empresas. Neste sentido, importa analisar se o Estado tem uma interferência ativa ou passiva na determinação do valor a transacionar bens e serviços; perceber que setores são alvo de protecionismo e quais em livre comércio; analisar a constância política, uma vez que a alteração de ideologias políticas pode desencadear medidas que limitem a capacidade de atuação das empresas (Silva *et al.*, 2018). Do mesmo modo, é importante entender a legislação laboral que opera nesse país, pois tem implicações diretas nos resultados financeiros da organização (Freire, 1997). No contexto legal, Finuras (1999) refere a importância de conhecer as práticas sociais do sistema vigente, uma vez

que influência as políticas de contratação, demissões, obrigatoriedade de educação aos trabalhadores e, também, as greves.

A vertente económica é de extremo relevo, não pode ser analisada isoladamente, uma vez que a sua influência é comum e desencadeia reações, positivas ou negativas, em várias áreas geográficas. A ótica económica compreende os hábitos de consumo da sua população e o nível salarial. Por outro lado, também é importante avaliar a relação de consumo entre um país e os restantes, principalmente, na área de atividade que a empresa deseja atuar (Silva *et al.*, 2018). Freire (1997) destaca a importância de analisar a evolução PIB, uma vez que permite concluir, caso esteja em movimento ascendente, um maior gasto das famílias na compra de bens e serviços ou, no caso contrário, o oposto. Por outro lado, é importante analisar a taxa de inflação e de juro, uma vez que quando as mesmas se encontram mais baixas, dão maior segurança para possíveis aplicações financeiras por parte dos intervenientes, assim como o maior poder de compra.

A vertente social engloba questões como a caracterização das categorias sociais existentes, o nível de envelhecimento, a facilidade com que a população acede aos sistemas de ensino, o nível escolar que apresenta, nível de nascimentos, nível de óbitos, assim como o modelo comportamental da população, as suas convicções e valores (Freire, 1997; Silva *et al.*, 2018). A capacidade de entender a cultura permite às empresas decidir corretamente em matérias como metodologia de trabalho, resiliência, capacidade de adaptação e, desse modo, mitigar o risco de possíveis mal entendidos (Mações, 2017). Efetivamente, há uma relação entre a cultura de um determinado país e a performance económica e, devido à crescente internacionalização de diversas empresas, torna-se uma vertente de extrema importância na definição estratégica da organização (Franke *et al.*, 1991)

A vertente tecnológica analisa o grau de incentivo de um país à utilização de tecnologia, ou seja, de que modo há envolvimento dos estabelecimentos de ensino nas decisões do país, na medida em que ambientes científicos e tecnológicos estão intimamente ligados ao sistema empresarial, pois pressupõe que haja pessoas com capacidades acrescidas para renovar e melhorar o sistema. (Silva *et al.*, 2018). Também é importante perceber a legislação no que concerne à salvaguarda de possíveis inovações (Freire, 1997).

Lasserre (2003) defende a avaliação da atratividade do país como qualquer outra análise de um investimento, ou seja, é um bom investimento se resultar num retorno superior ao capital investido. Segundo o autor, é necessário fazer um *trade-off* entre as possíveis vantagens e desvantagens em atuar em determinado mercado, assim como medir as incertezas do país, em todas as suas vertentes. Posteriormente à análise individual, torna-se fulcral a avaliação por comparação, ou seja, comparar as avaliações entre países semelhantes, caso contrário não podem ser considerados como alternativas, uma vez que são simplesmente diferentes.

De facto, a escolha é complexa e obriga a estudar diversos fatores externos que conduzam a uma avaliação da atratividade geral do país nas suas diferentes dimensões, como também fatores internos, nomeadamente, a capacidade dos recursos próprios (Lasserre, 2003; Serra, *et al.*, 2010).

2.3.1 Modelo CAGE

A distância que separa diferentes países não se resume apenas aos quilómetros, uma vez que existem diferentes vertentes que ditam uma maior distância, ou maior aproximação, entre diferentes mercados (Cardeal, 2018). Nesse sentido, Ghemawat (2001) desenvolveu o modelo *CAGE*, onde aborda a “distância cultural, administrativa, geográfica e económica” (Ghemawat, 2001: 138).

2.3.1.1 Distância Cultural

A cultura é definida por Kluckhohn (1952) como a maneira de raciocinar sobre determinado tema, de sensibilidade, e de se relacionar. Mais recentemente, Hofstede (2011) caracteriza-a como um *software* mental. Ghemawat (2001) define esta variável como a base do relacionamento entre indivíduos e organizações, sendo que as ambiguidades ao nível da língua falada, ética social e religião suscitam um maior afastamento entre países. Também Morisson (2011) destaca os desafios culturais no processo de internacionalização, uma vez que é necessária uma constante adaptação empresarial, nomeadamente na vertente dos padrões éticos, metodologia de negociação, idioma, critérios de decisão e hábitos.

Nesse sentido, muitas empresas optam por se internacionalizar para países de características semelhantes para ser possível manter o mesmo *marketing mix*, não incorrendo em custos e riscos acrescidos (Lendrevie *et al.*, 2015). Uma vez que para os gestores aumentarem os resultados das empresas é importante reduzir custos, ampliar a procura dos seus produtos e reduzir a incerteza dos investimentos, a distância cultural pode ser um forte entrave a esses objetivos (Tihanyi *et al.*, 2005). De facto, os gestores consideram mais arriscados expandirem-se para países culturalmente mais distantes do país de origem (Kraus *et al.*, 2015), o que justifica a relação negativa entre investir diretamente no estrangeiro e a distância cultural (Li e Guisinger, 1992). Só na vertente linguística, Ghemawat (2001) diz que ter um idioma comum alavanca em três vezes as trocas entre esses países, ao invés de países sem esse fator comum.

Embora admita a impossibilidade de entender uma cultura específica na sua plenitude, torna-se crítico que os gestores tenham o máximo de conhecimento das particularidades culturais (Tomás, 2017). Também Ghemawat (2001) refere a facilidade em perceber as semelhanças, ou dissemelhanças, ao nível da língua falada mas as dificuldades existentes em conseguir entender todas as outras restantes nunces culturais. Por exemplo, até a condução de uma negociação oscila de forma significativa consoante a área geográfica, onde os intervenientes vislumbram o propósito de um acordo de maneira diferente (Tomás, 2017). Nesse sentido, Silva *et al.*, (2018) refere que as semelhanças ao nível do linguístico podem não ser suficientes, uma vez que as diferenças na forma de negociar estiveram na base do fracasso de expansões de empresas portuguesas para o Brasil.

Para Ghemawat (2001) a vertente cultural influência de maneira diferente consoante o setor de atividade, sendo que afeta mais os produtos que tenham elevada componente linguística, assim como produtos que interfiram com hábitos de consumo alimentar ou o tamanho dos produtos ir contra as normas sociais.

2.3.1.2 Distância Administrativa e política

Nesta vertente destaca-se a relação existente entre diferentes países, nomeadamente em termos históricos e ao nível político (Silva *et al.*, 2018), uma vez que este tipo de relações influenciam bastante os fluxos comerciais entre diferentes países (Ghemawat, 2001). Cardeal (2018)

também destaca que este tipo de influência, quando positiva, impulsiona bastante os fluxos entre esses países.

De facto, Ghemawat (2001) refere que as relações colonizador-colonizado entre dois países fazem aumentar bastante a probabilidade de haver troca entre eles. Nesse sentido, este tipo de ligação entre Portugal e Angola têm resultado num crescente número de empresas portuguesas nessa região (Cardeal, 2018). Contudo, também há evidências que essa relação não é suficiente, podendo, devido a diferentes hostilidades, reduzir ou anular as trocas comerciais entre países (Ghemawat, 2001).

Ghemawat (2001) também refere a importância da existência da mesma moeda e uma unificação política. Para o autor, a criação da União Europeia surge como o exemplo mais claro da diminuição da distância administrativa entre os estados membros.

Por fim, Ghemawat (2001) também refere o aumento da distância administrativa por via da criação de entraves, por diferentes razões, à importação de produtos, o que dificulta a tarefa do país exportador. Este tipo de distância é notória, por exemplo, com os impostos criados pelo Brasil, na entrada de bebidas alcoólicas nesse mercado, que ronda os 150% do valor da mercadoria (Cardeal, 2018). Nesse sentido, é importante ter em linha de conta fatores que possam potenciar essas alterações, como por exemplo: a imprevisibilidade política, decorrentes de alterações ao nível do pensamento estratégico; o excesso de patriotismo, que conduz a um incremento de taxas, o que constitui uma barreira a novos entrantes; limitação do poder de investimento, através da exigência de cedência de parte da quota acionista por parte de entidades sediadas no país destino; excesso de trâmites legais e a existência de corrupção em certas áreas de atividade (Beamish *et al.*, 1999; Simões e Crespo, 2017).

Segundo Kraus *et al.*, (2015), a existência de uma economia forte, aliada a políticas legais mais acessíveis, diminuiu a perceção de risco por parte dos gestores.

2.3.1.3 Distância geográfica

Na teoria, uma maior distância entre o país de origem e o país destino significa dificuldade acrescida em realizar negócios (Cardeal, 2018). A distância geográfica não se mede apenas pelos quilómetros que separam dois países, mas também pelo tamanho do país destino, assim

como a acessibilidade e a distância dos pontos de consumo às zonas fronteiriças (Ghemawat, 2001) e o número de horas necessárias para se deslocar do país de origem ao país destino (Silva *et al.*, 2018).

Ghemawat (2001) refere que a distância tem especial importância nos setores que necessitam de transportar mercadorias com baixo valor por tonelada, como aço ou cimento, assim como mercadoria com maior sensibilidade. Contudo, também no setor onde não há envolvimento de mercadoria física, há evidências que o volume dessas trocas diminuem à medida que aumenta a distância geográfica, devendo-se esse efeito ao nível das telecomunicações e maior dificuldade em estabelecer contacto.

A escolha de mercados geograficamente mais próximos dá a sensação de uma maior confiança, uma vez que, teoricamente, o entendimento da realidade desses países é superior. Inclusive, os mercados que partilham a mesma fronteira, tendem a ser percebidos como a como a própria continuação do país (Silva *et al.*, 2018). De facto, os gestores consideram mais arriscados expandirem-se para países geograficamente mais distantes do país de origem (Kraus *et al.*, 2015), e à medida que a distância aumenta há uma maior tendência em estabelecer unidades fabris nos países destino (Ghemawat, 2001).

2.3.1.4 Distância económica

A última variável do modelo diz respeito à distância económica, ou seja, diz respeito ao desnivelamento existente entre dois países (Silva *et al.*, 2018). Neste caso, é de especial importância avaliar o nível de vida dos consumidores desse país, custo de mão-de-obra, etc. sendo preferíveis as empresas que desejam replicar modelos de negócio, concentrarem-se em países com semelhanças económicas, de modo a poderem preservar as suas vantagens competitivas (Ghemawat, 2001).

2.4. *Timing* de acesso (Quando?)

Para tomar a decisão estratégica de se internacionalizar, é importante a organização analisar e refletir qual o melhor *timing* de entrada no país estrangeiro. Para que esta decisão seja tomada de uma forma acertada, é revelante que se equacione as eventuais consequências de uma entrada antecipada ou da perda da oportunidade devido a um tempo retardativo (Lilien e Yoon, 1990).

Ou seja, é importante que os investidores consigam reconhecer a janela de oportunidade para investirem no mercado internacional (Lasserre, 2003).

Assim, se uma empresa ambiciona ser Pioneira tem que investir e proceder a algumas investigações e desenvolvimentos no que concerne à “engenharia, produção e marketing antes de entrar no mercado”. Numa fase muito embrionária, é possível que o lucro não seja imediato, pois o produto/serviço ainda não é conhecido. Para além disso, os pioneiros correm o risco de investirem em algo que não se enquadra nos desejos dos consumidores do país de destino (Lasserre, 2003). Normalmente estes esforços são compensados, mesmo tendo em conta o risco que a organização corre, pois se uma empresa for pioneira poderá precaver que futuros concorrentes se apoderarem de algumas vantagens competitivas (Lilien e Yoon, 1990). Lasserre (2003) considera que a fase ideal para se entrar no mercado é quando, numa fase inicial, o produto já é procurado mas os concorrentes ainda não estão instituídos e preparados. Assim, mesmo tendo em conta o risco, os investidores devem aproveitar esta vantagem competitiva, sendo esta fase chamada de janela de oportunidade pelo autor.

Se a organização for uma Seguidora Precoce (*Early Follower*) - tentando-se introduzir quando o mercado ainda está numa fase inicial, estando ainda o produto numa fase de crescimento, deve acelerar a produção do produto ou desenvolver o processo, para não sofrer tanto com a sua entrada tardia. Apesar de não ser muito significativo (e de uma empresa Pioneira ter maiores vantagens) uma organização Seguidora Precoce poderá beneficiar da redução de esforços no que concerne à pesquisa e marketing do produto (Lilien e Yoon, 1990).

Se a empresa optar por lançar um produto que já existe, tem que ter em conta que está a entrar tarde no ciclo de vida do produto, e como tal deve tentar acelerar o processo o mais depressa possível. (Lilien e Yoon, 1990). Nesta fase, de crescimento competitivo, várias organizações estarão a tentar participar neste mercado, aproveitando as circunstâncias e as vantagens do grande crescimento do produto/serviço. Como tal, para entrar nesta fase é necessário uma estratégia diferenciada e/ou maior nível de recursos. Os autor recomendam que estas organizações invistam numa *joint venture* uma forma a compensar o atraso. (Lasserre, 2003). Se a organização entrar no mercado numa fase muito madura, estando já os concorrentes estabelecidos, o risco é bastante alto. (Lasserre, 2013). Lilien e Yoon (1990) consideram que este tipo de entrada, denominada de Tardia, será a que trará maiores consequências, uma vez que o produto está numa fase considerada madura, e os benefícios do progresso do mercado

não são significativos. Lasserre (2003) sugere que nesta fase será mais benéfico criar um produto inovador.

Efetivamente, se a organização demorar muito tempo para entrar no mercado corre o risco de fazer um mau investimento, podendo ser fatal para o negócio, principalmente tendo em conta que na atualidade o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor (Lasserre, 2003).

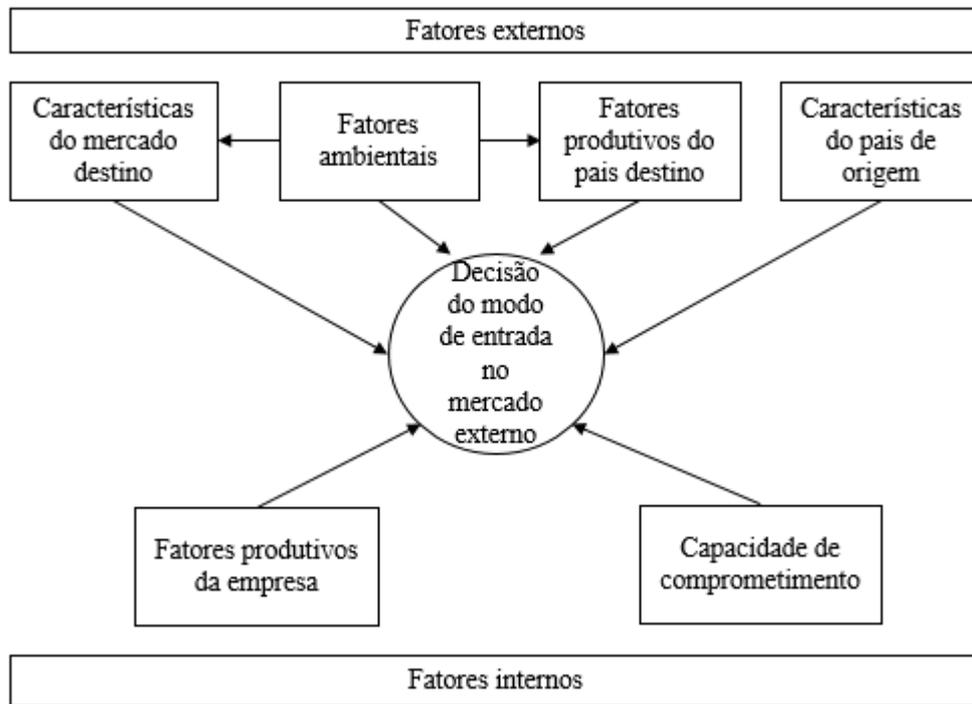
2.5 Modos de entrada (Como?)

De acordo com Jones e Young (2009: 7) o modo de entrada num país estrangeiro refere-se aos “métodos utilizados pelas empresas na entrada em mercados internacionais com atividades criadoras de valor”. Ou seja, permite a troca de novos artigos, conhecimento tecnológico e capacidade intelectual entre países, de diferentes modos (Root, 1994). A definição deste parâmetro é um fator crítico na estratégia de internacionalização (Andersen, 1997), e requer a compreensão das características do país destino de modo a sustentar a melhor maneira de penetrar nos mercados estrangeiros (Quer *et al.*, 2007), uma vez que após da escolha do país para onde se expandir, torna-se crucial definir a forma como a empresa se vai instalar, nomeadamente se irá produzir no país de origem ou no estrangeiro, e de que forma (Lasserre, 2003).

A entrada num mercado estrangeiro é um processo crítico, demorado e complexo, que coloca à prova as capacidades de uma organização em conseguir bons resultados quando se desloca para um meio diferente do qual operava (Yip, 1982; Root, 1994). Conconi *et al.*, (2016) destaca a falta de conhecimento suficiente para abordar os mercados externos com total confiança e, nesse sentido, concluiu que a maior parte das organizações opta por exportar para esses mercados antes de investir diretamente, o que só acontece depois de uma estratégia de exportação bem sucedida. Baseado na teoria dos custos de transação, Williamson, (1985) defende que o modo como as empresas decidem entrar nos mercados estrangeiros depende dos custos de transação envolvidos, nomeadamente custos em descobrir, negociar e controlar um parceiro de negócios. Brouthers (2002) defende que os custos de transação não são a única variável que pesa na decisão da empresa, acrescentando a variável legal e cultural como igualmente importantes nesse processo de decisão. Nesse sentido, há evidências que quando há uma maior perceção de risco do país destino, assim como uma maior distância entre ambos, as grandes empresas optam por modos de entrada que envolvem menor alocação de recursos (Jonhson e Vahlne, 1977; Kim

e Hwang, 1992), evitando investimentos diretos nesse país e privilegiando acordos de licenciamento (Anderson e Coughlan, 1987). Segundo Root (1994) há um conjunto de variáveis que influenciam o modo de entrada e que devem ser constantemente analisadas e atualizadas (Figura 4)

Figura 4: Fatores na decisão do modo de entrada



Fonte: Traduzido de Root (1994: 9)

Root (1994) defende a necessidade de estudar fatores internos e externos. De facto, a multiplicidade de influências, a complexidade em avaliar o seu impacto atual e no futuro, e o conjunto alargado de possibilidades de entrada no mercado estrangeiro, obriga os gestores a terem que fazer um *trade-off* com base em diferentes variáveis. Hutchinson *et al.*, (2009) concluiu, através do seu estudo, que as empresas são mais influenciadas por fatores internos do que por fatores externos, embora o autor ressalve que isso é predominantemente evidente em empresas mais pequenas. Também Fillis (2001) defende a predominância da influência de fatores internos na expansão de empresas de menor dimensão. Westhead *et al.*, (2002) justifica que na maioria das pequenas empresas há uma tendência para se proteger os seus recursos. O estudo de Hutchinson *et al.*, (2009) revela que as principais implicações na expansão internacional são a falta de orientação dos gestores, receio de perder o controlo da atividade, falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros, falta de capacidade de alocar o seu

produto no estrangeiro, assim como imposições legais e políticas. Root (1994) propõe as seguintes influências internas e externas:

- 1) **Característica do mercado destino** - A dimensão do mercado destino é de extrema importância. Se o mercado tiver uma reduzida dimensão, deve-se privilegiar a entrada através de exportação indireta, licenciamento e certos tipos de acordos contratuais. Em sentido oposto, se o mercado for maior, deve-se privilegiar a entrada através de filias e construção de unidades produtivas. No que concerne à competitividade do mercado, o autor refere a possibilidade de existirem três cenários distintos, nomeadamente se o mercado possuir um número elevado de concorrentes, mas nenhum ter uma vantagem considerável, se o mercado possuir alguns concorrentes com vantagens que lhe confirmam vantagens sobre os restantes, ou se o mercado ser dominado apenas por uma empresa. No primeiro cenário, é aconselhado uma entrada via exportação, enquanto nos restantes cenários é preferível um investimento mais avultado nesse país, de modo a conseguir fazer face às vantagens que tais concorrentes possuem. Paralelamente, é importante aferir sobre a existência e qualidade de possíveis intermediários, ou seja, no caso de não existirem ou não estarem disponíveis, a empresa deve optar por uma entrada com base em filiais ou subsidiárias (Root, 1994). Do mesmo modo, Kim e Hwang, (1992) concluíram que o excesso de competição em determinado país leva a que as multinacionais optem por um maior investimento.

- 2) **Fatores ambientais** – A política vigente no país destino, através da sua legislação, assim como a unidade monetária nesse país, como a cultura e a logística também foram mencionadas como barreiras à expansão internacional no estudo de Hutchinson *et al.*, (2009). Simões e Crespo (2017) referem que muitos países exigem participação local ou consórcios com organizações locais. Para Root (1994) é importante analisar as políticas regulamentais, que podem resultar em restrições ao nível de importação de produtos, o que é um obstáculo para entrada via exportação, sendo que estudos mostram que muitas empresas preferem investir em unidades produtivas no país destino com o intuito de contornar essas limitações. Se, contrariamente, houver uma política de limitação ao investimento estrangeiro, torna-se preferível a exportação.

Um ponto importante a ter em consideração é a distância entre o país origem e o país destino, uma vez que longas distâncias significam elevados custos de transporte, o que

pode tornar inviável a exportação desses produtos, uma vez que deixam de ser competitivos quando comparados com os produtos locais (Root, 1994).

O autor considera também importante a avaliação da evolução da taxa de câmbio, assim como a balança de pagamentos. Uma constante diminuição do valor da balança de pagamentos induz em restrições à importação de produtos, leva a possível desvalorização da taxa de câmbio. Esse cenário não é favorável à entrada através da exportação, sendo mais indicado investimento no país destino, beneficiando da redução dos valores para aquisição de unidades produtivas (Root, 1994).

No que concerne às diferenças culturais, o autor defende que quanto maior a dissemelhança entre ambos os países, mais alto será o valor que a empresa terá de dispendir para a obtenção de informações locais, e neste caso, há preferência pela entrada em países estrangeiros através de exportação ou outros modos de licenciamento que não necessitem de muito investimento. Do mesmo modo, a distância cultural pode influenciar o tempo de entrada, uma vez que as empresas optam por entrar primeiro em mercados com mais semelhanças ao país de origem (Root, 1994). Em sentido geral, Kim e Hwang (1992) concluem que quanto maior o risco em investir em determinado país, há um menor investimento no modo de entrada desse país.

- 3) **Fatores produtivo do país destino** – O autor defende a importância de analisar a competência, abundância e valor a pagar pelos recursos que o país destino possui, nomeadamente, da energia, transportes, comunicações e instalações portuárias. Nesse sentido, se os custos de operacionalização forem reduzidos, a internacionalização através da construção de unidades produtivas será mais benéfica, ao invés da simples exportação (Root, 1994).
- 4) **Característica do país de origem** – Quando a empresa de origem está sediada num mercado de elevada dimensão, as empresas tendem a crescer dentro do mercado doméstico e quando se internacionalizam, já com uma dimensão considerável, optam por entradas nos mercados estrangeiros através de investimento. Ao contrário de mercados de origem limitados, onde as empresas apenas têm possibilidade de crescer através de economias de escala via exportação. Por outro lado, se os valores para se produzir no próprio país forem elevados, é um indicativo para as empresas produzirem

localmente. Do mesmo modo, políticas governamentais que incentivem à exportação e, por exemplo, não incentivem outro tipo de investimento nos países estrangeiros, são indicativos claros do modo de entrada mais vantajoso para a organização (Root, 1994).

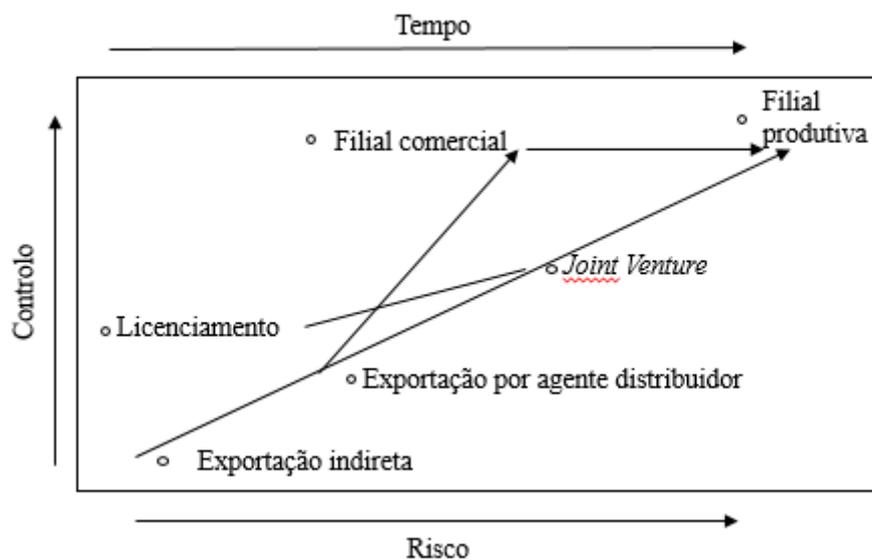
5) Fatores produtivos da empresa – No que concerne às características intrínsecas da organização, o autor enaltece que se o produto que a empresa comercializa tiver características distintivas dos concorrentes, mesmo que o custo de transporte seja elevado, é viável a exportação do mesmo, uma vez que lhe confere uma vantagem competitiva. Em sentido oposto, se os produtos tiverem poucos fatores distintivos, a empresa terá de competir com base no preço e, nesse sentido, a produção local é mais adequada. Outra variável importante é as empresas que prestam serviços, o que implica que haja uma distância reduzida dos clientes, obrigando que as mesmas se instalem no país estrangeiro. O autor também enaltece que a especificidade do produto interfere na escolha do modo de entrada, uma vez que os produtos que carecem de uma elevada adaptação local preferencialmente devem escolher entrar nos mercados estrangeiros através de filiais/subsidiárias ou produzir no país estrangeiro, no caso de ser necessário a implementação de unidades de produção (Root, 1994).

6) Capacidade de comprometimento – A capacidade da organização, quer seja ao nível de capital de investimento e *know-how* especializado, é proporcional à variedade de opções para se entrar no mercado estrangeiro (Root, 1994). A falta de visão e conhecimento internacional é algo que afeta o modo de expansão, embora mais significativamente em empresas mais pequenas (Hutchinson *et al.*, 2009). Bell (1997) conclui, num estudo com empresas exportadoras de três países diferentes, que a falta de capacidade para investir é a principal dificuldade para alargar as operações. Outro fator de extremo relevo é a noção de risco por parte dos gestores, que optam por não aumentar as operações no exterior com receio de perder o controlo das operações (Hutchinson *et al.*, (2009). Contudo, embora a capacidade da organização tenha extrema influência, não explica na totalidade a escolha do modo de entrada. Nesse sentido, empresas com maior dimensão e maior capacidade privilegiam entradas com capital próprio, ao invés de empresas mais pequenas que devido às suas limitações optam por opções menos dispendiosas. Segundo o autor a experiência internacional está relacionada com o investimento que a organização está disposta a despende, uma vez que bons resultados neste campo propiciam um maior comprometimento no futuro. Por outro lado,

estratégias de internacionalização fracassadas limitam a capacidade de organização em expandir-se com facilidade (Root, 1994).

Para Anderson e Gatignon (1986) o principal critério de decisão baseia-se no controlo que a empresa tem sobre as suas operações, uma vez que é o melhor indicador para se ponderar entre custos e benefícios. Um nível de controlo mais alto propicia um aumento rendibilidade da operação, contudo, também engloba uma maior exposição e incerteza (Root, 1994). Nesse sentido, os autores identificam 17 modos de entrada, que diferem entre si de acordo com o nível de controlo: “*alto controlo*”, “*médio controlo*” e “*baixo controlo*” (Anderson e Gatignon, 1986: 5). Root (1994) apresentou uma proposta sobre os diferentes modos de entrada à medida que a organização evolui no sentido de aumentar o controlo das operações (*Figura 5*).

Figura 5: Evolução da decisão no modo de entrada



Fonte: Traduzido de Root (1994: 18)

Cavusgil (1984) reitera que as empresas não seguem o mesmo padrão incremental de internacionalização, uma vez que cada organização tem propósitos diferentes. Nomeadamente, muitos processos resultam de encomendas feitas do exterior que abrem a oportunidade de começar a exportar os seus produtos. Teixeira (2013) defende que as organizações podem optar por modos de entrada singulares ou uma combinação de vários, consoante a especificidade e objetivos da empresa.

Independentemente do modo de entrada, este tipo de decisão apresenta-se dispendiosa e arriscada, por isso é prudente que a organização se inicie por modos de entrada que minimizem o risco associado, tal como a exportação e, futuramente, evoluir para ações mais complexas (Maçães, 2017). Existem duas ponderações a serem feitas neste campo, nomeadamente no que concerne à “dimensão de posse”, uma vez que o gestor tem que optar por atuar sozinho ou em cooperação, e à “dimensão investimento”, uma vez que tem que definir para onde direcionar o investimento (Lasserre, 2003).

Os modos de entrada podem ser realizados através de exportação, caso a produção se dê nos países de origem, e podem assumir a forma de uma “subsidiária comercial” ou através de um intermediário. No caso de a produção ser alocada no estrangeiro, o modo de entrada pode variar entre “*licenciamento/franchising, joint venture, aquisição ou greenfield.*” (Serra *et al.*, 2010: 270). Já Lendrevie *et al.*, (2015) classificam os modos de entrada em leves e pesados, consoante os riscos que apresentam, onde as exportações são classificadas como leves, enquanto subsidiárias em forma de *joint venture* ou IDE, devido aos riscos subjacentes, são classificadas como pesados.

Mesmo tendo em conta que o modo de entrada não é o único fator que influencia o sucesso da multinacional, é relevante que se estude esta variável. A verdade é que existem poucas pesquisas que abordam este tópico (Dias *et al.*, 2014). De facto, estudos recentes não são claros sobre se a escolha do modo de entrada influencia a performance da organização (Brouthers, 2002). Dias *et al.*, (2014), sugerem que sejam realizados estudos com intuito de compreender melhor a escolha do modo de entrada no processo de internacionalização. Os autores realçam ainda a importância de serem realizadas pesquisas exploratórias e qualitativas sobre esta temática, uma vez que consideram necessário desenvolver hipóteses novas, que possam dar resposta aos fatores que antecederam a decisão de entrada das organizações. Em suma, estudos

sobre os modos de entrada, consistentes e com uma metodologia adequada, são pertinentes na medida em que auxiliaram as organizações a tomar decisões mais preponderadas e conseqüentemente mais eficientes (Dias *et al.*, 2014).

2.5.1 Exportação

A exportação é a forma mais simplista de internacionalização, sendo o tipo de internacionalização escolhida pela maioria das empresas, quer seja pelas pequenas empresas ou empresas maiores, embora, por razões distintas (Lasserre, 2003; Hill, 2013; Teixeira, 2013; Silva *et al.*, 2018). Ajusta-se para organizações mais pequenas e que não tenham conhecimento dos mercados estrangeiros e que não possuem muito capital para aplicar (Bradley, 2005; Silva, 2013). Este tipo de entrada nos países estrangeiros é considerado como a primeira etapa para, possivelmente, no futuro, as organizações evoluírem para modos de entrada mais complexos, e pode-se assumir como direta ou indireta (Root, 1994; Serra *et al.*, 2010; Teixeira, 2013; Mações, 2017; Johanson e Vahlne, 1977).

A exportação indireta ocorre se a organização utilizar intermediários locais, através de parcerias, que executam todo o processo a jusante e a montante da venda dos produtos (Lendrevie, *et al.*, 2015; Teixeira, 2013). Nesse caso específico, Welch *et al.*, (2007) argumentem que o controlo sobre todas as operações no estrangeiro é diminuído, uma vez que não possuem conhecimento sobre os processos desenvolvidos nos países destino dessas exportações. Silva *et al.*, (2018) considera que este tipo de exportação é mais frequente quando os recursos são limitados. Do mesmo modo, Root (1994) considera que quando a organização não possui experiência, é o melhor caminho para entrar em mercados estrangeiros, uma vez que através de um baixo investimento inicial, a empresa pode progressivamente adquirir experiência e reduzir o risco inerente, desenvolvendo-se para um maior envolvimento com o mercado exterior, através de modos de entrada mais complexos.

Por outro lado, a exportação direta ocorre se a organização vender diretamente para o país destino, sem existência de intermediários, assumindo toda a operação através de departamentos internos (Teixeira, 2013; Silva *et al.*, 2018). A dimensão das organizações, assim como a sua experiência internacional, não estão relacionadas com o nível de desempenho da atividade exportadora (Cavusgil, 1984; Kasikeas *et al.*, 1996). Para Katsikeas *et al.*, (1996) o nível de desempenho vai depender do comprometimento dos gestores, no incremento das operações de

marketing, aumento de competências, estudos de mercado e incentivos governamentais com políticas de apoio às empresas exportadoras.

Root (1994) enumera as vantagens deste tipo de internacionalização, no caso de a empresa ter pleno controlo sobre as políticas de marketing, nomeadamente ter controlo total ou parcial sobre as políticas de marketing (distribuição, preço, promoção, serviço de produto, concentração do marketing na linha de produtos do fabricante, ter mais rapidez de *feedback* do mercado alvo, o que permite melhorar o tipo de produto e o seu preço e uma maior proteção de marcas, patentes e *goodwill*.

Para Root (1994) exportar diretamente para o exterior engloba um investimento superior, maior conhecimento e acarreta um maior nível de incerteza, quando comparado com a exportação indireta. A principal diferença entre estas duas variantes reside na presença, ou não, de intermediários para o planeamento da estratégia de entrada nos mercados estrangeiros.

No geral, englobando os dois tipos de exportação, Serra, *et al.* (2010) definem como vantagens a redução de risco financeiro, a possibilidade de ser uma estratégia incremental, possibilidade de conhecer o mercado e precaver-se de possíveis restrições do país destino em investimento direto estrangeiro. Por outro lado, o autor refere as desvantagens como excesso nos gastos em transportar a mercadoria, necessidade de agilidade logística, assim como possíveis desacordos com parceiros distribuidores. Contudo Simões e Crespo (2017), em sentido oposto, não consideram que este tipo de internacionalização permita um contacto suficiente para possibilitar uma boa compreensão do mercado, considerando esse facto como uma desvantagem.

2.5.2 Licenciamento

O licenciamento é um tipo de relação contratual entre uma entidade do país de origem e uma entidade do país destino, onde é transferida a possibilidade de produção de determinado produto, a sua utilização e respetiva venda, respeitando as características do acordo que ambos estabeleceram (Mações, 2017; Silva *et al.*, 2018). Não há lugar à passagem do produto comercializado, apenas de *know-how*. É um acordo onde o possuidor do *know-how* especializado permite à outra organização a possibilidade de usar esse conhecimento em troca de uma quantia monetária, muitas vezes em forma de *royalties* (Lasserre, 2003; Hill, 2013; Mações, 2017; Silva *et al.*, 2018). Os *royalties* podem ser apurados com base numa

percentagem do total de vendas ou, por outro lado, um valor fixo por unidade vendida (Hill, 2013). Este tipo de modo de entrada é especialmente indicado para organizações que possuem ativos de relevo que constituem um fator crítico de sucesso (Silva, 2013).

Este modo de entrada é adequado, independentemente do tamanho e experiência internacional que a empresa possui, e especialmente benéfico para entrar em mercados tipicamente menos acessíveis, devido a variantes políticas que não beneficiem a abertura desse mercado a produtos estrangeiros (Silva *et al.*, 2018).

As vantagens deste tipo de operação são várias, uma vez que não há passagem de mercadoria, não há limitações à exportação, não é afetado por elevados gastos com o transporte de mercadorias, constitui um investimento de menor risco, (Root, 1994), não é necessário elevado investimento inicial e, por fim, não é crítico ser conhecedor do mercado no qual está a conceder a licença (Lasserre, 2003; Serra *et al.*, 2010; Mações, 2017).

Em sentido oposto, o licenciamento limita o tipo de produto a ser comercializado, uma vez que apenas pode ser tecnologia ou uma marca. Do mesmo modo, a falta de capacidade para controlar o licenciado, o facto de geralmente os *royalties* não ultrapassarem os 5% (Root, 1994), as possíveis discórdias com o licenciado e, por fim, a eventualidade de gerar um concorrente no futuro (Lasserre, 2003; Serra *et al.*, 2010). Hill (2013) enaltece o risco de multinacionais, que licenciam os seus fatores críticos de sucesso, poderão perder essas vantagens e a médio prazo perderem uma parcela do mercado.

2.5.3 Franchising

O *franchising* é uma variante mais complexa do licenciamento, que permite que duas organizações estabeleçam uma relação comercial entre si, onde o *franchiser* concede ao *franchisee* todas as variantes do negócio de modo a poder replicá-lo no país estrangeiro, em compensação de benesses financeiras (Mações, 2017), com uma duração total normalmente superior a um contrato de licenciamento (Hill, 2013). Neste caso, não é cedido apenas o *know-how* mas sim a possibilidade de utilizar a denominação da empresa, máquinas, logótipos, acompanhamento de gestão, assim como todas as especificidades inerentes ao funcionamento de modo a manter os parâmetros iguais ao do país de origem (Root, 1994; Lasserre, 2003; Hill, 2013; Lendrevie, *et al.*, 2015; Mações, 2017).

Para Silva *et al.*, (2018) torna-se crucial para a empresa que deseja conceder um *franchising* noutra país, ter um conhecimento profundo sobre todas as especificidades do seu modelo de negócio, assim como os seus fatores críticos de sucesso que pretendem partilhar com o exterior. Por outro lado, também é crucial que as empresas consigam estandardizar a sua oferta, de modo a preservar os benefícios previstos, embora em contextos específicos seja imperativo que haja uma adaptação aos costumes locais. Root (1994) identifica este tipo de internacionalização quando o produto não pode ser exportado, ou quando a empresa não quer estabelecer a sua produção nesse país.

Root (1994) enumera as etapas para estabelecer um contrato deste tipo, nomeadamente estimar a procura para o seu produto/serviço no mercado destino, descobrir parceiros de negócio apropriados para estabelecer o contrato, estabelecer as cláusulas do contrato e, por fim, efetivar uma cooperação com o parceiro. O autor enaltece a importância de acompanhar o franchisado, em variadas áreas de negócio, de modo a ter sucesso na operação.

Em termos de vantagens e desvantagens desta modalidade, Lassere (2003) e Hill (2013) enaltecem as semelhanças com o licenciamento no que respeita a ambas as vertentes. De facto, através do *franchising* é possível entrar no mercado estrangeiro com um investimento e risco relativamente reduzidos, assim como uma rápida expansão (Root, 1994; Hill, 2013; Silva, *et al.*, 2018). Contudo, contrariamente aos contratos de licenciamento, o nível de controlo é mais diminuído (Silva *et al.*, 2018), sendo difícil garantir a qualidade do negócio desse país e há a possibilidade de prejudicar a imagem da empresa (Hill, 2014).

2.5.4 Joint Venture

Uma *joint-venture* ocorre quando duas empresas, que utilizam os mesmos ativos, constituem uma nova empresa, onde a empresa internacional partilha os seus meios e investimento com uma empresa no país de origem, permitindo um maior conhecimento sobre a especificidade do ambiente onde a nova empresa está inserida (Root, 1994; Lasserre, 2003; Lendrevie *et al.*, 2015). No âmbito de um processo de internacionalização, fala-se em *international joint venture*, quando o processo ocorre entre empresas de países distintos, sendo crucial um alto investimento inicial assim como disponibilidade de recursos de gestão para apoiar todo o processo (Silva *et al.*, 2018). Trata-se de um modo de internacionalização, onde a organização não tem total poder

para conduzir o negócio na íntegra, mas tem influência na sua condução estratégica. (Viana e Hortinha, 2005). A empresa que se vai internacionalizar pode assumir-se como “*maioritária, minoritária ou 50/50*” (Root, 1994: 146).

Ou seja, este tipo de operações pautam-se por serem parcerias entre duas, ou mais, organizações com o intuito de agregar mais valor e são bastante comuns seja qual for o setor de atividade, desde empresas de menor dimensão até grandes empresas, uma vez que mesmo para as grandes organizações torna-se muito difícil competir sem parcerias locais (Laginha, 2017).

De acordo com Viana e Hortinha (2005) este tipo de operações podem acontecer de maneiras distintas, nomeadamente:

- 1) Compra de parte de uma sociedade sediada num segundo país: prática mais frequente em países em desenvolvimento, uma vez que em países desenvolvidos não é comum a tomada de controlo de sociedades que já existe. Este tipo de operação foi realizado pela empresa Vista Alegre ao adquirir 25% do grupo Royal Worcester and Spode, de modo a controlar o mercado das porcelanas nessa zona geográfica.
- 2) Conceção de uma empresa, resultado de uma aliança a uma empresa do país destino: Este tipo de práticas é mais frequente em países em desenvolvimento, decorrente da instabilidade política desses países, do excesso de burocracia e das obrigações de que empresas estrangeiras se associem a empresas locais. Este tipo de operação foi levado a cabo pelo grupo Sonae Imobiliária ao associar-se a empresas no sector na construção, em países como Grécia e Brasil. Do mesmo modo, o Grupo Amorim criou *joint-ventures* desta natureza na Hungria, com intuito de partilhar os seus artigos.
- 3) Co-criação de uma organização num terceiro país: Neste caso há a instalação num país diferente dos dois países iniciais que formaram a *joint-venture*. Exemplo deste processo é o caso da Autoeuropa, sediada em Portugal, que resultou de uma *joint-venture* entre a Ford e Volkswagen.
- 4) Criação de sociedades em parceria com órgãos de soberania: Operação frequentemente realizada em setores como telecomunicações, energia e transportes. Exemplo deste

processo é o caso da Petrogal e a Sonangol que compraram parcialmente uma empresa que era totalmente detida pelo governo de Cabo Verde.

O principal desafio neste tipo de operações é a escolha do parceiro de negócios (Root, 1994; Inkpen e Beamish, 1997). Nesse sentido, o autor sugere os passos a serem dados no sentido de minimizar o risco de uma má escolha, a saber: definir as particularidades pretendidas no parceiro, fazer uma seleção e excluir os que não se encontram nos requisitos e, por fim, negociar o acordo entre ambas as partes. Embora o risco e a complexidade subjacente, a forma mais comum de entrada nos mercados emergentes têm sido através de *joint venture* (Lasserre, 2003).

No que concerne às vantagens deste tipo de operação, destaca-se a possibilidade de conhecimento de um mercado estrangeiro por intermédio do parceiro local escolhido, possibilidade de repartir os elevados custos de investimento inicial, assim como os elevados riscos inerentes a este tipo de operação e, por fim, o facto de as *joint ventures*, por vezes, serem o único modo de entrada aceite pelos órgãos governamentais (Serra *et al.*, 2010; Hill, 2013; Mações, 2017).

Apesar das vantagens deste tipo de operação, existem algumas desvantagens. Hill (2013) refere a possibilidade de perder vantagens competitivas da empresa para o parceiro, o que é minimizado se estiver subjacente uma posição maioritária em relação ao parceiro escolhido. Por outro lado, uma *joint venture* não garante um controlo sobre a operação das subsidiárias, não possibilitando ganhar experiência. Por fim, outra desvantagem da *joint venture* são os interesses conflituantes que podem aparecer quanto à visão estratégica para a empresa (Hill, 2013), uma vez que quando os parceiros tem diferentes nacionalidades, e se o parceiro local apenas fornecer a vantagem de conhecer o mercado, pode resultar num conflito se esse conhecimento passar a ser acessível à empresa que se internacionalizou (Inkpen e Beamish, 1997).

2.5.5 Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

O investimento direto estrangeiro é o modo mais complexo de entrar nos mercados externos, onde a organização se fixa no exterior, quer seja por sucursais ou filiais, tendo plena autoridade sobre os destinos da organização (Simões e Crespo, 2017). As organizações estabelecem essas unidades no estrangeiro como resposta a uma necessidade crescente de monitorizar de pertos

as operações, algo que não é possível em modos de entrada mais simples, tornando-se crucial um investimento mais avultado nesses mercados (Silva *et al.*, 2018). Este tipo de operação abarca maior envolvimento por parte das chefias, contudo, também possibilita maior controlo à organização (Viana e Hortinha, 2005), salvaguardando possíveis vantagens competitivas que os gestores pretendem que não sejam conhecidas por possíveis parceiros (Serra *et al.*, 2010). Segundo Botrić e Škuflić (2006), o IDE é mais frequente entre países desenvolvidos, havendo uma clara fraca atratividade em investir diretamente em economias não tão desenvolvidas.

As sucursais apresentam-se como um órgão sem personalidade jurídica, que depende da sua sede e, desse modo, os resultados financeiros da mesma são incluídos e tributados como se da sede se tratasse e no país desta (Silva *et al.*, 2018). Por outro lado, uma filial tem personalidade jurídica, ou seja, tem direitos e deveres individuais de acordo com a legislação em vigor no país onde se encontra, o que resulta num maior nível de investimento no estrangeiro devido às especificidades que esta operação exige (Silva *et al.*, 2018).

Para Serra *et al.*, (2010), Silva (2013) e Hill (2013), o IDE pode-se assumir como uma aquisição de uma organização de outro país, ou através da construção de infraestruturas nesse país (*greenfield*). A aquisição de uma empresa no estrangeiro se assumir como o modo mais célere, com um *payback* relativamente curto (Root, 1994; Lasserre, 2003; Viana e Hortinha, 2005) e com a possibilidade de extinguir um futuro opositor nesse mercado, contudo, é importante ter em conta que a organização adquirida pode possuir problemas que passarão para a empresa adquirente (Viana e Hortinha, 2005), ou seja, as vantagens e desvantagens de uma aquisição internacional estão dependentes da escolha acertada, ou não, da empresa estrangeira a adquirir (Root, 1994). Uma desvantagem deste tipo de operação é o valor elevado para adquirir uma boa empresa estrangeira, assim como a dificuldade cultural (Lasserre, 2003) e, por fim, as políticas governamentais que desencorajam este tipo de entrada, por não acreditarem que suscite uma vantagem económica para o país (Root, 1994). Contudo, é uma boa opção caso a organização adquirida tenha uma boa rede de contactos, conhecimento relevante sobre o mercado e recursos valiosos (Glaister e Thwaites, 1994), e especialmente indicado para contextos rígidos de difícil acesso a esses mercados por outras vias (Silva *et al.*, 2018).

Por outro lado, a organização pode decidir pelo investimento denominado *greenfield*, que consiste constituição de uma empresa de raiz (Viana e Hortinha, 2005; Serra, *et al.*, 2010), impulsionado por uma possível escassez de qualidade nas empresas existentes nesse país ou

por imposições do governo (Viana e Hortinha, 2005). A vantagem deste tipo de operações é o controlo sobre a nova empresa, incluindo todas as mais-valias geradas. Por outro lado é necessário um elevado grau de formação e recrutamento de modo a familiarizar trabalhadores locais com a cultura organizacional minimizando o impacto que terá nos resultados a curto prazo (Lasserre, 2003). Também há uma maior vulnerabilidade ao risco político, elevada exposição a possíveis flutuações e, também, o facto de as operações terem um grau de multiplicidade mais elevado. (Serra, *et al.*, 2010). Douglas e Lang (2003) concluíram que as empresas que seguem este tipo de internacionalização, mantendo o seu *core business*, geram maior valor para os acionistas, assim como uma maior *performance* a longo prazo.

Para Borensztein *et al.*, (1998), e mais recentemente Gorg (2004), o IDE tem extrema relevância no contexto económico geral, revelando-se mais eficaz do que o investimento feito por agentes internos. Segundo os autores, o IDE é o único canal viável para transportar tecnologia para países em desenvolvimento, contudo, o país de acolhimento deve ter níveis educacionais suficientes para conseguir potencializar as vantagens deste tipo de operação. De facto, muitos países reconhecem ao IDE o poder de conseguir captar para o seu país o maior nível elevado de *know-how* e boas práticas. Há evidência que o IDE promove um aumento de rendimento nas organizações domésticas do país destino (Smarzynska, 2004).

Já Scheider e Frey (1985) relacionam alguns índices económicos do país com a atratividade de investimento estrangeiro, concluindo que um maior nível de PIB *per capita* real, diminuindo o défice entre exportações e importações, assim como uma reduzida inconstância a nível político, alicia a um maior montante de investimento direto estrangeiro.

Em suma, não é possível definir o modo de entrada perfeito, uma vez que é uma decisão que depende de muitos fatores, nomeadamente o propósito e o mercado onde as empresas pretendem ingressar (Ferreira *et al.*, 2011).

2.6 Estratégias de internacionalização

Porter (1980) considera a estratégia como indispensável para alcançar sucesso empresarial, definindo-a como o caminho que permite diferenciar-se, de forma sustentável e duradoura, dos concorrentes, com foco nos objetivos previamente definidos. Mintzberg (1987) defende que não há apenas uma maneira de definir estratégia, definindo-a como um caminho eficaz para a

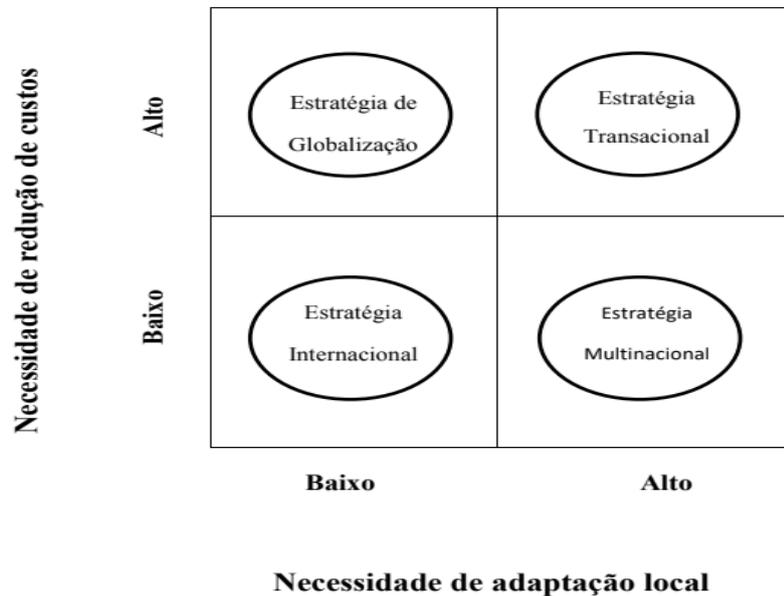
realização de uma determinada ação. Mais recentemente, Carvalho (2011) define-a como a ligação entre a posição inaugural e a posição desejada, que tem a finalidade de alterar as condicionantes menos positivas em mais-valias para a empresa. Hill (2013) define estratégia como as práticas dos gestores para atingirem determinados propósitos, normalmente, o propósito final é aumentar o valor para todos os sócios.

No que concerne à estratégia internacional, Silva (2013) considera tratar-se de um caminho pela procura constante de equilíbrio entre a capacidade em atuar globalmente e a necessidade de adequação à realidade do país para onde se internacionalizam. Essas duas vertentes revelam-se complicadas de gerir para as empresas, uma vez que por um lado as empresas são pressionadas a minimizar os gastos e, por outro lado, a irem ao encontro das especificidades culturais dos países para onde se internacionalizam (Serra *et al.*, 2010).

Simões e Crespo (2017) defendem os pontos positivos de uma empresa atuar globalmente, nomeadamente, o aproveitamento das economias de escala e, conseqüentemente, a possibilidade de difusão padronizada das campanhas da empresa. Por outro lado também reconhecem a importância em atender às particularidades do mercado, onde muitas vezes não parte de uma opção estratégica, mas sim como obrigação, quer seja cultural ou governamental, para poder entrar em determinado mercado. O sucesso passa por uma combinação equilibrada das duas variantes, que deve ser alcançada através de uma análise cuidadosa entre o que se vende e o que se gasta, de modo a perceber se é mais vantajoso um maior grau de adaptação ou o contrário. (Freire, 1997)

Em resposta às pressões sobre os custos e à indispensabilidade de uma certa moldagem local, as empresas optam entre quatro estratégias (*Figura 6*) que variam consoante o grau de cada uma das variantes, podendo se assumir como uma empresa *internacional*, *multinacional*, *global* ou *transaccional* (Hill, 2013). Serra *et al.* (2010) considera que as organizações globais e transaccionais mostram uma maior suscetibilidade à redução dos custos, enquanto as organizações internacionais e multinacionais mostram uma maior suscetibilidade em oferecer um produto de acordo com as necessidades locais. Teixeira (2013) argumenta que as organizações quando se internacionalizam podem passar por esses quatro diferentes estágios de forma sequencial ou saltar etapas conforme as particularidades do negócio e da empresa.

Figura 6: Estratégias de internacionalização



Fonte: Adaptado de Hill (2013) e Mações (2017)

A empresa opta por uma estratégia internacional quando a sua prioridade é o mercado do seu país e esporadicamente exporta mercadoria para países estrangeiros, havendo baixa adaptação ao país destino e de integração global (Mações, 2017). A forma como encaram o mercado externo é semelhante ao modo como operam no mercado doméstico, tratando-se de uma empresa internacional mas que se norteia pelos princípios do seu mercado local (Teixeira, 2013). Para Hill (2013) e Silva (2013) este tipo de abordagem permite a exportação de produtos com uma adaptação mínima ao mercado de destino e com baixa rivalidade, permitindo manter os gastos reduzidos. É indicada para empresas que possuem capacidades que não existem em países estrangeiros, onde as competências internas conferem supremacia em relação aos seus opositores do país destino (Freire, 1997)

A estratégia multinacional caracteriza-se por ter um elevado grau de adaptação, em virtude da preocupação com as necessidades de cada área geográfica e uma baixa pressão relativamente aos custos de atuação (Serra *et al.*, 2010; Hill, 2013; Teixeira 2013). Neste caso, as organizações constituem subsidiárias nos países estrangeiros, com um grau de independência entre elas (Silva, 2013). É indicada para empresas que se instalam em países bastante heterogéneos em

termos culturais e, em sentido inverso, não é adequada para mercados onde há forte competição pelo preço, uma vez que há reduzido aproveitamento de economias de escala (Freire, 1997)

Serra *et al.*, (2010) e Mações (2017) definem uma empresa transacional como uma organização que procura conciliar um menor dispêndio de custos ao mesmo tempo que se moldam às especificidades locais. Hill (2013) considera o tipo de estratégia de mais difícil implementação, uma vez que as duas vertentes se incompatibilizam, no sentido em que por um lado a organização tende a aproveitar economias de escala e de localização para minimizar os gastos e, por outro lado, tende a adaptar-se às necessidades locais, o que aumenta os custos.

Por fim, as empresas que procuram minimizar os custos e potencializar as economias de escala optam pela estratégia de globalização. Neste caso, as empresas têm como objetivo uma minimização de custos, através de economias de localização, e da normalização dos produtos que comercializam, optando por não comercializar uma oferta específica para cada área geográfica e, assim evitar custos acrescidos na sua produção, assim como, em posteriores campanhas de divulgação (Serra *et al.*, 2010; Hill, 2013; Silva, 2013). Segundo Serra *et al.*, (2010) a imposição pela redução de custos é mais frequente em produtos do tipo *commodity*, uma vez que a sua natureza é de reduzida diferenciação, sendo o preço um elemento de maior rivalidade entre as empresas que o comercializam.

No geral, todas as estratégias apresentam pontos positivos e pontos menos positivos. O fator mais positivo da estratégia de globalização, à semelhança da estratégia transacional, é a minimização de gastos, uma vez que não há uma adaptação às particularidades do mercado estrangeiro, o que, por outro lado, remete para um ponto menos positivo, no sentido em que, dado o desprezo pelos costumes do país destino, a empresa fica mais exposta aos opositores locais (Mações, 2017).

No que concerne à estratégia multinacional, à semelhança da estratégia internacional, é o facto de haver uma preocupação e adaptação à cultura local, permitindo aumentar o *market share* e, por sua vez, praticar valores de venda superiores. Em sentido inverso, essa adaptação faz com que a empresa incorra em gastos superiores, algo que precisa de ser compensado. (Mações, 2017).

Capítulo III – Teorias de internacionalização

Os contributos de Adam Smith (1776) no que concerne à noção de *vantagem absoluta* e, mais tarde, à noção de *vantagem comparativa* proposta por Ricardo (1817), em relação às trocas existentes entre países, serviu de base ao estudo deste fenómeno nas empresas, uma vez que a mesmo surgiu naturalmente das trocas entre diferentes países (Mações, 2017).

No que concerne às teorias da internacionalização, encontram-se formas distintas que as organizações encontram quando optam por esse processo, onde se destaca o pensamento americano que defende que este tipo de estratégia surge da exclusiva vontade da organização em atingir objetivos específicos, que define um produto/serviço, o país destino e o seu modo de implementação. Em oposição, o pensamento escandinavo define que este processo deve ser gradual permitindo uma aquisição de conhecimento por etapas, começando pela internacionalização para países próximos psicologicamente, evoluindo para zonas mais longínquas e complexas na mesma medida em que adquirem conhecimento sobre as mesmas. (Mações, 2017).

Para Andersen (1993) o processo de internacionalização das organizações pode ser feito, principalmente, através de duas maneiras: Modelo de internacionalização de *Upsalla* e Internacionalização baseada na inovação organizacional. Contudo, considera que, excluindo a fase inicial, não há diferenças significativas entre ambos os métodos.

Em sentido lato, as teorias da internacionalização podem ser agrupadas em dois diferentes domínios: económico e comportamental. (Andersen e Buvik, 2002; Hemais e Hilal, 2004; Saarenketo *et al.*, 2004; Ruzzier *et al.*, 2006; Welch *et al.*, 2007; Mejri e Umemoto, 2010).

As teorias de cariz *económico* caracterizam o recurso à estratégia de internacionalização com base em decisões puramente lógicas de retirar um benefício financeiro (Andersen e Buvik, 2002) havendo mais proveitos do que prejuízos ao optar por se internacionalizar para zonas geograficamente longínquas (Saarenketo *et al.* 2004). No que concerne a esta tipologia de abordagem, destaca-se a teoria do *poder de mercado, ciclo de produto, internalização e paradigma eclético* (Hemais e Hilal, 2004).

As teorias de cariz *comportamental* consideram que esta estratégia varia consoante a visão da gestão de topo, ou seja, dos seus pensamentos e ideias (Andersen e Buvik, 2002), sendo elas o *modelo de internacionalização de Upsalla e escola nórdica* (Hemais e Hilal, 2004).

3.1 Teoria dos custos de transação

A transação é considerada sempre que há transferência de um bem ou serviço por intermédio de um meio de comunicação específico (Williamson, 1982b). Williamson (1981a) considera que, embora haja um conjunto de motivações, na generalidade, as organizações resultam de sucessivos aperfeiçoamentos com a finalidade de minimizar os custos de transação.

Para Teece (1986) a teoria dos custos de transação tem a finalidade de, perante as incorreções do mercado, reduzir os custos e conseguir minimizar efeitos negativos no lucro. Williamson (1982a, 1982b) assume a não existência de mercados perfeitos, o que leva à presença dos referidos custos, resultantes da operacionalização dessas mesmas transações.

Existem duas vias viáveis de transacionar os produtos da organização, nomeadamente, através da externalização e da internalização, ou seja, a organização pode optar por se apoiar em intervenientes situados no estrangeiro ou montar as suas próprias unidades nesses países. Deve ser escolhido o modo que minimize os custos de transação (Williamson, 1981a,1981b).

3.2 Teoria das imperfeições de mercado

Hymer (1968) sugere que a constituição de organizações internacionais está dependente da presença de determinadas superioridades que confirmam à empresa a possibilidade de obter um resultado positivo, ou seja, ter receitas superiores ao avultado investimento inicial que um processo de internacionalização acarreta. Essa superioridade pode-se constatar na vertente tecnológica, reputacional e num acesso privilegiado a fatores naturais de produção (Caves, 1971).

Nesse sentido, a teoria das imperfeições de mercado, ou de vantagem monopolística, proposta por Hymer (1976) e Kindleberger (1969) tem o intuito de compreender como as empresas

conseguem ser competitivas em mercados estrangeiros que desconhecem. Hymer (1976) refere que há vários aspetos que conferem uma desvantagem inicial às organizações que se pretendem expandir, nomeadamente a falta de informação sobre especificidades locais, a dissemelhança ao nível do idioma e costumes, a diferença no contexto político-legal, da oscilação do valor da moeda local e os custos acrescidos pela criação de postos de trabalho incertos. Segundo o autor, as imperfeições de mercado são potenciadoras de supremacias organizacionais sobre concorrentes locais e refletem-se na existência de obstáculos à circulação de mão-de-obra, economias de escala em matérias-primas, barreiras comerciais que limitem o comércio exterior, despesa com a deslocação de produtos (Mações, 2017).

Segundo Hymer (1960) o IDE não se cinge aos países que possuem taxas de juro mais elevadas, contrariamente ao que era defendido no passado, uma vez que isso não corrobora com a existência de investimentos em certos setores de atividade, em todos os países. Para Hemais e Hilal (2004) a existência de investimentos em países estrangeiros está relacionado com os possíveis rendimentos que resultam da posse de uma organização estrangeira, podendo, assim, anular a disputa concorrencial entre as duas organizações, assim como, obter superioridades distintivas.

3.3 Teoria eclética (Paradigma OLI)

Este modelo proposto por Dunning (1988) tem como objetivo proporcionar uma visão alargada do fenómeno da internacionalização, abrangendo tanto o processo inicial de internacionalização como o desenvolvimento do mesmo. A denominação do modelo prende-se com a ideia da complexidade deste processo, assim como, a ideia de que as estratégias de expansão não se esgotam no IDE

A forma como a organização se vai implementar no mercado estrangeiro está intimamente relacionado com o paradigma eclético *OLI*, uma vez que esse processo é variável conforme a existência, ou não, de três condições (Dunning, 1988):

- 1) Vantagem específica da empresa (*Ownership*)** – Este tipo de vantagem está relacionada com vantagens no que concerne a determinado país, nomeadamente na vertente tecnológica, *know-how* específico e facilidade de comunicação com o mercado específico (Dunning, 1988b). A organização deve ter em carteira recursos específicos e

rentáveis, como técnicas de gestão, reputação da marca ou planos de comunicação que lhe confirmam vantagem em relação às empresas locais (Crespo e Simões, 2017).

- 2) **Vantagem específica do país (*Location*)** – Este tipo de vantagem refere-se à dimensão do mercado em questão, constância política, estrutura de preços nos diferentes setores, assim como a conjectura económica de apoio às organizações estrangeiras (Dunning, 1988b). É importante que o local onde a empresa se vai instalar tenha condições específicas para poder potencializar os recursos anteriormente descritos, tal como, recursos naturais, minimização do custo de mão-de-obra, ausência de hostilidades comunitárias. (Simões e Crespo, 2017).

- 3) **Vantagem na internalização (*Internalisation*)** – Este tipo de vantagem está relacionada com a possibilidade de internalizar as suas operações no país estrangeiro, com a perspetiva de mitigar os riscos (Dunning, 1988b). Ou seja, é importante que existam pontos a favor de alocar alguma, ou totalidade, da *cadeia de valor*, no estrangeiro, ao invés de ceder a sua livre utilização (Simões e Crespo, 2017).

Esta teoria relaciona-se com o modo de entrada nos mercados estrangeiros. Nesse sentido, a empresa deve optar pelo IDE no caso de se constatarem os três tipos de vantagem que constituem o modelo (Crespo e Simões, 2017). Por outro lado, se apenas se verificar a superioridade na vertente das vantagens no país, a empresa deverá optar pela exportação ou licenciamento (Silva *et al.*, 2018).

Dunning (2001) enaltece a especificidade de cada um dos três tipos de condições, uma vez que é expectável que varie tendo em conta a indústria, entre áreas geográficas e entre as próprias organizações. Do mesmo modo, clarifica que devido à complexidade que envolve o processo de internacionalização, não há nenhuma teoria isoladamente que consiga abranger todas as particularidades existentes.

3.4 Modelo de *Upsalla*

O processo de uma organização se internacionalizar para países estrangeiros é fruto de um conjunto de deliberações sucessivamente mais complexas, onde as dificuldades inerentes ficam gradualmente mais circunscritas à medida que se avança no processo e, conseqüentemente, se aumenta o conhecimento específico desses mercados (Johanson e Wiedersheim, 1975).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) enfatizavam a importância de quatro diferentes fases na estratégia de internacionalização, sucessivamente mais complexas e abrangentes, a qual chamam “cadeia de estabelecimento” (*Figura 7*): (1) exportação esporádica; (2) exportar através de intermediários autônomos; (3) criação de filial no estrangeiro; (4) construção de fábricas produtivas.

Figura 7: Cadeia de estabelecimento



Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)

Inicialmente, a organização não tem uma ligação sustentada com o mercado internacional. Na segunda etapa, já existe uma via pela qual a organização obtém dados relativos às variáveis que estão a influenciar o negócio, ou seja, há o estabelecimento de uma maior ligação. Na terceira etapa, há uma maior ligação e onde a organização adquire gradualmente capacidades acrescidas através do envolvimento no exterior. Na última fase, com o estabelecimento de unidades produtivas, o envolvimento da organização no exterior é muito superior (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Johanson e Vahlne (1977), com base em reflexões sobre a internacionalização de empresas suecas, que maioritariamente se internacionalizavam sequencialmente, desenvolveram o modelo *Upsalla*. Para os autores, o argumento principal subjacente a este modelo é que a falta de *know-how* sobre os processos de internacionalização afeta negativamente toda a estratégia.

Sendo, por isso, crítico adquirir as competências necessárias, de forma gradual e calculada, através de operações no exterior.

O desvio deste tipo de estratégia, ou seja, uma internacionalização que não obedeça aos estágios definidos por esta teoria, prende-se com a maior capacidade financeira da organização, *know-how* previamente adquirido sobre determinado mercado, assim como um maior equilíbrio do mercado em questão, o que pressupõe uma menor incerteza de atuação (Mações, 2017).

De acordo com o modelo *Upsalla* as organizações começam por se internacionalizar para países psíquica e culturalmente mais próximos, alargando posteriormente para realidades mais distantes de forma incremental. A distância psíquica é determinada como a totalidade de condicionantes que prejudicam a normal comunicação entre as organizações e os mercados, envolvendo o idioma, os costumes, a educação, a política e o modo de atuação empresarial (Johanson e Vahlne, 1977).

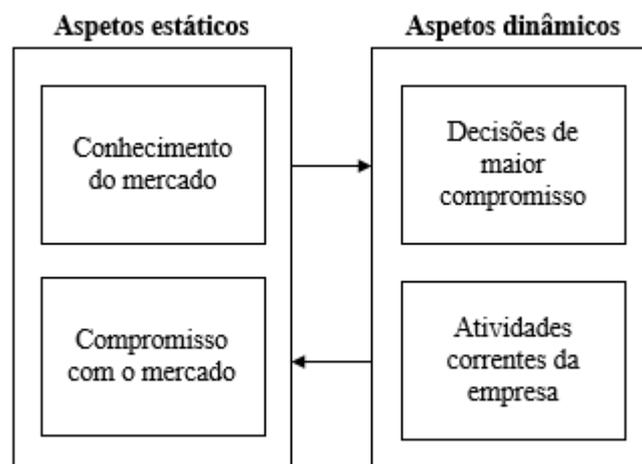
Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) referem que apesar de muitas áreas serem geograficamente perto, devido a questões da esfera política ou económicas, revelam-se psiquicamente longínquas, tal como EUA e Cuba. Em sentido inverso, o mesmo também se constata, nomeadamente áreas geograficamente distantes que apresentam uma curta distância psíquica, tal como o Reino Unido e Austrália.

Contudo, este tipo de distância existe apenas no psicológico dos empresários, uma vez que depende da forma como cada um observa a envolvente global e, por esse motivo, difere de gestor para gestor. Desse modo, distancia-se do conceito de distância cultural (Mações, 2017). Assim como para O'Grady e Lane (1996) ao argumentarem que distância psíquica revela-se mais complexa do que simplesmente as desigualdades culturais. Em sentido inverso, Kogut e Singh (1988) consideram ambos os conceitos similares, uma vez que para os autores a distância psíquica é resultante das desigualdades culturais.

Contudo, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) admitem a possibilidade de nem todas as organizações optarem por esta tipologia de internacionalização, uma vez que é expectável que, devido a possuírem recursos valiosos, possam acelerar a sua expansão internacional, transpondo etapas da expansão internacional.

Johanson e Vahlne (1977) elaboraram um modelo (*Figura 8*) onde explicam o mecanismo da internacionalização, que relaciona “*aspetos estáticos*” com “*aspetos dinâmicos*”. Os “*aspetos estáticos*” englobam o comprometimento de recursos no mercado externo e o conhecimento sobre esses mesmos mercados. Os “*aspetos de mudança*” incluem as decisões de comprometimento de recursos e o nível de desempenho das atividades correntes da empresa. (Johanson e Vahlne, 1977: 26).

Figura 8: Mecanismo básico de internacionalização: aspetos estáticos e aspetos dinâmicos



Fonte: Johanson e Vahlne (1977: 26)

É assumido que o compromisso de recursos com o mercado externo e o seu conhecimento influenciam os aspetos dinâmicos. Em sentido oposto, estes modificam o conhecimento e o comprometimento do mesmo (Aharoni, 1966). Os “*aspetos estáticos*” tem especial importância, nomeadamente o comprometimento que a empresa tem com o exterior, permitindo que esta consiga ter uma melhor noção sobre oportunidades e riscos. Esta variável engloba o nível de compromisso de recursos, como investimentos em diferentes áreas da empresa, assim como o nível de compromisso, que está relacionada com a inclusão desses mesmos recursos na estrutura organizacional (Johanson e Vahlne, 1977: 27).

Em relação ao “*conhecimento do mercado*”, os autores (Johanson e Vahlne, 1977) referem dois tipos, nomeadamente o “*conhecimento experiencial*”, que é adquirido através de vivências pessoais e não é facilmente difundido, enquanto o “*conhecimento objetivo*” é aquele que é aprendido. Nesse sentido, os autores focam-se no “*conhecimento experimental*” como crítico no contexto atual, indo influenciar as decisões de maior compromisso. Existe uma relação positiva entre o “*conhecimento do mercado*” e o “*compromisso com o mercado*”, uma vez que quanto maior é o primeiro, mais valiosos são os recursos e, desse modo, maior é o “*comprometimento*”. (Johanson e Vahlne, 1977: 27).

No que concerne aos aspetos dinâmicos, as “*atividade correntes da empresa*” são a variável mais importante na obtenção de *know-how*, nomeadamente, através da contratação de indivíduos específicos (Johanson e Vahlne, 1977). Os autores referem que há um espaço temporal entre a tomada de decisões e o seu resultado prático, nomeadamente, na vertente do marketing, entre campanhas e a efetivação das vendas. Efetivamente, quanto maior esse espaço temporal, maior será o compromisso da empresa com o mercado (Johanson e Vahlne, 1977). Por fim, as “*decisões de maior compromisso*” em operações nos mercados estrangeiros, que estão dependentes das possibilidades e ameaças que o mercado apresenta. Para os autores, cada decisão de aumento de compromisso no exterior, envolvem riscos e dúvidas resultantes da constante mudança dos mercados, e devem ser decisões com base em mudanças graduais (Johanson e Vahlne, 1977).

Em Portugal, é notória esta linha de pensamento, visto que o maior enfoque da primeira internacionalização é para Espanha e para a comunidade formada pelos povos que partilham a língua e a cultura portuguesas (Tomás, 2017)

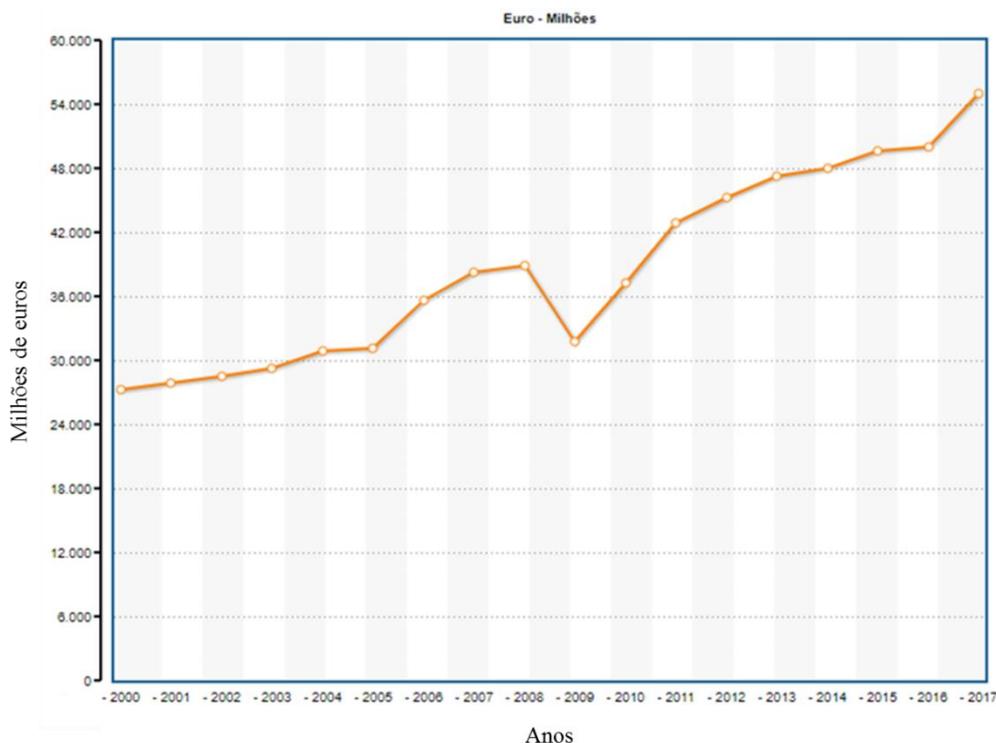
Capítulo IV – Contexto português

4.1 Dados sobre a internacionalização em Portugal

Em 1949, com a criação do Fundo de Fomento de Exportação (FFE), deram-se os primeiros passos para a abertura de Portugal ao exterior. Com o decorrer dos anos essa abertura aumentou por intermédio de diversas iniciativas nesse sentido, nomeadamente e mais recentemente, em 2007, com a criação da agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) (Leal, 2017).

No que concerne às exportações portuguesas, é possível constatar um aumento significativo das mesmas nos últimos anos, totalizando 50.038,8 milhões de euros no ano de 2016 (Tabela 9). (PORDATA, 2017).

Figura 9: Evolução das exportações em Portugal



Fonte: PORDATA (2017)

Do mesmo modo, pode-se constatar a distribuição das exportações por diferentes países destino, assim como a sua evolução nos últimos anos (*Tabela 3*) (INE/PORDATA, 2017).

Tabela 3: Países destino das exportações portuguesas

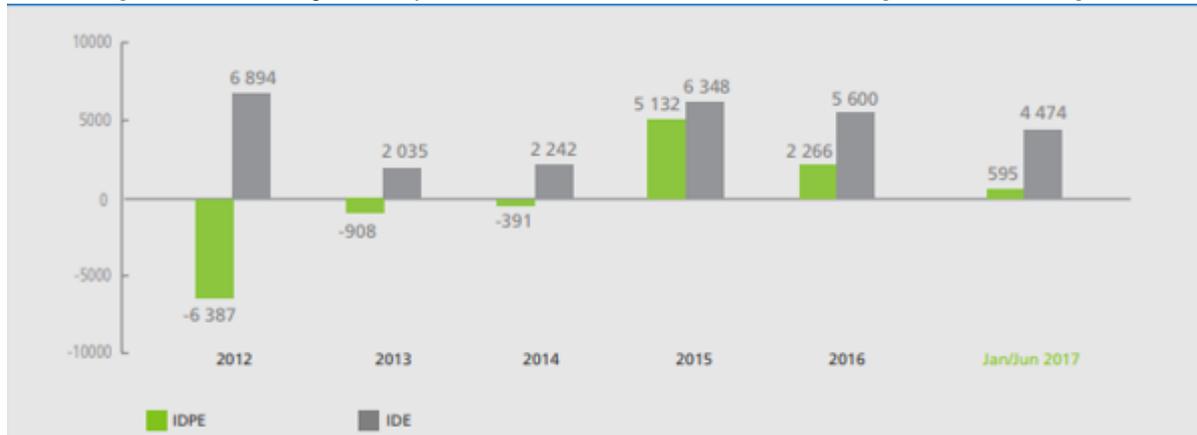
Países	2000	%	2016	%	Variação
Alemanha	4.847,3	17,8%	5.838,1	11,6%	20,4%
Angola	371	1,4%	1.501,6	3%	304,7%
Brasil	196,9	0,7%	538,6	1,1%	173,5%
China	52,7	0,2%	676,3	1,4%	1183,3%
Espanha	5.467	20,1%	12.929,6	25,8%	136,5%
EUA	1.525	5,6%	2.465,0	4,9%	61,6%
França	3.459	12,7%	6.323,4	12,6%	82,8%
Itália	1.087,9	4,0%	1.730,8	3,5%	59,1%
Japão	119,5	0,4%	138,5	0,3%	15,9%
Países Baixos	1.159,6	4,3%	1.876,0	3,7%	61,8%
Reino Unido	2.938,5	10,8%	3.538,3	7,1%	20,4%
Outros	5.999,4	22,0%	12.482,7	24,9%	108,1%
Total	27.214,8	100,0%	50.038,8	100%	83,9%

Fonte: INE/PORDATA (2017)

Os principais destinos das exportações portuguesas são países dentro da União Europeia que estão relativamente próximos, verificando-se a relevância da proximidade geográfica neste tipo de transações (Reto, 2012). São os principais destinos das exportações portuguesas a Espanha, Alemanha e França (PORDATA/INE, 2017). Esperança *et al.*, (2017) destaca o fortalecimento das relações comerciais com Espanha, assim como um aumento do peso das exportações para França, que ultrapassou a Alemanha como o segundo países para onde Portugal mais exporta. Por outro lado, Esperança *et al.*, (2017) destaca também os países fora da União Europeia, nomeadamente o aumento significativo das exportações para a China. Os autores relacionam o aumento e variação das exportações portuguesas com uma atitude mais proactiva das empresas portuguesas no que concerne à sua maior abertura ao exterior.

No que concerne ao Investimento Direto de Portugal no Exterior (IDPE), verifica-se este fluxo totalizou aproximadamente 2,3 mil milhões de euros em 2016, observando-se uma redução significativa em relação ao ano anterior, conforme demonstra a *Figura 10* (AICEP, 2017).

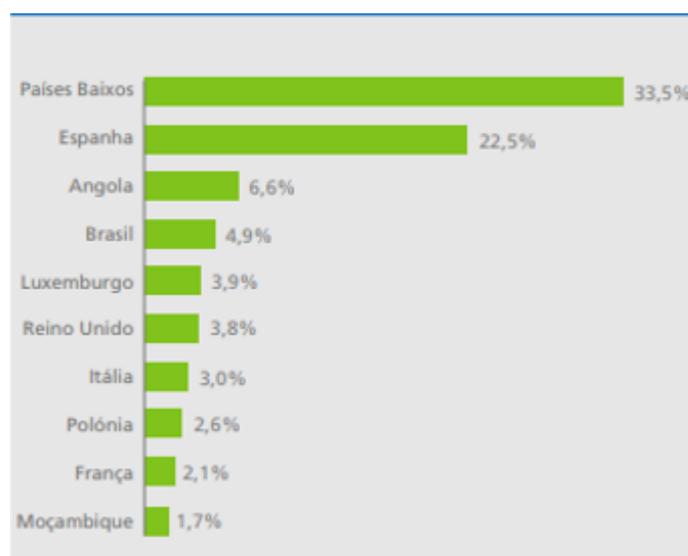
Figura 10: Evolução dos fluxos de Investimento Direto Português no Estrangeiro



Fonte: AICEP Portuga- Ficha País, 2017, p. 10

No que concerne aos destinos do investimento português, a União Europeia foi o principal destino, nomeadamente para os Países Baixos e Espanha e, em relação aos destinos fora da União Europeia, destaca-se Angola, Brasil e Moçambique (*Figura 11*) (AICEP, 2017).

Figura 11: Stock de Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro por países destino



Fonte: AICEP, Portugal - Ficha país, 2017, p. 11

De acordo com Costa (2006) o fluxo de IDPE centra-se, maioritariamente, para Brasil, Espanha e Holanda, confirmando a importância da proximidade geográfica e cultural neste tipo de investimentos. Os principais recetores de investimento oriundo de Portugal são a Holanda (33,5%), Espanha (22,5%), Angola (6,6%) e Brasil (4,9%) (AICEP, 2018). Através de um estudo com empresas portuguesas sediadas no Brasil, Costa (2006) concluiu que, apesar das motivações económicas que sustentaram a escolha desse mercado, a questão cultural foi determinante para efetivar a internacionalização para um país tão longe como é o caso do Brasil. O autor também mencionou, através do seu estudo, a dificuldade que os gestores portugueses sentem em internacionalizarem-se para países europeus. Contudo, Esperança *et al.*, (2017) ressalva o fato de a Holanda ser um dos principais recetores de IDPE e não apresentar semelhanças culturais, contrariando estudos anteriores, é justificado por ser considerado um destino com benefícios fiscais para as empresas portuguesas, servindo como intermediário para investimentos noutros países mais próximos culturalmente. De acordo com Reto (2012), a semelhança do idioma falado é uma variável muito mais preponderante para IDE, quando comparado com as trocas comerciais entre países, confirmando a importância de Espanha, ao perfilar-se como um significativo parceiro comercial de Portugal, assim como recetor de investimento português.

De acordo com um estudo do RIEP (2017), considerando empresas sediadas no estrangeiro com participação maioritária portuguesa, é possível aferir a presença de 54 empresas sediadas em 84 diferentes países. Na *Figura 12* é representado o *top 10* dessa amostra, onde se concluiu que as empresas portuguesas tem uma preferência em estar presentes fisicamente em Angola, seguindo-se Moçambique, Espanha, Brasil e Reino Unido. (RIEP, 2017)

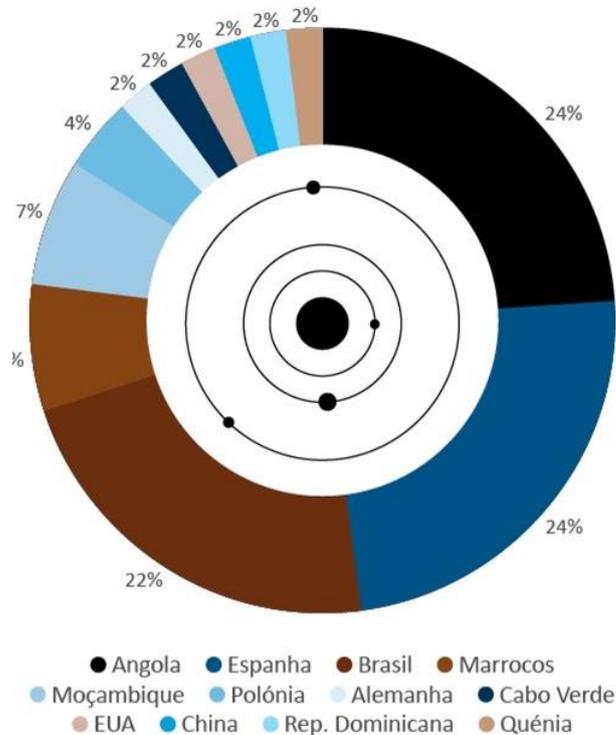
Figura 12: países com maior presença de empresas portuguesas (top 10)

Classificação	País	Número de Empresas
1	Angola	29
2	Moçambique	27
3	Espanha	25
4	Brasil	23
5	Reino Unido	20
6	Cabo Verde	13
7	EUA	12
8	França	12
9	Alemanha	11
10	Marrocos	9

Fonte: RIEP (2017)

Também se pode observar os principais países onde as empresas se sediaram no estrangeiro pela primeira vez (*Figura 13*), confirmando-se a importância da proximidade linguística e cultural, uma vez que a escolha recaiu sobre Angola, Brasil, Moçambique e Cabo Verde que totalizaram 55% do total da amostra (RIEP, 2017).

Figura 13: Regiões recetoras da primeira subsidiária no estrangeiro



Fonte: RIEP (2017)

De um modo geral, pode-se observar que os países para onde se tem direcionado as empresas portuguesas são primeiramente dentro da União Europeia, surgindo Espanha como principal recetor, o que reforça a importância da proximidade linguística, de costumes e, neste caso específico, a partilha de uma longa fronteira terrestre. Embora distantes, Brasil e Angola, apresentam-se também como um dos principais destinos das multinacionais portuguesas, dando ênfase à importância das similaridades culturais. Simultaneamente com a importância dos fatores de semelhança entre os países surge também uma crescente preocupação em expandir os negócios para áreas geográficas que, embora distantes e díspares, apresentem-se como potências mundiais, como se confirma pelo aumento de protagonismo que a China tem ganho em relação às exportações portuguesas. (Esperança, *et al.*, 2017).

No que concerne ao futuro e nas tendências da internacionalização, a maioria das empresas que compõe a amostra tem em perspectiva aumentar a sua posição nos países onde já se encontram, assim como entrar em novas áreas geográficas. Havendo, portanto, uma segurança na expansão internacional, assim como numa maior diversificação de áreas geográficas para a

implementação dos seus negócios (RIEP, 2017). Segundo o AICEP (2017), o modo de as empresas portuguesas operarem passa por cimentarem-se no mercado europeu e, depois, expandir-se para fora da União Europeia. Nesse sentido, e devido ao novo contexto cada vez mais global, é necessário que os Estados apoiem o tecido empresarial de modo a conseguirem enfrentar esta nova realidade, por via de um maior apoio nos processos de internacionalização (Leal, 2017).

4.2 A imagem de Portugal

A imagem de um determinado país é uma variante que pesa na hora de decidir em comprar determinado produto (Viana e Hortinha, 2005; Roth e Romeo, 1992). Os consumidores são influenciados pela imagem do país de determinados produtos (Bilkey e Nes, 1982), uma vez que quando os consumidores não têm pleno conhecimento sobre as especificidades do produto, a imagem do país surge como um fator de decisão relevante na decisão de compra do produto (Laroche *et al.*, 2005).

Para Min Han (1990) a perceção de um produto ultrapassa as características do *marketing mix*, englobando também o país que o comercializa. Também Kotler e Gertner (2002) concluíram a imagem do país cria reputação nos produtos neles fabricados, concluindo que os consumidores tem preferência por comprar produtos fabricados em países industrializados. Também Vinhas da Silva (2018) refere a imagem de um país como impulsor de ideias estereotipadas e que se refletem na noção de valor do produto produzido por determinado país.

No caso português, é reconhecido a sua imagem positiva relacionada com o turismo, sendo uma nação conhecida pelo bom acolhimento que proporciona aos turistas (Viana e Hortinha, 2005). Do mesmo modo, também está fortemente associado à indústria dos vinhos, calçado, têxteis, vestuário, louças e atalhados” (Silva *et al.*, 2018: 93).

A imagem positiva de Portugal em certos setores é resultado de um longo período a construir uma reputação, contudo, é necessário continuar esse trajeto no sentido de conseguir construir também uma imagem positiva noutros setores (Silva *et al.*, 2018). Embora o facto de pertencer à União Europeia conferir vantagens a Portugal no que concerne sua credibilidade e qualidade (Alves, 2017), Lopes da Costa (2012) defende o caminho de Portugal edificar uma marca internacional no setor do *outsourcing*, tal como outros países o são em diversos setores de atividade, uma vez que é um setor em vasta expansão. *De facto*, são reduzidos os casos de

empresas portuguesas que tenham conseguido elevar o valor da sua marca em termos internacionais, refletindo-se na ausência de qualquer marca portuguesa nas 100 mais valiosas do mundo (Vinhas da Silva, 2018). Para Lopes da Costa (2012), uma estratégia de projeção de Portugal no setor do *outsourcing* seria impulsionador de uma imagem positiva para um país que tem atravessado dificuldades económicas e, desse modo, melhorar a competitividade internacional do país. Segundo Vinhas da Silva (2018), embora Portugal tenha mudado a imagem nos últimos anos, há ainda um longo caminho a percorrer e, por isso, torna-se crítico perceber os efeitos que a imagem de Portugal tem no consumidor estrangeiro, nomeadamente no máximo de valor que estão dispostos a oferecer por produtos portugueses, assim como a perceção da qualidade que têm dos mesmos.

Capítulo V – Abordagem teórica

Um dos desafios inerentes à internacionalização foca-se na escolha do país destino, cuja decisão revela-se crucial e, por isso, deve ser cuidadosamente estudada e ponderada (Douglas e Craig, 1983). Para Ghemawat (2001) a distância cultural e a distância geográfica têm extrema importância para explicar a escolha dos mercados para onde as empresas se decidem internacionalizar. Por um lado, a cultura é uma das variáveis que deve ser exaustivamente analisada no país destino (Tomás, 2017), uma vez que influencia todas as etapas do negócio, desde a forma de negociar até a aceitação de determinados produtos e serviços (Morisson, 2011). Por outro, a distância geográfica também é um vertente importante de estudo, uma vez que influencia, não só a perceção de risco, como desafia a própria tipologia de certos setores (Ghemawat, 2001).

A existência de semelhanças ao nível cultural, assim como uma proximidade geográfica, são variáveis que dão mais confiança para a empresa se internacionalizar (Viana e Hortinha, 2005; Silva *et al.*, 2018), aumentando as probabilidades de atingir os objetivos da empresa (Tihanyi *et al.*, 2005). Estudos mostram que a perceção de risco é maior quanto maior forem as diferenças entre as duas culturas envolvidas (Kraus *et al.*, 2015), havendo um menor grau de investimento quanto essa discrepância cultural é maior (Li e Guisinger, 1992). Do mesmo modo, uma distância geográfica maior gera maior incerteza e dificuldade em internacionalizar (Cardeal, 2018).

De facto, o principal destino das operações portuguesas tem sido destinos geograficamente ou culturalmente semelhantes (Reto, 2012), sendo importante estudarem se esse fenómeno se deve o entendimento que a proximidade, em ambas as variáveis, conferem maior segurança. Nesse sentido, com o intuito de perceber a importância que as organizações portuguesas reservam a estas variáveis, é pertinente estudar se:

Q1: A proximidade geográfica e cultural tem sido o principal vetor de decisão responsável pela escolha de países geograficamente e culturalmente próximos de Portugal?

O desafio inerente à escolha do modo como a empresa vai internacionalizar os seus produtos ou serviços é igualmente de vital importância (Andersen, 1977). A base da decisão de determinado modo de entrada varia entre diferentes autores. Por um lado, Williamson (1975) defende o modo de entrada que minimize os custos de transação envolvidos. Brouthers (2002), por seu turno, defende as influências do contexto legal e cultural no modo como as organizações decidem penetrar diferentes países, uma vez que sendo maior a diferença nessas variáveis há um menor tendência para que as empresas invistam recursos nesses locais (Kim e Hwang, 1992; Johnson e Vahlne, 1977), optando por licenciamentos de menor risco (Anderson e Coughlan, 1987). Para Dunning (1988) através do paradigma eclético defende que o modo como as empresas se vão internacionalizar é influenciado por três fatores, nomeadamente as vantagens específicas da empresa, vantagens específicas do país e vantagens de internalização. Baseado neste modelo, Crespo e Simões, (2017) dizem que apenas deve haver lugar a investimento direto no estrangeiro caso se verifiquem vantagens nas três vertentes. Caso só haja vantagem específica do país, deve se optar pela exportação ou licenciamento. (Silva *et al.*, 2018). Contudo, varia consoante os diferentes setores de atividade (Dunning, 2001).

Root (1994) enumerou um conjunto de fatores internos e externos que influenciam o modo como as empresas se internacionalizam. Também Fillis (2001) e mais tarde Hutchinson *et al.* (2009) estudaram as influências internas e externas que influenciam a estratégia de internacionalização. Root (1994) defende a influência que as características intrínsecas à empresa influenciam o caminho a seguir, como o tipo de produto comercializado, assim como recursos físicos e intelectuais que possam alavancar ou limitar a decisão. Também enumera um conjunto de fatores externos como o seu contexto político, económico e social. Também Kim e Hwang (1992) ao estudarem este fenómeno concluíram que o excesso de competição num determinado mercado leva os gestores a investirem menos recursos. Também Simões e Crespo (2017) enumeraram alguns aspetos do ambiente do país destino que podem influenciar o rumo da internacionalização. Dias *et al.*, (2014), defendem a necessidade de se estudar esta temática com o objetivo de perceber melhor o que influencia a escolha do modo de entrada das empresas. Torna-se, assim, pertinente perceber se:

Q2: O modo de entrada das empresas portuguesas no estrangeiro é mais influenciado por fatores externos ou por fatores internos?

Tento em conta as diferentes teorias abordadas, conseguimos compreender que o processo de internacionalização tem contribuído para o crescimento das empresas. Efetivamente, este processo tem vindo a ser encarado como uma estratégia onde as empresas procuram alavancar o seu negócio entrando em mercados estrangeiros (Lasserre, 2003; Leal 2017).

Desta forma, as organizações poderão ganhar maior competência fora do mercado doméstico, aperfeiçoar a sua produtividade e, conseqüentemente, tornar-se-ão mais eficazes. Assim, este processo poderá conduzir a um crescimento, que culminará no incremento ao nível da *performance* da empresa. (Floriani e Fleury, 2012), quer seja ao nível do seu crescimento, como do aumento dos resultados financeiros (Schwens *et al.*, 2018), contudo, a relação positiva entre a internacionalização e um melhor desempenho muda a sua intensidade consoante o país onde a empresa internacionalizada está sediada (Marano *et al.*, 2016). Vários estudos tem comprovado a eficácia da internacionalização (Geringer *et al.*, 1989; Riahi-Belkaoui, 1996; Beamish *et al.*, 1999; Mikić *et al.*, 2016).

Contudo, a internacionalização poderá ter um risco associado que pode limitar a experiência nos mercados estrangeiros ou até mesmo o insucesso geral das operações (Antunes e Mucharreira; Welch e Wiedersheim-Paul, 1980). Havendo, também, evidências que o processo de aprendizagem, por ser longo e dispendioso, pode ditar o fracasso da expansão internacional (Ruigrok e Wagner, 2003).

Conseguimos ainda denotar, através da revisão da literatura, que existe uma crescente necessidade, e procura, de oportunidades de investimento em países estrangeiros (Simões e Crespo, 2017). A verdade é que, muitas organizações estão inseridas em mercados saturados e necessitam de melhorar os seus resultados, com recurso à exploração de mercados estrangeiros (Simoes e Crespo, 2017). Sendo este um tema de interesse para a comunidade empresarial (Andrade e Galina, 2013). Por esse motivo, torna-se bastante relevante que se investigue, no contexto português se:

Q3: A estratégia de internacionalização permite melhorar a *performance* das empresas portuguesas?

Vários autores identificam a imagem de um país como um fator de motivação para a decisão comprar determinados produtos (Bilkey e Nes, 1982; Min Han, 1990; Roth e Romeo, 1992; Laroche *et al.*, 2005; Viana e Hortinha, 2005), uma vez que essa imagem cria uma reputação nesses produtos (Kotler e Gertner, 2002), e é uma variável a ser analisada, para além das características do *marketing mix*, uma vez que o “*Made in...*” vem frequentemente associado a ideias positivas ou negativas (Min Han, 1990). De facto, a origem do produto serve como referência exterior, no caso de não ser possível ter informações do produto em concreto (Bilkey e Nes, 1982), ou simplesmente avaliar o produto pela percepção do seu país de origem (Han e Terpstra, 1988).

Segundo Viana e Hortinha (2005), Portugal tem reputação na área do turismo, enquanto Silva *et al.*, (2017) destacam a boa reputação de Portugal na área do vinho e calçado. Azevedo e Farhangmehr (2012) realçam a importância de edificação de uma marca forte lusa, como caminho vital a seguir de modo a garantir a competitividade do tecido empresarial português. Também Vinhas da Silva (2018) defende a relevância desta variável para a economia de um país e, no caso português, tem sido algo negligenciado. Nesse sentido, importa perceber se a imagem de Portugal é reconhecida internacionalmente, tornando-se pertinente estudar se:

Q4: A imagem de Portugal influencia a procura de determinados bens e serviços pelos mercados externos?

Capítulo VI – Metodologia

6.1 Modelo de Investigação

A metodologia constitui o caminho a percorrer para chegar à compreensão de certos fenómenos (Vilelas, 2009), ou seja, chegar a “*conhecimentos objetivos, sistemáticos, claros, organizados e verificáveis*” (Vilelas, 2009: 57).

A presente investigação tem um carácter qualitativo, sob a forma de um estudo fenomenológico (Fortin, 1996), uma vez que se pretende uma compreensão e elucidação em maior detalhe sobre o fenómeno da internacionalização, com recurso à experiência de sujeitos que integram essa realidade (Major e Vieira, 2009), através de um método indutivo, resultado da análise de acontecimentos específicos com a intenção de chegar a conclusões gerais (Reis, 2018) e desenvolvida com base numa amostra não probabilística por conveniência, resultando da disponibilidade dos entrevistados (Vilelas, 2009), o que não permite universalizar as conclusões retiradas da análise, contudo, permite aferir aspetos pertinentes sobre o tema em estudo (Carmo e Ferreira, 1998). Os objetivos empíricos que se pretendem estudar através desta metodologia encontram-se representados na *Tabela 4*.

Tabela 4: Relação entre objetivos, questões de pesquisa e revisão de literatura

Objetivo	Questão de Pesquisa	Revisão de literatura
OB1- Perceber se a escolha dos países para onde se internacionalizam as empresas portuguesas é baseado numa proximidade cultural e geográfica	A proximidade geográfica e cultural tem sido o principal vetor de decisão responsável pela escolha de países geograficamente e culturalmente próximos de Portugal?	Douglas e Craig (1983), Ghemawat (2001), Viana e Hortinha (2005), Tihanvi <i>et al.</i> , (2005), Morrison (2011); Kraus <i>et al.</i> , (2015); Hofstede (2011), Reto (2012), Lendrevie <i>et al.</i> , (2015), Silva <i>et al.</i> , (2017)
OBJ2- Perceber as influências na escolha do modo como as empresas portuguesas entram nos mercados estrangeiros	O modo de entrada escolhido pelas empresas portuguesas no estrangeiro é mais influenciado por fatores externos ou por fatores internos?	Williamson (1975), Andersen (1977), Jonhson e Vahlne (1977), Anderson e Couhlan (1987), Dunning (1988), Kim e Hwang (1992), Root (1994), Dunning (2001), Fillis (2001), Hutchinson <i>et al.</i> , (2009) e Brouthers (2002)
OBJ3- Perceber a relação entre a internacionalização das empresas portuguesas e a sua <i>performance</i>	A internacionalização permite melhorar a <i>performance</i> das empresas portuguesas?	Welch e Wiedersheim-Paul (1980), Geringer <i>et al.</i> , (1989), Riahi-Belkaouni (1996), Cadogan <i>et al.</i> , (1999), Beamish <i>et al.</i> , (1999), Ruigok e Wagner, (2003), Floriani e Fleury (2012), Antunes e Mucharreira (2015), Mikic <i>et al.</i> , (2016), Marano <i>et al.</i> , (2016) e Schwens <i>et al.</i> , (2018)

<p>OBJ4- Perceber a influência da imagem de Portugal na procura de produtos portugueses pelos países estrangeiros</p>	<p>A imagem de Portugal influencia a procura de produtos ou serviços portugueses pelos mercados externos?</p>	<p>Bilkey e Nes (1982), Han e Terpsta (1988), Min e Han (1990), Roth e Romeo (1992), Kotler e Gertner (2002), Viana e Hortinha (2005), Laroche <i>et al.</i>, (2005), Azevedo e Farhangmehr (2012), Silva <i>et al.</i>, (2017), Vinhas da Silva (2018)</p>
---	---	---

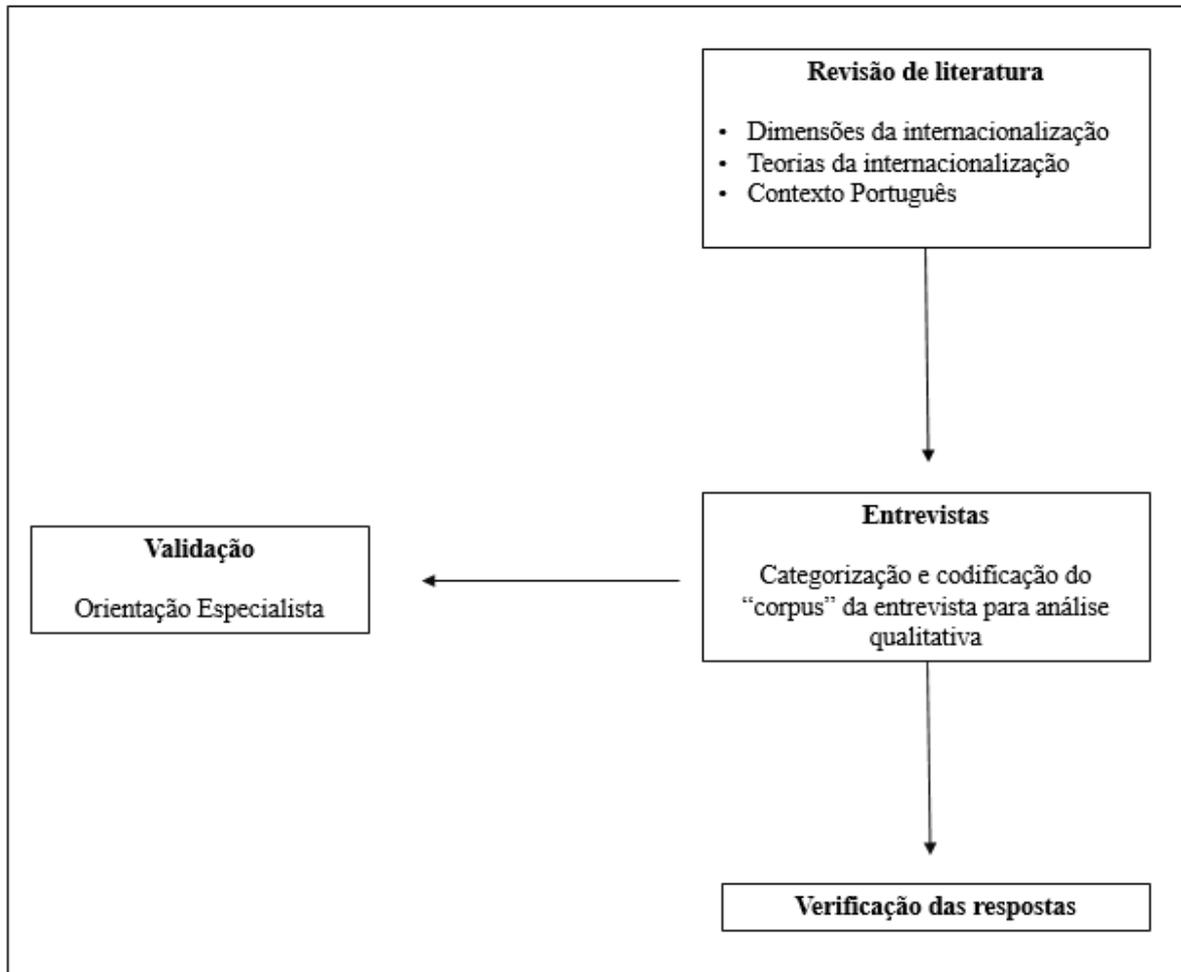
Fonte: Elaboração do autor

O método utilizado para a recolha dos dados foi a entrevista semiestruturada através de questões sobre os desafios que os gestores portugueses enfrentam quase decidem operacionalizar uma estratégia de internacionalização, o que significa que apesar de o investigador seguir um quadro teórico na construção da formulação das questões, estas não seguem um carácter extremamente rígido, permitindo que seja possível extrair novas informações que se considerem revelantes (Reis, 2018), e assim, ser possível abordar questões importantes junto de entrevistados qualificados na temática em estudo (Carmo e Ferreira, 1998). Simultaneamente, as entrevistas foram gravadas em formato áudio e posteriormente transcritas, o que possibilitou um registo mais fidedigno das respostas dadas, assim como do tom em que as mesmas ocorreram (Major e Vieira, 2009).

Uma vez que a investigação tem um carácter exploratório e qualitativo, com o intuito de perceber um fenómeno específico, amostras mais reduzidas são satisfatórias (Morse, 1991). Nesse sentido, foram feitas entrevistas, com uma duração média de 28 minutos, a 15 gestores portugueses, de empresas portuguesas, com conhecimento sobre a atividade internacional das empresas que representam, o que segundo Vilelas (2009) também é considerado aceitável, uma vez que se situa entre 15 a 20 entrevistados.

Nesse sentido, o procedimento desta investigação segue o modelo apresentado na *Figura 14*.

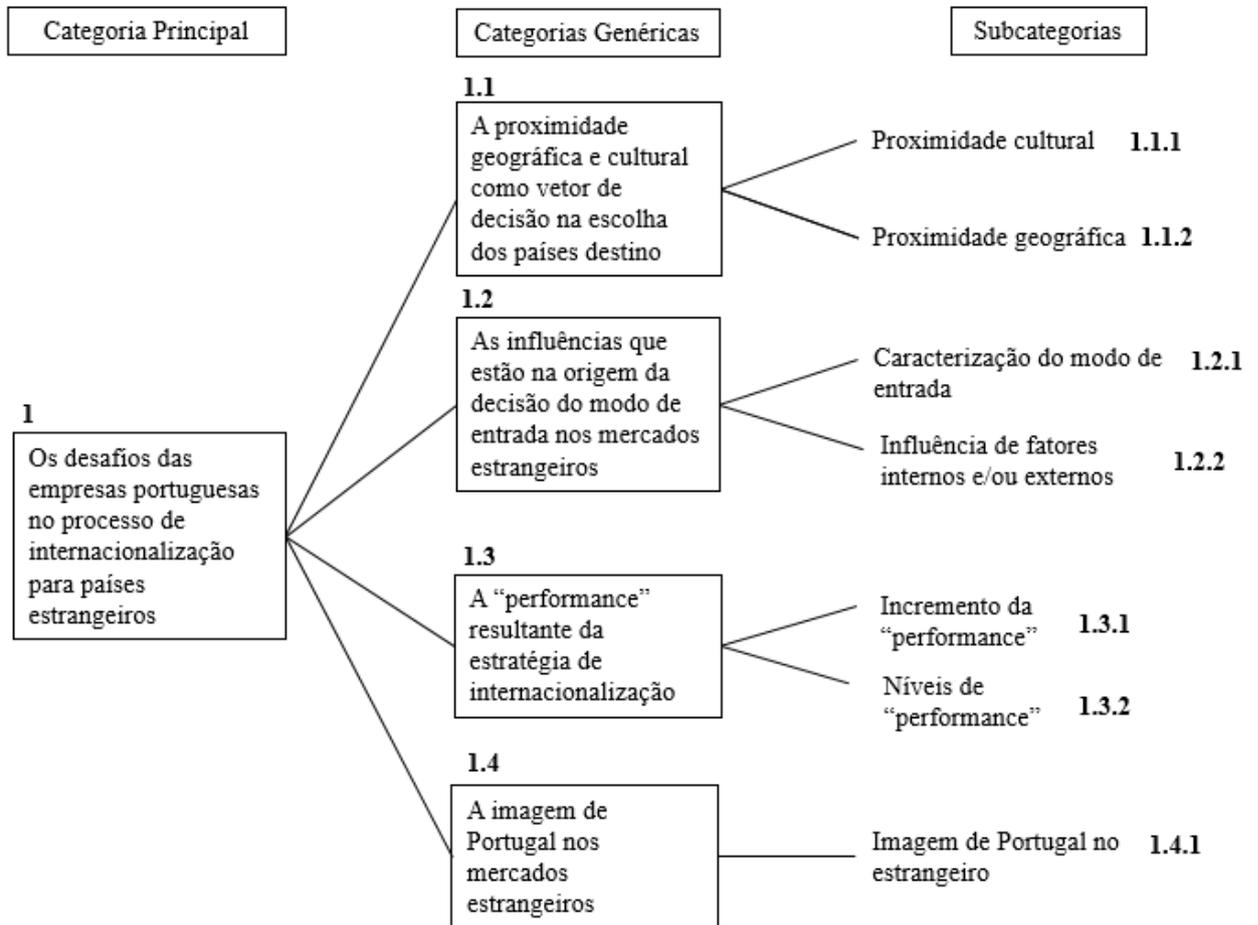
Figura 14: Desenho do modelo de Investigação



Fonte: Elaboração do autor

No que concerne à técnica de análise qualitativa das transcrições feitas a partir das entrevistas, esta centrou-se numa análise de conteúdo, bastante utilizada quando se pretende recolher dados diretamente das pessoas que vivenciam o tema em estudo (Vala, 1986). Esta técnica caracteriza-se por ser um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977: 40). Este tipo de análise é bastante benéfica em trabalhos na área de gestão, uma vez que possibilita um conhecimento aprofundado do material em análise, tem um carácter pouco intrusivo e permite uma adaptação de análise (Duriu et al., 2007). Para a realização da análise de conteúdo, terá por base a categorização e codificação representada na *Figura 15*.

Figura 15: Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa



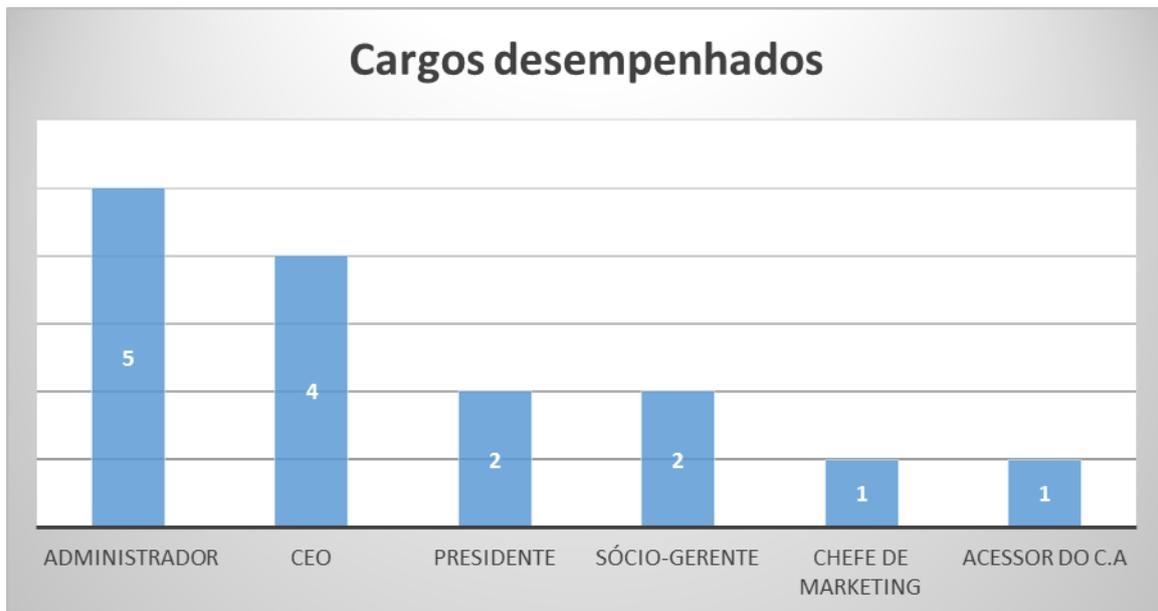
Fonte: Elaboração do autor

6.2 Caracterização da amostra

Como referido anteriormente, a amostra foi constituída por 15 gestores portugueses do sexo masculino, com diferentes funções nas várias empresas que compõem a amostra.

As entrevistas foram realizadas a pessoas com diferentes cargos em cada uma das empresas que representaram nas respostas dadas, havendo uma maior preponderância de CEO e administradores. Em baixo é ilustrado a distribuição dos cargos desempenhados pelos entrevistados (Figura 16).

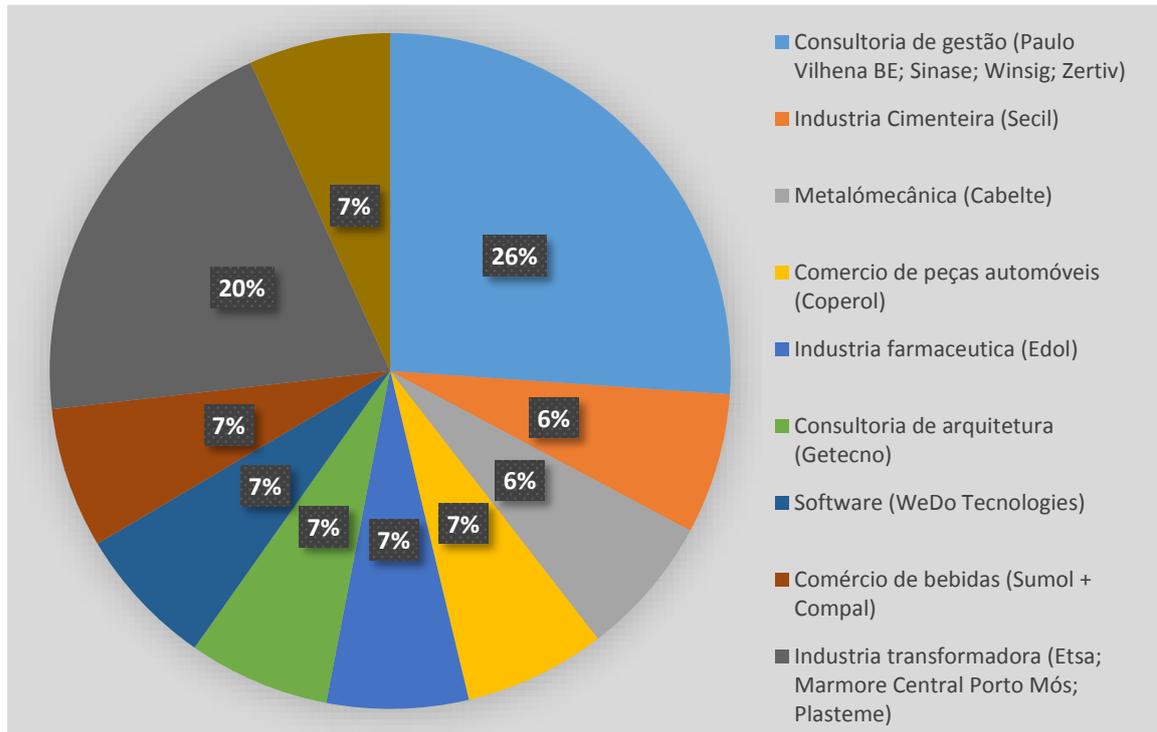
Figura 16: Distribuição dos cargos desempenhados pelos entrevistados



Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

Do total das empresas, onde 93% são da região metropolitana de Lisboa e os restantes 7% representam uma empresa da região metropolitana do Porto, destaca-se o setor de consultoria de gestão, que representa 26% da amostra, sendo a distribuição dos diferentes setores ilustrados na *Figura 17*, assim como as empresas correspondentes a cada um dos setores referidos.

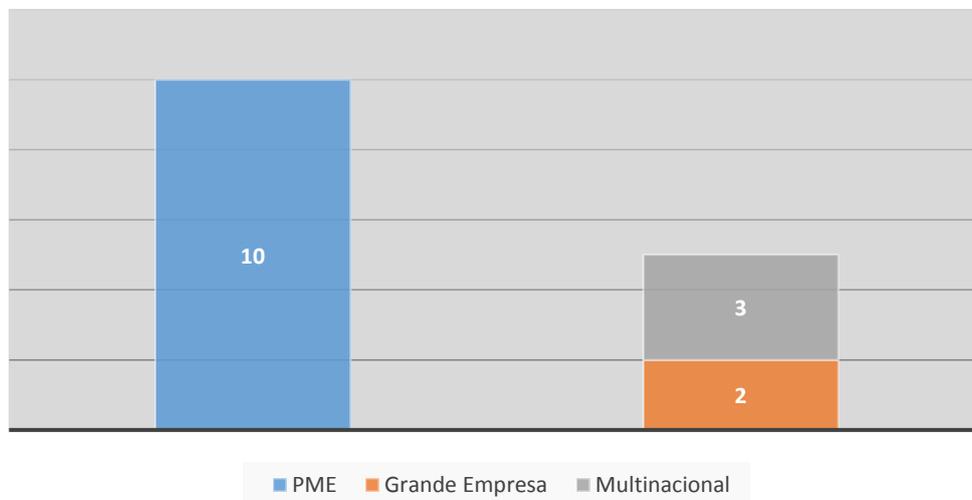
Figura 17: Distribuição dos setores de atividades das empresas



Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

No que concerne à dimensão das empresas incluídas na amostra, foram 10 PME, 5 grandes empresas, das quais se incluem 3 empresas com características multinacionais (Figura 18)

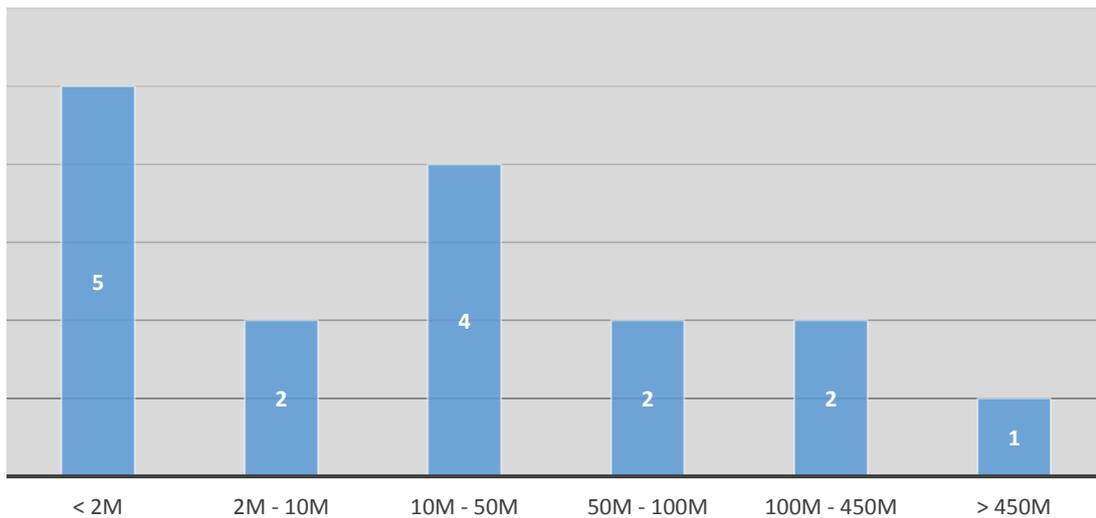
Figura 18: Dimensão das empresas da amostra



Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

Ao nível do volume de negócios de cada uma das empresas envolvidas, cifra-se, em média nos 85 266 666€, sendo que a distribuição do volume de negócios das várias empresas representada em baixo, na *Figura 19*

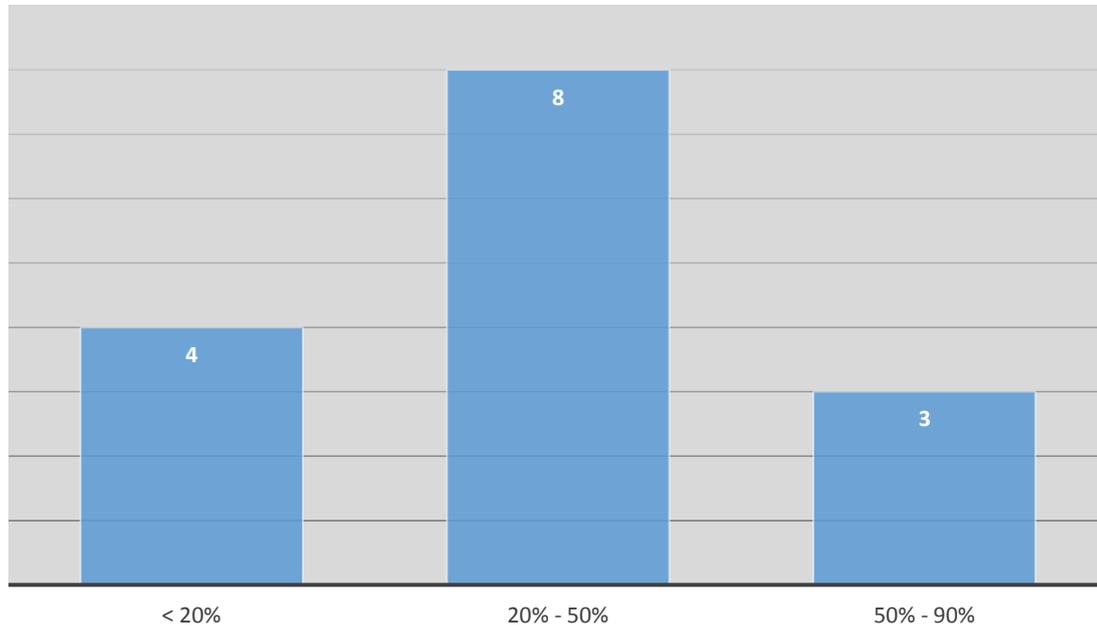
Figura 19: Distribuição do Volume de negócios (milhões de euros) das empresas da amostra



Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

Ao nível do peso da atividade internacional no volume de negócios de cada uma das empresas, em média, as empresas apresentam um peso de 36% do total de volume de negócios proveniente de fontes estrangeiras, sendo que a empresa que tem um menor grau de internacionalização tem um peso de 4% do total de volume de negócios total, enquanto, a empresa com maior grau de internacionalização possui 90% do volume de negócios proveniente de mercados fora de Portugal. Através da *Figura 20* é possível ilustrar essa distribuição.

Figura 20: Grau de internacionalização das empresas em % do volume de negócios

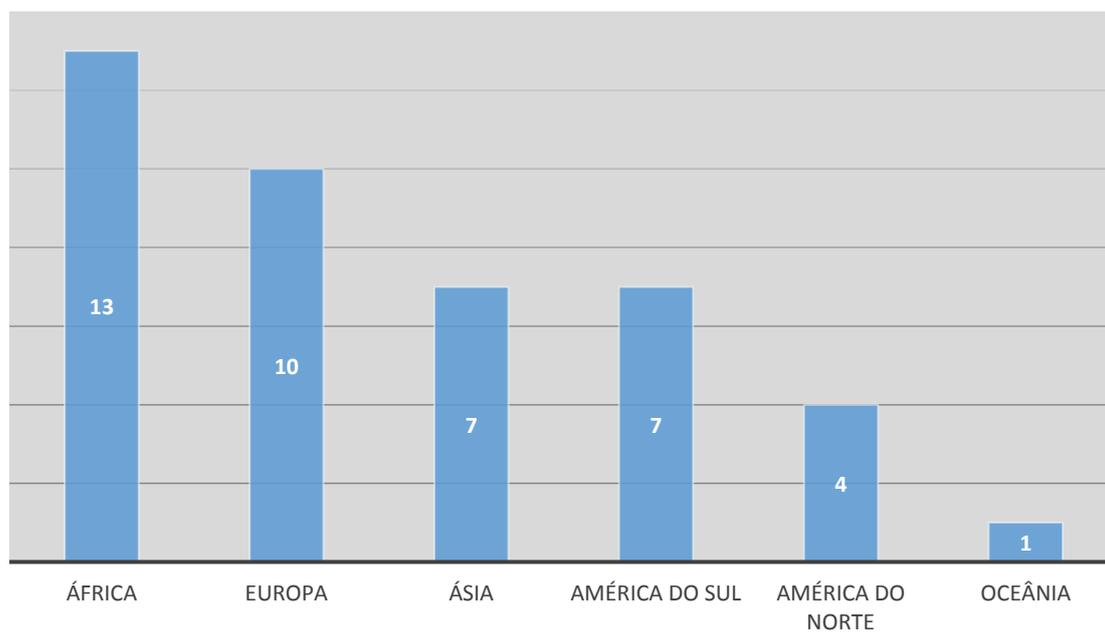


Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

No que concerne à experiência internacional que cada empresa possui nos mercados estrangeiros, houve alguma discrepância, onde a empresa menos experiente atua no estrangeiro há 8 anos e a empresa mais experiente atua no mercado estrangeiro há 49 anos. Em média, o total da amostra tem uma experiência de aproximadamente 21 anos.

Por fim, relativamente aos continentes onde as empresas que constituem a amostra optaram por se internacionalizar, a maioria das empresas tem atividade em países do continente africano, seguindo-se o continente europeu, asiático, América do Sul, América do Norte e apenas uma empresa tem relação com o continente da Oceânia. Na *Figura 21* é ilustrado o número de empresas que estão em cada um dos continentes mencionados.

Figura 21: Distribuição dos mercados onde as empresas da amostra tem atividade internacional



Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

Capítulo VII – Apresentação de resultados

7.1 A importância da proximidade geográfica e cultural para as empresas portuguesas

Com o intuito de analisar a relevância do fator cultural e geográfico na escolha dos países para onde as empresas em estudo se internacionalizaram, foram analisados os conteúdos das entrevistas, que se encontram em abaixo representadas (*Tabela 5*).

Tabela 5: Análise de conteúdo: A proximidade cultural como vetor de decisão na escolha dos países destino

Análise de conteúdo – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria genérica	Sub categoria
Gestor 1	“No nosso caso sim. É uma questão de ser mais fácil e imediato. Nós vendemos informação e conhecimento e, quase todas as nossas vendas têm origem no nosso marketing, nomeadamente no marketing moderno, no marketing de redes social e digital. E a nossa estratégia de marketing passa pela divulgação gratuita de conteúdos e nós fazemo-lo em português e, por isso, há uma tendência que isso atraia contactos do mercado português e dos mercados de língua portuguesa”	1.1	1.1.1
Gestor 1	“Numa primeira fase nós vamos continuar a investir no nicho de língua portuguesa porque é onde acreditamos que temos vantagens competitivas muito sólidas”	1.1	1.1.1
Gestor 1	“Então, para nós é mais imediato explorar o nicho de língua portuguesa numa primeira fase, porque não há ninguém que faz o que nós fazemos no Brasil. Numa segunda fase, imaginamo-nos a trabalhar em língua espanhola. E só, numa terceira fase, poderemos entrar no mercado de língua inglesa.”	1.1	1.1.1

Gestor 1	“O custo de trabalhar noutras línguas é muito elevado, obriga-nos a uma reestruturação completa de todos os nossos conteúdos e da nossa comunicação diária para essas línguas. É um negócio onde não é fácil comunicar em mais do que uma língua ao mesmo tempo porque se comunica verbalmente, em vídeo e no palco, mas também se comunica muito por escrito, através dos livros e do conteúdo escrito publicado no <i>site</i> . Obriga-nos não apenas a produzir conteúdo, mas também a traduzir para diferentes línguas, então é quase triplicar o trabalho e o custo associado é muito grande e necessitávamos de outra escala para o fazer.”	1.1	1.1.1
Gestor 2	(...) “A proximidade cultural não é, de todo, o principal vetor de decisão”	1.1	1.1.1
Gestor 2	“Se estamos a analisar um país longe, com uma cultura muito diferente e leis difíceis, é uma questão de preço, damos um valor mais baixo por ela.”	1.1	1.1.1
Gestor 3	“Não propriamente (...) As dificuldades em entrar no Brasil é pela maneira de ser desses próprios mercados, e como são mercados de língua portuguesa, temos a tentação de considerar que esses mercados são como nós e não são”	1.1	1.1.1
Gestor 4	“Sim, sem dúvida. Eles falam a nossa língua e tem a nossa cultura.”	1.1	1.1.1
Gestor 5	“Claro! Ajuda bastante! Curiosamente, e isto acaba sempre por ser uma ilusão para a maior parte das empresas portuguesas, é que sempre que se pensa em língua, associa-se ao Brasil não é? Eu andei quase 20 anos a tentar entrar no mercado brasileiro. Infelizmente e nós temos experiência	1.1	1.1.1

	nessa situação, há varias tentativas de negócio no Brasil e, infelizmente, são sempre goradas”		
Gestor 6	“A proximidade cultural não tem influência na escolha do país para onde enviamos os nossos produtos”	1.1	1.1.1
Gestor 7	“Sim, é um dos fatores importantes para a tomada de decisão. Falamos a mesma língua, o que tem vantagens.”	1.1	1.1.1
Gestor 8	(...) “A proximidade cultural, tenho algumas dúvidas em responder...Acho que existe proximidade cultural com países africanos, mas a empresa vendeu uma vez ou outra para lá, ou seja, nunca foi uma escolha ir para esse mercado.”	1.1	1.1.1
Gestor 9	“Não” (...) “Mas o primeiro país foi o Brasil e aí foi a proximidade linguística, mas não correu bem”	1.1	1.1.1
Gestor 9	“Já fomos desafiados para fazer projetos no Cazaquistão e é sempre mais complicado. Por exemplo fizemos projetos na Argélia, que é Francês, mas há sempre um sobrecusto por causa da barreira linguística e cultural e há um custo com tradutores, mas pronto, são coisas que se ultrapassam”	1.1	1.1.1
Gestor 9	“A proximidade linguística é importante mas os nossos principais vetores de decisão são os outros”	1.1	1.1.1
Gestor 10	“Sim, a língua é fundamental”	1.1	1.1.1
Gestor 10	“Mas saber a língua local é um fator decisivo para o sucesso do negócio, por isso, no caso de Angola é importante essa proximidade cultural”	1.1	1.1.1
Gestor 11	“Sim. Na nossa área é muito importante principalmente a proximidade cultural (...) Mas no caso do Brasil não resultou porque a legislação	1.1	1.1.1

	nessa altura, em 1985 era bastante difícil para as empresas estrangeiras e talvez mais para Portugal”		
Gestor 12	“Haver proximidade de língua ajuda bastante”	1.1	1.1.1
Gestor 13	“Não... A questão da proximidade pode ter funcionado, mas não teria sido pela questão da língua, é mais pela questão de haver uma pessoa que apresentou outra pessoa...”	1.1	1.1.1
Gestor 14	“Sim... Angola e Moçambique tem a vertente da língua que ajuda sempre”.	1.1	1.1.1
Gestor 14	“ (...) Porque no mercado brasileiro eles falam a nossa língua, mas o mercado de negócios no Brasil não tem nada a ver com a Europa. Nós chegamos lá, e até falam a nossa língua, mas o <i>mindset</i> deles e todo o ambiente de negócios não tem nada a ver. Eu acho que muitas empresas vão ao engano pensando que por falar a mesma língua, pensam como nós, mas não...é mentira. E as coisas correm mal”	1.1	1.1.1
Gestor 15	“O primeiro é em Angola, onde temos escritórios, a proximidade cultural foi um fator decisivo, nomeadamente, ser um PALOP, haver uma forte relação entre os dois países, falar a mesma língua, etc. teve na base da decisão”	1.1	1.1.1
Gestor 2	“Por um lado, há vantagens em se internacionalizar para países mais próximos. Mas por outro lado, sendo perto, há muitos outros concorrentes. Portanto, há vantagens de ser perto porque é mais civilizado, conhece-se melhor as leis e a cultura. Por outro lado, se tiver uma fábrica à venda no Gana é complicado, é longe, mas tem a vantagem de nem todos quererem.”	1.1	1.1.2

Gestor 2	(...) “A proximidade geográfica não é, de todo, o principal vetor de decisão”	1.1	1.1.2
Gestor 2	“Quando as empresas se instalam em sítios civilizados, seguros, arranja-se quadros com facilidade. A Secil está na Tunísia, Cabo Verde, Angola, Líbano e, mais recentemente, Brasil e Espanha, mas para arranjar quadros para estes destinos era difícil. As pessoas recusavam-se, ou tínhamos de pagar mais, ou tínhamos de fazer contratos por menos tempo, depois as pessoas vão e não querem renovar os contratos. Agora, se comprasse uma cimenteira no Mónaco, todos iam, até com um ordenado razoável. Portanto, esta é que é a dificuldade, arranjar pessoas para estes sítios.”	1.1	1.1.2
Gestor 3	“Eu diria que no nosso negócio temos uma realidade que é nossa, nós transportamos todos os anos milhares de toneladas de cabos elétricos, que é bastante peso. Portanto, têm que ser mercados em que sejamos competitivos, são mercados que comprem determinado tipo de cabos e que nós, mesmo com a distância, somos competitivos.”	1.1	1.1.2
Gestor 4	“Privilegia a proximidade geográfica pelo facto de nós transacionarmos produtos que tem pouco valor por tonelada, por isso, a componente de transporte tem algum peso na competitividade. Portanto, por cada 100 km a mais que eu me afasto de Portugal fico menos competitivo porque estou a transportar produtos que tem um intervalo de preços por tonelada entre 200-700€. A componente de distância geográfica tem muito peso em alguns dos nossos produtos, porque eu consigo ser mais competitivo em Espanha do que	1.1	1.1.2

	na Alemanha, por isso, quanto mais próximo mais interesse nos desperta para internacionalizar os nossos produtos”		
Gestor 7	“Sim, é um dos fatores importantes para a tomada de decisão (...) Estamos relativamente perto (Angola), são 7h de voo”	1.1	1.1.2
Gestor 8	“A geográfica sim neste setor, por dois elementos: Rapidez de resposta, <i>timing</i> de entrega. Por exemplo, mesmo comparando os Estados Unidos com a Europa, eu exportar para a Europa eu consigo ter um camião a sair de Portugal à sexta-feira e estar em qualquer lugar da Europa na semana seguinte. Eu não consigo isso nos Estados Unidos, entre contentores, demora 1 mês. E isso é importante, não é? Imagina, estou a alimentar uma obra, esses <i>lead time</i> serem muito mais reduzidos e mesmo o custo por unidade de venda ser mais reduzido e relevante, ainda mais, tendo em conta o tipo de matéria-prima, que é muito pesada.”	1.1	1.1.2
Gestor 9	“ (...) Em termos gerais a proximidade geográfica não é relevante.”	1.1	1.1.2
Gestor 9	“A distância geográfica não tem qualquer relevância na nossa estratégia de internacionalização, eu vou para a Zâmbia e demoro 24h, nem tenho voos diretos, não é isso que nos impede.”	1.1	1.1.2
Gestor 10	“A proximidade geográfica nem tanto, quando iniciei o negócio procurava fazer a logística o mais perto possível do cliente, contudo, hoje com os meios de comunicação postos a nossa disposição já não é assim, conseguimos estar mais longe do cliente final. A proximidade é	1.1	1.1.2

	importante, para alguns casos outros menos, no nosso caso o nosso produto não é assim tao valioso que justifique fazer grandes distâncias”		
Gestor 11	“Sim. Na nossa área é muito importante”	1.1	1.1.2
Gestor 12	“A localização geográfica é importante, transportamos produto e nós não estamos disponíveis a baixar o preço abaixo de um certo padrão e, inclusive, perder dinheiro, nesse caso preferimos não exportar, contudo, estamos disponíveis para perder dinheiro numa primeira fase se se tratar de investir no mercado”	1.1	1.1.2
Gestor 13	“Não. O vetor no início veio pela questão de se conhecer pessoas. A partir dai as pessoas da WeDo tiveram que ir a todos os países no mundo endereçar as nossas soluções”	1.1	1.1.2
Gestor 14	“Sim... (...) eu diria que nós nos sentimos confortáveis a fazer negócio estruturalmente na Europa”	1.1	1.1.2
Gestor 15	“ (...) Nós já trabalhamos no Brasil, EUA, no Chile, em Espanha mas efetivamente ai já não resulta de qualquer relação geográfica efetivamente “	1.1	1.1.2

Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

A Tabela 5 permite verificar que a maioria dos gestores considera importante a proximidade cultural para se internacionalizar, considerando que essa variável influencia bastante os países escolhidos para se internacionalizar. Embora, no geral, quase todos os gestores admitissem as vantagens da proximidade cultural, nem todos o assumiram como um vetor fulcral de orientação internacional. De todos os entrevistados, 9 gestores disseram que a proximidade cultural é o principal vetor de decisão na escolha dos países destino, tendo mencionado a língua comum como o fator cultural de maior destaque. Houve 1 gestor que mencionou o facto de embora no presente existam outros vetores mais importantes, a proximidade cultural foi o vetor de decisão que influenciou a primeira internacionalização da empresa, para o Brasil, que não correu bem.

Por fim, os restantes gestores disseram que a proximidade cultural não é o principal vetor de decisão na escolha dos mercados.

Pelos resultados, constata-se que todos os gestores que representam as empresas do setor de consultoria fazem parte da maioria que afirmou a proximidade cultural como o principal vetor de decisão. O Gestor 1 mencionou que o seu negócio é vender informação e, nesse sentido, a proximidade da língua é fundamental, e nesses mercados conseguir manter vantagens competitivas. Também se constata, entre os gestores que confirmaram a importância da proximidade cultural, o facto de 5 deles mencionarem o fracasso na tentativa de se expandirem para o Brasil, onde 3 desses mesmos gestores mencionarem que ter uma língua comum, como acontece no mercado brasileiro, é uma vantagem ilusória, uma vez que o mercado é extremamente diferente e difícil.

No que concerne à proximidade geográfica, embora não tenha havido tanto consenso como na variável da proximidade cultural, a maior parte dos gestores referiu que a escolha dos mercados para onde se internacionalizam é fortemente influenciado pela proximidade geográfica. Entre os gestores que afirmaram a importância da proximidade geográfica, encontram-se maioritariamente gestores cujos seus negócios envolvem transporte de mercadoria, referindo-se à perda de competitividade em certos mercados pelo pouco valor por tonelada que tem os produtos transportados, daí o fator geográfico relevar-se de importante análise. Também o facto de as deslocações demorarem muito ou pouco tempo foi mencionado, tendo o gestor 7 referenciado que é um fator positivo o pouco tempo de avião necessário para se deslocar ao país destino, assim como o gestor 9, que faz parte dos gestores que não consideram a proximidade geográfica um vetor de decisão, mencionou que as 24h necessárias para se deslocar para certos países destino não são impeditivas.

De facto, do total da amostra, pode-se observar que os principais destinos das operações portuguesas concentraram-se em Angola (11 empresas), Espanha (9 empresas), Brasil (7 empresas) e Moçambique (6 empresas).

Através da *Tabela 6* é possível ver as respostas mais citadas pelos gestores no que concerne às duas variáveis.

Tabela 6: Principais ideias mencionadas pelos gestores relativamente à proximidade cultural e geográfica

Texto	Nº de vezes	Entrevistados
A língua é um fator muito importante na escolha dos mercados para onde internacionalizar	9	1,4,5,7,10,11,12,14,15
Na nossa tipologia de negócio a proximidade geográfica tem um peso relevante na escolha dos países	8	3,4,7,8,10, 11, 12, 14
A proximidade linguística, no caso do mercado brasileiro, é ilusória. É muito difícil entrar nesse mercado	5	3, 5, 9, 11, 14
A proximidade cultural não é um vetor relevante na estratégia de internacionalização	4	2,3,6,13
A proximidade geográfica não tem qualquer relevância	4	2, 9,13, 15
Como transportamos produtos, a escolha da geografia dos países influencia a nossa competitividade	4	3, 4,10, 12

Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

7.2 As influências nos modos de entrada no estrangeiro das empresas portuguesas

Com o intuito de analisar, numa primeira fase, os modos de entrada utilizados pelas empresas portuguesas que compõem a amostra, e posteriormente a influência dessa mesma escolha, foram sintetizados na *Tabela 7* as respostas dos gestores relativamente a esta temática.

Tabela 7: Análise de conteúdo: Modos de entrada nos mercados estrangeiros e influências

Análise de conteúdo – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria genérica	Sub categoria
Gestor 1	“Nós temos uma filial própria no brasil, a Paulo de Vilhena Business Excelerators, em São Paulo. E noutra área de negócio também	1.2	1.2.1

	temos a nossa presença estabelecida em Curitiba, no Brasil”		
Gestor 1	“Não estou a ver a abriremos uma filial em outro destino de língua portuguesa que não o Brasil, não justifica nem é estratégico para nós mas no Brasil imagino a aumentar a estrutura que lá temos porque é um país 20 vezes superior que Portugal em termos de população e do ponto de vista da riqueza económica ainda é maior e, para nós, faz todo o sentido levar valor a um país que necessita desse valor”	1.2	1.2.1
Gestor 2	“No caso da Secil, entramos através do <i>greenfield</i> ou <i>brownfield</i> . Portanto, podemos entrar no mercado através da aquisição de uma empresa já existente ou começar de novo” “Até aqui, foi sempre através da aquisição de fábricas já existentes, no Líbano já havia, na Tunísia já havia, em Angola já havia, em Cabo Verde já havia, no Brasil já havia. Depois de comprar e de la estar algum tempo e conhecer o mercado já estamos mais preparados para investir em <i>greenfield</i> , como aconteceu no Brasil”	1.2	1.2.1
Gestor 3	“Nós exportamos, e em Portugal temos distribuição própria, em Espanha temos distribuição própria, cruzada com agentes externos. Em França, já estamos mais longe, temos uma pequena distribuição própria cruzada com um parceiro local em que temos participação. Em Inglaterra temos uma pessoa que visita os principais clientes”	1.2	1.2.1

Gestor 4	“Eu procurei replicar o nosso modelo em Portugal lá em Angola. Tínhamos lá uma loja física”	1.2	1.2.1
Gestor 5	“Arranjar parceiros locais que estejam bem plantados e que sejam sérios, ou que, pelo menos, aparentem ser sérios. Esses parceiros podem, por vezes, ser parceiros fabricantes locais que não tem produtos concorrentes dos nossos e que querem engrossar a sua atividade com produtos diferentes”	1.2	1.2.1
Gestor 6	“Através de exportação de produto”	1.2	1.2.1
Gestor 6	“ (...) Analisamos onde estão localizados os <i>clusters</i> de clientes que usam os nossos produtos e, portanto, partimos com algum processo de pesquisa e participação em feiras para perceber a mancha de clientes e onde eles se situam. Portanto, localizarmos as zonas e depois começamos a bater a porta desses mercados. A questão de começar essa atividade através da exportação deriva de ser conceptualmente o passo mais seguro numa primeira fase”	1.2	1.2.1
Gestor 7	“É obrigatório que haja um parceiro angolano nos negócios, o que acaba por ser vantajoso, embora haja muitas pessoas que vem isso como desvantagem. É assim, o parceiro tem é que ser bem escolhido. Porque há muitos casos, infelizmente, de problemas, mas isso resulta de uma má escolha dos parceiros”	1.2	1.2.1
Gestor 8	“Apenas exportação, e face a nossa dimensão, não há capitais para pensar noutros modelos como a distribuição direta ou abrir um	1.2	1.2.1

	armazém nos países destino e fazer uma distribuição própria, com rede própria”		
Gestor 9	“Temos 3 setores com autonomias e as estratégias de cada setor é diferente. Antes havia uma estratégia de estabelecimento, através de escritórios, em Africa, onde todos os setores estavam presentes”	1.2	1.2.1
Gestor 9	“O setor do governo, como achamos que temos que ter uma relação de confiança e isso só se ganha com um bom parceiro local, que tenha contactos políticos, conheça o mercado e te confira credibilidade e, em conjunto com a nossa diferenciação, possa nos dar uma vantagem.”	1.2	1.2.1
Gestor 10	“Não temos escritórios em lado nenhum, apenas exportamos. Nós temos a sede em Aveiras de cima e a logística é feita a partir daí para todo o mundo”	1.2	1.2.1
Gestor 11	“Abrimos escritórios locais e com sócios locais. Consideramos importante ter instalações próprias e sócios locais”	1.2	1.2.1
Gestor 12	“Portugal, Espanha, Angola e Moçambique estamos presentes fisicamente com fábricas e é tratado diretamente por nós. Os restantes países servimos através de exportação”	1.2	1.2.1
Gestor 12	Em alternativa à exportação, ou fazemos <i>greenfield</i> e começamos do zero, ou compramos uma empresa local, ou fazemos uma <i>joint venture</i> ou <i>franchising</i> ou <i>co-packing</i> . O caso de Angola e Moçambique foi <i>greenfield</i> , de certa forma. Em Moçambique compramos a fábrica e adaptamos, mas não compramos a empresa em si.”	1.2	1.2.1

Gestor 12	“Também temos <i>joint venture</i> , que nos permite atacar um mercado de uma forma mais barata e eficiente e, neste momento, temos uma com uma empresa francesa que tem atuação em África com cervejas, são líderes de cerveja em África e com monopólio em vários países e isso tem sido, em muitos países, uma ajuda porque eles tem canais de distribuição porque é só colocar o produto e aliciar as equipas locais a vender”	1.2	1.2.1
Gestor 12	“O licenciamento temos agora na Costa do Marfim e nos Camarões e, num deles, temos um licenciamento e no outro temos um <i>co-packing</i> .”	1.2	1.2.1
Gestor 13	“Nós temos dois vetores. Temos os sítios onde temos escritório e temos os sítios onde temos clientes mas não temos escritório. A estratégia da empresa passou por endereçar vários países e ter escritórios onde se faz o <i>delivering</i> dos projetos. A WeDo é uma empresa de produto e esses escritórios, que são 10, são estrategicamente colocados para a partir daí termos <i>delivering</i> . Por exemplo, no Egito temos cerca de 50 pessoas, onde a partir daí se faz o <i>delivering</i> para o Médio Oriente”	1.2	1.2.1
Gestor 14	“Mas tipicamente o nosso caso, o ter operações no exterior com regularidade implica ter equipa no terreno, ter sociedade local, portanto, não é uma coisa fácil de se fazer (...) Se queremos ter clientes locais obrigatoriamente temos que criar uma empresa local que vai faturar em moeda local	1.2	1.2.1

	para depois arranjar uma forma de transferir dinheiro para a base, que é em Portugal ”		
Gestor 15	“A nossa maneira de nos internacionalizarmos é através de parceiros que nos procuram para realizarmos projetos onde há oportunidades”	1.2	1.2.1
Gestor 15	“Em Angola já é uma presença mais orgânica e institucional e os restantes países é dessa forma, exportar o nosso conhecimento”	1.2	1.2.1
Gestor 1	“Um bocadinho das duas, por um lado, é importante ter lá uma estrutura que está a começar a ser montada lá, portanto, é recente. E por outro lado tem muito a ver com a legislação brasileira e com o protecionismo típico da legislação brasileira, nomeadamente, uma dificuldade muito grande em fazer circular os capitais e, ainda bem para nós que não há matérias-primas envolvidas, mas a circulação de capitais é muitíssimo difícil. E, portanto, havendo lá um mercado por explorar fez-nos sentido ter lá uma estrutura”	1.2	1.2.2
Gestor 2	“Essa decisão depende tanto dos fatores internos como fatores externos. Por exemplo, no caso da Tunísia: havia preços fixados para o valor do cimento, decidido pelo Governo. Porque é que foi apetecível a Tunísia? Porque sabíamos que, mais tarde ou mais cedo, que os preços iam ser liberalizados. A primeira cimenteira que foi posta a venda, nós aproveitamos logo. Nós achámos que mais tarde o preço iria ser liberalizado e compramos. Agora, depois de analisarmos o mercado, ver se tem potencial, vamos estudar a empresa, ou seja, se tem problemas	1.2	1.2.2

	ambientais, pessoal que faz greves, que a fábrica está degradada ou não, mas isso, volto a dizer, é uma questão de preço. Ou seja, se o mercado nos interessa, vamos analisar e ver quanto é que estamos dispostos a dar pela fábrica”		
Gestor 3	“É sempre uma ponderação de ambos os fatores. As características do nosso produto influenciam bastante, porque é um produto pesado, então tem um peso significativo em transportar”	1.2	1.2.2
Gestor 3	“Portanto, temos aproximações diferentes consoantes as características do mercado e da distância a que estamos”	1.2	1.2.2
Gestor 4	“ (...) Porque consideramos que a proximidade é muito importante para vender os produtos. No nosso caso, sabia que havia muitos veículos mais antigos e enviei as peças mais antigas que tinha em Portugal para lá e assim também escoei o <i>stock</i> menos vendável em Portugal. Portanto consideramos importante o cliente ver o que está a comprar e as peças de automóveis mais ainda.”	1.2	1.2.2
Gestor 5	“E essa escolha deriva mais da própria atividade farmacêutica, mas cada país tem a sua especificidade. Por exemplo, Espanha é um mercado extraordinariamente difícil, contrariamente ao que se passa com as empresas espanholas para entrar no mercado português...empresas portuguesas entrarem no mercado espanhol é para esquecer. Porque embora não exista protecionismo na europa,	1.2	1.2.2

	há alguns países que o fazem de maneira bastante explícita.”		
Gestor 6	<p>“A questão de começar essa atividade através da exportação deriva de ser conceptualmente o passo mais seguro numa primeira fase. Agora, o nosso negócio não representa o que é tipicamente um negócio industrial porque é <i>driven</i> por matéria-prima, ou seja, eu se tiver mais matéria-prima, mais conseguia vender. O nosso problema não é conseguir vender, porque se produzíssemos o dobro, conseguiríamos vender o dobro. Agora, como temos uma restrição natural no nosso negócio, que é tipo nos modelos de negócios dos resíduos, que é a nossa principal preocupação é maximizar as quantidades de matérias-primas, portanto, não é <i>sales driven</i>, é <i>low material driven</i>”</p>	1.2	1.2.2
Gestor 6	<p>“E depois há uma segunda particularidade no nosso negócio que é o facto de a nossa matéria-prima ter um rendimento relativamente baixo, ou seja, quando recebo 1 tonelada de subprodutos na nossas fabricas nós temos que secar cerca de 50% do produto, porque 50% é água, e estar a transportar água é muito ineficiente. Portanto, ao longo dos anos em que exportamos já identificamos a um mercado robusto numa determinada região do mundo e portanto estamos a colocar nessa região do mundo a fazer o processamento das matérias-primas que eu conseguir angariar nessa região. Portanto, a partir do momento que já tenho essa base de</p>	1.2	1.2.2

	clientes a funcionar segura, sei que nos podemos instalar mais fisicamente nessa região com menor grau de risco do que se o tivéssemos feito desde início.”		
Gestor 7	“É evidente que não há uma razão única, portanto, há um conjunto de fatores que me levaram a tomar essa decisão. É obrigatório que haja um parceiro angolano nos negócios”	1.2	1.2.2
Gestor 7	“Portanto, de facto, nós podíamos operacionalizar a atividade em Angola a partir de Portugal mas isso não nos dava acesso a todo o mercado, apenas nos dava acesso ao mercado dos particulares, e não ao mercado público. Porque os contratos entre o Estado angolano e as empresas estrangeiras são muito difíceis, e os contratos entre empresas angolanas e o estado angolano, é muito mais fácil. Por essa razão e que criamos a ÁfricaGet.”	1.2	1.2.2
Gestor 8	“ (...) Face à nossa dimensão, não há capitais para pensar noutros modelos como a distribuição direta ou abrir um armazém nos países destino e fazer uma distribuição própria, com rede própria. Por nós é uma questão de dimensão, não temos dimensão nem capitais para ir sozinhos para uma aventura dessas. Portanto sim, deriva das características da própria empresa”	1.2	1.2.2
Gestor 9	“ (...) Depende do mercado destino e das características do setor”	1.2	1.2.2
Gestor 9	“No setor do Governo, Transportes e Energia são setores que só te dão oportunidade de fazer projetos se perceberem que estas numa	1.2	1.2.2

	<p>estratégia de longo prazo nesse país, e de confiança, que é estabelecida através do conhecimento do parceiro local mas também por um processo longo de educação e criação de credibilidade. Eu ganhei o meu primeiro projeto grande na Zâmbia 4 anos depois de começar a ir para lá quase todos os meses. Conseguimos ganhar o primeiro grande projeto no Gana 2 anos depois de começarmos a ir para lá. Mas depois de quebrar essa barreira, por exemplo, no ministério das finanças no Gana, quando ganhamos esse projeto há 5 anos, nos já devemos ter um volume de negócios de cerca de 8 milhões de dólares porque já tem confiança em nos, porque já ultrapassamos a barreira inicial de conseguir entrar”</p>		
Gestor 10	<p>“Mas gerir uma fábrica é muito mais difícil, e eu não tenho escala para ter uma fábrica”</p>	1.2	1.2.2
Gestor 10	<p>“Em Espanha já surgiram duas oportunidades, comprei algumas máquinas e os clientes, mas não comprei a fábrica, porque é muito difícil gerir uma fábrica fora das nossas fronteiras”</p>	1.2	1.2.2
Gestor 11	<p>“E essa decisão, no caso dos PALOP, deriva mais do nosso tipo de atividade e também da cultura desses países, porque é muito importante perceberem que estamos presentes e que não estamos a fazer consultoria à distância e formatada na cultura portuguesa, perceberem que estamos a fazer um acompanhamento personalizado à cultura do país destino. Portanto, diria que é muito importante sentirem que estamos aí por isso, é</p>	1.2	1.2.2

	um conjunto do nosso tipo de negócio mas principalmente do país.”		
Gestor 12	“Permanentemente a conjugação das de fatores internos e externos”	1.2	1.2.2
Gestor 12	“Nós escolhemos o modelo de exportação consoante a situação específica do mercado e for mais vantajoso para nós, ou seja, para onde houver um raio de ação razoável das nossas fábricas nós usamos o modelo da exportação”	1.2	1.2.2
Gestor 12	“Temos o problema de <i>shelf life</i> (validade) que também influencia, porque temos validades de 9 meses a 12 meses, e isso é uma chatice por causa do tempo de transporte e isso leva-nos a tomar medidas diferentes porque, por exemplo, enviar para a China demora cerca de 36 dias, entre transporte e desalfandegamento. Mesmo em Moçambique, demora praticamente 1 mês a chegar e isso foi um dos principais motivos a abrir uma fábrica lá e 90% do que se vende em Moçambique é produzido na nossa fábrica de lá. E Angola é 99% produzido na nossa fábrica lá. Portanto, a validade do produto, aliado ao tempo de transporte que demora são duas condicionantes da nossa estratégia. Por outro lado, os direitos e taxas que também influenciam porque em Angola aumenta-nos 60% do preço por isso é que também foi um dos motivos que nos levaram a ter fábrica lá, portanto, devido aos impostos em transporte há mercados que ficam menos atrativos para nós.”	1.2	1.2.2

Gestor 12	“A distribuição fazemos, ou diretamente como em Portugal ou indiretamente como em Angola. A escolha vai depender dos mercados, porque se o mercado for muito competitivo é melhor ser direto como em Portugal, se o mercado é menos complexo e de monopólio optamos pelo indireto”	1.2	1.2.2
Gestor 13	“A estratégia da empresa passou por endereçar vários países e ter escritórios onde se faz o <i>delivering</i> dos projetos. A WeDo é uma empresa de produto e esses escritórios, que são 10, são estrategicamente colocados para a partir daí termos <i>delivering</i> ”	1.2	1.2.2
Gestor 14	“Eu penso que tem muito a ver com o negócio que nós fazemos. E depois, claro, o que influência no país destino sobretudo é a facilidade de retirar divisas porque, mais uma vez, quando se sai da Europa, “ <i>we have a problem</i> ”, e portanto, logo à partida, por exemplo, na Argélia, os clientes para poderem pagar para o exterior tem que ter umas autorizações, o contrato tem que passar pelo banco, o banco central tem que aprovar a saída de divisas. Portanto, se nós quisermos descomplicar o negócio, temos nos que tratar dessa parte e ver como tiramos dinheiro para Portugal e montar uma sociedade argelina para faturar na moeda local (Dinars), e o cliente pagar em moeda local. Logo um dos fatores críticos para nós em Angola foi quando começou a haver dificuldade em tirar divisas de Angola. Há imensos projetos agora em Angola mas eles querem pagar em	1.2	1.2.2

	Quanzas, portanto, a partir de Portugal não faz sentido estar a faturar uma moeda que não é convertível”		
Gestor 15	“A nossa maneira de nos internacionalizarmos é através de parceiros que nos procuram para realizarmos projetos onde há oportunidades. São porta-aviões onde nós embarcamos com um pequeno avião. Portanto, são eles que nos levam e por isso é que nos já fizemos projetos nos EUA, no Chile, no México. Portanto, por bolsa de competências e de experiência muito fortes que depois, parceiros nossos, multinacionais, nos vem buscar para realizar.”	1.2	1.2.2

Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

Através das entrevistas realizadas é possível averiguar que existem diferentes modos de entrada utilizados pelas empresas, onde se constata que há empresas que utilizam apenas um modo de entrada e há empresas que utilizam mais do que um modo de entrada., consoante diferentes fatores. É possível ver que da amostra total, os dois modos de entrada mais mencionados foram a exportação, de produto ou conhecimento, e a presença física no estrangeiro, quer seja através de filiais ou fábricas, onde a maioria dos gestores mencionou alianças com parceiros locais para esses modos de entrada. Portanto, do total da amostra, 9 empresas investem diretamente no estrangeiro através de uma presença física sob a forma de filiais ou fábricas, sejam estas adquiridas ou construídas de raiz. No que concerne à exportação, 8 gestores mencionaram esse modo de entrada, onde 1 gestor mencionou que varia entre exportação direta e indireta, de acordo com a distância geográfica. Também de referir que do total da amostra, 7 gestores mencionaram ter arranjado parceiros locais, um dos quais através da terminologia “*joint venture*”, para penetrar nesses mercados, seja através de parceiros para realizar a exportação indireta, seja parceiros para criar sociedades no país destino no caso das empresas que investem diretamente no estrangeiro. Por fim, apenas por uma vez foi mencionado a utilização de licenciamentos e *franchising*.

No que concerne às influências que estão na origem dos modos de entrada acima descritos, é possível constatar que a maioria dos gestores referiu que a escolha pelo modo de entrada deriva tanto de fatores internos como de fatores externos, contudo, apenas alguns gestores especificaram aspetos concretos dos fatores externos que influenciam essa decisão. No total da amostra, apenas 6 gestores referiram apenas fatores internos como condicionantes dessa decisão, e apenas 1 gestor referiu isoladamente a influência de fatores externos.

De entre os fatores internos mais referidos pelos gestores, destaca-se as características da própria atividade do negócio, quer seja pela tipologia da atividade em si, quer seja pela necessidade de transportar produtos pesados; a falta de capital para poder investir numa presença mais orgânica nos países estrangeiros; o facto de a exportação ser o passo conceptualmente mais seguro antes de investir diretamente no estrangeiro; falta de capacidade para escalar o negócio.

De entre os fatores externos que estão na origem da decisão, o fator mais referido pelos gestores foi a necessidade de ter uma presença física no estrangeiro, concretamente no Brasil, Angola e Argélia, para contornar a legislação de protecionismo e a consequente dificuldade na circulação de capitais; a distância geográfica a que os países se encontram de Portugal influenciar o tipo de distribuição; a cultura do países, nomeadamente no continente Africano, o negócio ser mais facilmente aceite com uma presença física nesses países, conferindo uma maior proximidade e relação de longo prazo.

Na tabela em baixo (*Tabela 8*) são apresentadas as citações mais frequentes dos gestores.

Tabela 8: Principais ideias mencionadas pelos gestores relativamente às influências na escolha do modo de entrada

Texto	Nº de vezes	Entrevistados
A decisão do modo de entrada mais adequado é fortemente influenciado por fatores internos e externos	8	1,2,3,7,9,11, 12, 14
A decisão do modo de entrada adequado é mais influenciada por fatores internos	6	4, 5,6,8,10,13
Há uma grande dificuldade em fazer circular capitais em países fora da Europa	3	1,7, 14
A decisão do modo de entrada adequado é mais influenciada por fatores do mercado destino	1	15

Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

7.3 A internacionalização e a *performance* das empresas portuguesas

Com o intuito de perceber se o processo de internacionalização permitiu melhorar a *performance* geral das empresas que constituem a amostra, assim como os níveis dessa *performance*, os gestores foram questionados sobre essa temática, que resultou na análise de conteúdo representada na *Tabela 9*, em baixo representada.

Tabela 9: Análise de conteúdo: A performance resultante do processo de internacionalização

Análise de conteúdo – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria genérica	Sub categoria
Gestor 1	“Sim. Inicialmente há umas economias de experiência que são críticas”	1.3	1.3.1
Gestor 2	“Não é linear, têm sido de altos e baixos. Portanto, apesar de serem mercados difíceis, a longo prazo o resultado tem sido positivo.”	1.3	1.3.1

Gestor 3	“Sim”	1.3	1.3.1
Gestor 4	“Nem sempre”	1.3	1.3.1
Gestor 5	“Tem! De certa maneira tem-nos ajudado a estar vivos e ir sobrevivendo neste mercado extraordinariamente difícil, de concorrência, de agressão...isto é um mercado muito complicado”	1.3	1.3.1
Gestor 6	“Sim (...) Tem tido um impacto muito significativo na nossa performance”	1.3	1.3.1
Gestor 7	“Mas no geral, permitiu resultados positivos”	1.3	1.3.1
Gestor 8	“Eu diria que sim...tem ajudado”	1.3	1.3.1
Gestor 9	“Sim, ao longo do tempo tem havido uma evolução em relação a diversos vetores”	1.3	1.3.1
Gestor 10	“Sim”	1.3	1.3.1
Gestor 11	“Sim”	1.3	1.3.1
Gestor 12	“Sim, a todos os níveis”	1.3	1.3.1
Gestor 13	“Mas em termos gerais, tem havido um aumento dos resultados”	1.3	1.3.1
Gestor 14	“Portanto, a nossa atividade internacional é algo que ainda esta num estado algo incipiente”	1.3	1.3.1
Gestor 15	“Positivo, a vários níveis.”	1.3	1.3.1
Gestor 1	“O facto de atuarmos em mercados maiores e mais competitivos que o nosso obriga-nos a aumentar o nosso nível de desempenho. Por outro lado aumenta a nossa reputação e o nosso reconhecimento por parte do mercado, o que, indiretamente, aumenta também o nosso	1.3	1.3.2

	negócio. E obviamente que vai ter impacto nos nossos resultados”		
Gestor 2	“A Secil investiu em mercados muito difíceis porque na altura era o que havia. A Tunísia foi o primeiro investimento que apareceu. Estamos em países muito instáveis. A Secil está também em Espanha, mas lá está, são mercados muito apetecíveis, conhecemos as leis, são perto, mas há muita concorrência e o preço é muito mais alto. Portanto, na altura inicial a Secil só conseguiu comprar em mercados mais baratos”	1.3	1.3.2
Gestor 2	“Quando no Líbano, há guerra com Israel, tudo isso nos afeta. Mas depois da guerra tem que se construir tudo de novo. Em Angola, pelas inimizades com Portugal, queríamos tirar de lá dinheiro e não deixavam”	1.3	1.3.2
Gestor 2	“Mas se a partir do momento que somos internacionais, ganhamos <i>performance</i> , mesmo que seja uma coisa pequena, mesmo que não se esteja a ter um retorno da atividade internacional, ganhamos sempre dimensão e isso valoriza a empresa, porque se nos quiserem comprar temos essas relações já estabelecidas”	1.3	1.3.2
Gestor 3	“Portanto, a empresa foi desenhada apenas para o mercado interno e desde que iniciou o processo de internacionalização a empresa teve de alterar e melhorar a sua performance interna para poder ser competitiva, hoje em dia temos uma estrutura muito mais <i>lean</i> e muito mais profissional”	1.3	1.3.2

Gestor 4	“Enquanto houve dinheiro de lá para cá, mandávamos 3 contentores por ano, o que tinha impacto positivo na nossa faturação. Agora, a nossa tentativa de internacionalização para a Guiné não correu bem, na altura em que fui tinha havido eleições, havia perspectivas de evolução mas não se veio a concretizar, por isso tive que recuar. Tinha lá um colaborador, com carro, casa, vencimento, que suportamos e que não tiveram retorno por isso tivemos prejuízo nesse aspeto e só nos mantemos em Angola”	1.3	1.3.2
Gestor 5	“Apenas focado no mercado português já tínhamos morrido. Se nós estivéssemos apenas limitados ao mercado nacional não tínhamos hipótese nenhuma porque isto chega a um determinado volume de vendas e não aumenta, está limitado, não se inventa mais pessoas”	1.3	1.3.2
Gestor 6	“ (...) Portanto, o facto de termos vindo a conhecer cada vez melhor esses clientes e recebido <i>feedback</i> dos produtos que lá colocamos tem-nos permitido melhorar os nossos processos industriais porque encontramos pessoas informadas, compradores em diversas regiões do mundo e conhecedores dos processos semelhantes aos nossos em diferentes pontos do mundo. Por isso, esta foi uma zona que nos permitiu olhar para o resto do mundo e perceber como a concorrência trabalha no Brasil, EUA, Ásia etc. e percebemos pontos positivos no processo em concorrentes de outros países, que nos permitem melhorar o nosso próprio processo”	1.3	1.3.2

Gestor 6	“Portanto isto tem nos permitido crescer do ponto de vista financeiro porque no mercado asiático é-nos permitido praticar preços superiores e logo ai é um retorno financeiro maior, crescemos muito do ponto de vista técnico e também na parte comercial, porque um Asiático negocia de uma maneira completamente diferente.”	1.3	1.3.2
Gestor 7	“De facto houve aqui uma coincidência positiva. Porque quando começamos a trabalhar com maior assertividade com Angola, coincidiu com a crise aqui em Portugal. E isso teve um reverso que em Angola não aconteceu, por isso conseguimos mantermo-nos aqui com uma estrutura bastante forte fazendo praticamente trabalhos para Angola. Entretanto, o mercado Angolano mudou e, neste momento, o mercado Angolano está em baixo e o mercado português está a crescer de novo, depois de ultrapassarmos aquela fase difícil. Portanto, agora está-se a inverter o processo...Angola está a passar um momento menos bom, nós mantemos a nossa estrutura lá, mas com algum redimensionamento”	1.3	1.3.2
Gestor 8	“Vamos la ver, ainda agora ganhamos um projeto em Londres porque tínhamos um histórico de trabalhar com um tipo de furação, ou seja, mas fachadas, a pedra é ancorada com diversas técnicas. E nós trabalhamos uma série de projetos no passado com esse cliente Holandês, ou seja, nós temos máquinas próprias porque nessa altura precisamos, por	1.3	1.3.2

	isso, nós hoje estamos a ganhar um projeto porque já o fizemos no passado. Ou seja, se nunca tivermos exportado, essa porta nunca se abriria.”		
Gestor 8	“É sempre bom e, aliás, até agora neste projeto vamos usar um produto de impermeabilidade que nunca tínhamos usado por isso sair um pouco da órbita e conhecer novas realidades abre outras portas.”	1.3	1.3.2
Gestor 9	“ (...) Nos permitiram aumentar a eficiência, como consolidação ao nível de metodologias e reutilização de <i>know-how</i> , o que nos permitiu ter muito menos projetos que fazamos e que não tenhamos a margem esperada quando fizemos a proposta. Permitiu-nos ter margens muito boas em Angola, muito superiores as margens que teríamos cá em Portugal porque houve uma degradação muito grande das margens em Portugal. “	1.3	1.3.2
Gestor 9	“O que nos permitiu acima de tudo foi melhorar a nossa capacidade de <i>delivering</i> , que tem vários aspetos, como o aspeto da margem conseguida e da previsão das margens dos projetos, ao nível da nossa credibilidade. Depois, com a entrada em bolsa, um apuramento de todos os mecanismos de auditoria interna, controlo financeiro, em que houve uma melhoria muito grande e isso também demonstrou um aumento de eficácia (...) Ou seja, há um amadurecimento da empresa ao longo do percurso de internacionalização da empresa.”	1.3	1.3.2

Gestor 10	“Os clientes são sempre exigentes, uns mais que outras. Mas quanto mais exigentes os clientes, mais nós valorizamos o nosso trabalho. E os clientes no estrangeiro são mais exigentes do que no mercado interno. Por exemplo, nós exportamos para a Alemanha e o povo alemão é um povo muito bem preparado em todos os aspetos, tem uma indústria mundial de primeira linha e portanto o alemão é exigente.”	1.3	1.3.2
Gestor 10	“Portanto, ao nível dos processos melhoramos muito para poder corresponder a essa exigência. Depois, em termos económicos também tem sido determinante porque se não tiver resultados não posso ir para outros mercados”	1.3	1.3.2
Gestor 11	“Permitiu aumentar muito a faturação da empresa e em termos de resultados do que nós oferecemos.”	1.3	1.3.2
Gestor 12	“Tem havido um aumento do volume de negócios e margem de contribuição. Mas claro que há países que, estando em fase de investimento, os primeiros 3 ou 4 anos não é para ganhar dinheiro, quando entramos nos Camarões ou na Costa do Marfim estamos preparados para em 4/5 anos não ganhar dinheiro, ou seja, cada cêntimo que ganhamos reinvestimos na marca e aí os investimentos em marketing são muito mais fortes e tem um peso muito maior e aí, aumenta a faturação mas não nos aumenta a margem de contribuição, o que ganhamos a mais de um lado, gastamos no outro.”	1.3	1.3.2

Gestor 13	“Mas em termos gerais, tem havido um aumento dos resultados financeiros porque enquanto um país esta em baixo, há outros que estão a crescer e essa diversificação permite que não tenhamos um impacto significativo.”	1.3	1.3.2
Gestor 14	“E portanto, na fase em que nós temos estado, os projetos são feitos...eu diria com uma rentabilidade próxima da que temos aqui em Portugal, nem superior nem inferior, as vezes até inferior porque há um investimento à cabeça nestes passos: criar sociedade, contratar as pessoas, formar as pessoas, depois há sempre um período inicial que essas pessoas na prática não são produtivas, portanto, há aqui um ciclo de investimento, portanto se olharmos para o primeiro ano ou segundo ano há uma rendibilidade inferior à rendibilidade da operação em Portugal.”	1.3	1.3.2
Gestor 15	“Primeiro, porque ao nível da faturação é sempre uma parcela grande que é oriunda de projetos no exterior. Depois, porque nos permite sustentar bolsas de conhecimento muito especializado que dificilmente se manteria no mercado português, por exemplo, nós não conseguiríamos ter o <i>know-how</i> que temos ao nível da implementação de sistema de cobrança de portagens se só trabalhasse no mercado português porque o mercado português não gera oportunidades para mantermos uma equipa com essas competências. Por isso, só podendo juntar os projetos que fazemos em Portugal, EUA e	1.3	1.3.2

	Chile é que permite ter mercado para manter esta bolsa especializada de conhecimento.”		
--	--	--	--

Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

Da análise das entrevistas realizadas em relação à influência da *performance* nos resultados da empresa, é notório que praticamente todos os gestores responderam afirmativamente, tendo 12 gestores mencionado que a estratégia de internacionalização tem proporcionado efeitos positivos nos resultados da empresa. Em sentido oposto, apenas 2 gestores afirmaram que essa relação não é linear, sendo que em certos momentos da fase de expansão os resultados foram positivos, mas noutros não se verificou. Por último, um dos gestores afirmou que pelo peso dos negócios no estrangeiro ser reduzido por estar numa fase inicial, um hipotético incremento da *performance*, por via da internacionalização, não é notório, por enquanto.

Depois de analisar se há um efeito positivo ou negativo, foi questionado junto dos gestores uma maior especificidade em relação aos níveis de *performance* se referem na base da resposta anterior. Nesse sentido, é possível identificar os dois principais *clusters* mencionados pelos gestores como influência positiva resultante da atividade internacional, nomeadamente, ao nível financeiro e ao nível da eficiência operacional. A maioria dos gestores mencionou, ao nível financeiro, a importância da atividade internacional pelo aumento substancial de margens em determinados mercados, pelo aumento do volume de negócios que permite manter o modelo de negócio viável, assim como a capacidade de resistir a possíveis flutuações negativas de diferentes países. Por outro lado, relativamente ao nível de eficiência operacional, os gestores mencionaram o facto de a atividade internacional permitir conhecer as melhores práticas de concorrentes estrangeiros, ganhar competências em determinadas atividades que não geram muitas oportunidades em Portugal, assim como haver um alinhamento com a exigência de determinados clientes, que obriga a uma melhor eficiência de processos para manter a confiança com os clientes estrangeiros e manter a competitividade com outros concorrentes do mercado. De entre outros níveis, também foram mencionados o acréscimo de reputação da empresa, a sua maior valorização, assim como uma melhor capacidade comercial pelo contacto com mercados asiáticos.

Em sentido oposto, a minoria de gestores que mencionaram que a atividade não permitiu uma relação linear entre a *performance* e a atividade internacional, mencionaram o facto da

instabilidade dos países destino onde estavam instalados, nomeadamente serem países muito voláteis, onde os problemas políticos que inviabilizam o potencial do país e levou a que o investimento realizado nesses países não tenha tido retorno. Do mesmo modo, um dos gestores mencionou que as margens praticadas nos países estrangeiros são semelhantes às praticadas em Portugal, acrescendo os custos em atuar nesses mercados fora de Portugal, torna a atividade internacional, por ser uma atividade ainda incipiente, com resultados menos positivos.

Na *Tabela 10* é possível ver a que níveis os gestores mais se referiram como sendo pontos positivos resultantes do processo de internacionalização das suas empresas.

Tabela 10: As ideias mais mencionadas pelos gestores relativamente à influência da internacionalização na performance da empresa

Texto	Nº de vezes	Entrevistados
O processo de internacionalização tem melhorado a <i>performance</i> da empresa	12	1,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,15
Melhoria da eficiência dos processos da empresa	8	1,3,6,8,9,10,11,15
Melhoria dos resultados financeiros da empresa	8	1,6,9,10,11,12,13,15
Aumento da capacidade em resistir a flutuações adversas por intermédio da diversificação de países	2	7,13
Aumento da reputação da empresa	2	1,2
Nem sempre permitiu melhorar a <i>performance</i> da empresa	2	2,4
Instabilidade dos países destino influenciou negativamente a <i>performance</i>	2	2,4

Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

7.4 A imagem de Portugal nos países estrangeiros

Com o intuito de perceber se Portugal é uma marca lá fora, ou seja, se é reconhecido pelos mercados estrangeiros como um país que cria uma perceção positiva, os gestores que constituem a amostra foram questionados sobre se a imagem de Portugal influencia positiva,

ou negativa, a procura dos seus produtos pelos mercados externos. Nesse sentido, na tabela em baixo (*Tabela 11*) foram agrupadas as respostas dos gestores para posterior análise.

Tabela 11: Análise de conteúdo: A influência da imagem de Portugal nos mercados estrangeiros

Análise de conteúdo – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria genérica	Sub categoria
Gestor 1	“No caso sim. Porque nos países de língua oficial portuguesa são ex-colónias (...) Quer os brasileiros, quer os angolanos tem uma pedrinha no sapato em relação aos portugueses e isso nota-se. Ou seja, eles até fazem negócio connosco se não tiverem outra alternativa. Se o valor que nós levamos é de tal forma inequívoco que eles percebam que há uma vantagem clara, sim, eles trabalham connosco, caso contrário, não”	1.4	1.4.1
Gestor 1	“A verdade é que a imagem de Portugal felizmente têm vindo a mudar nos últimos anos, mas a imagem que está cristalizada no exterior em relação a nós não é uma imagem de sofisticação, as pessoas até dizem que o português é um trabalhador diligente, determinado e esforçado, mas o português não é reconhecido no exterior, e volto a frisar que essa imagem está a alterar agora, como um individuo sofisticado, requintado, que vê mais longe do que os outros, nem de um individuo que domina mais conhecimento do que os outros. Então, quando vamos vender <i>business coaching</i> ou informação para o exterior, nomeadamente no Brasil, o brasileiro	1.4	1.4.1

	<p>habitou-se a ser muito mais influenciado pelo mercado americano do que pelo mercado europeu, e dentro do mercado europeu Portugal é um país pequenino da Europa e, ainda por cima, um ex-colonizador, portanto, o primeiro impacto não é fácil.”</p>		
Gestor 2	<p>“Não. A Secil ainda não tem um nome internacional e não temos expressão lá fora neste setor. Nas relações, por sermos portugueses, em Angola e Cabo Verde pode ter algum peso. No Brasil não e nos restantes países não, de todo. O caso de Angola e Cabo Verde, talvez haja uma relação sentimental, mas o dinheiro não tem cor, por isso não sinto que haja influência. Em Angola, é o único investimento que confesso que tenhamos sido beneficiados por sermos portugueses, por razões políticas, não são razões de imagem.”</p>	1.4	1.4.1
Gestor 3	<p>“Acho que o facto de sermos de Portugal e uma empresa de média dimensão, que fatura 200 milhões...mas quando vamos para fora somos pequenos, os nossos concorrentes já estão acima dos 10 mil milhões (...) o facto de sermos Portugal, não vejo algo negativo, mas é evidente que também não temos o impacto positivo que têm as grandes marcas e isso reflete-se no preço, as coisas são assim e temos de aceitar. Portanto, não sinto que sejamos prejudicados mas também não somos beneficiados como outras grandes marcas”</p>	1.4	1.4.1
Gestor 4	<p>“Acho que não. O povo angolano é particularmente difícil mas eles sempre olharam mais para o dinheiro do que para a</p>	1.4	1.4.1

	origem do produto. Mas nunca senti grandes animosidades.”		
Gestor 5	“Acho que é um bocado irrelevante. O facto de a Edol estar na Europa é já é um carimbo de qualidade. E dentro da Europa, há muito protecionismo invisível (...) Mas não sinto que Portugal tenha uma imagem negativa, e nem pode ter! Até porque o Infarmed é extremamente rigoroso nesta área”	1.4	1.4.1
Gestor 6	“Depende, temos o la fora na europa e fora. Na europa, a imagem de Portugal não nos tem trazido nem vantagem nem desvantagens, não sentimos menos que outros países. Fora da Europa aquilo que é visto como uma vantagem competitiva é sermos europeus, não por sermos portugueses, portanto, nós temos o selo de sermos europeus.”	1.4	1.4.1
Gestor 7	“Cada mercado é um mercado e não podemos meter tudo no mesmo saco. No Brasil, quando visitei, o Brasil estava em baixa e os portugueses eram vistos como grandes investidores...só que depois a situação inverteu-se, o Brasil cresceu, e por outro lado, Portugal acabou por entrar em crise, e deixamos de ser investidores (...) De facto, é reconhecido por toda a gente que as obras feitas pelas empresas chineses estão um bom bocado abaixo das obras feitas com tecnologia e <i>know-how</i> português, mas pronto, o mercado é assim, temos de ser competitivos e eles são, à maneira deles.”	1.4	1.4.1
Gestor 7	“Neste momento, nós, ÁfricaGet já têm nome próprio, a nossa competência é reconhecida, e	1.4	1.4.1

	inicialmente, de facto, o facto de termos uma equipa técnica portuguesa esse reconhecimento era implícito mas hoje já somos conhecidos no mercado e já não precisa dessa alavanca de sermos portugueses ou não”		
Gestor 8	“Acho que nesta área, Portugal esta bem conotado, claro que depende entre setores. Mas neste setor Portugal tem fama, tem historia (...) Por isso, eu acho que pelo menos este setor prestigia Portugal.”	1.4	1.4.1
Gestor 9	“Já desenvolvi negócios em muitos países diferentes e há uma coisa engraçada. Quando comecei a vender projetos na Europa, há 15 anos atras, era de que Portugal era um país pobre, pouco desenvolvido, não evoluído, mas Portugal soube mudar a perspetiva e perceção. Hoje em dia é visto como um país onde aparecem muitas soluções inovadoras e já não é visto como o patinho feio. A perceção que havia de Portugal dentro da Europa e também em África, tudo o que vinha da europa desenvolvida (França, Alemanha, etc) é que era bom. Mas houve um desenvolvimento, hoje sinto que a marca de Portugal já não tem uma conotação negativa, alias, ate tem uma conotação positiva. Hoje em dia, depois de terem experiencias com franceses, espanhóis, alemães, preferem trabalhar com portugueses. Mais próximos culturalmente, a capacidade de adaptação à cultura africana é muito valorizada. Nas fases iniciais dos projetos, convidamos os ministros a virem conhecer Portugal e a NovaBase, a	1.4	1.4.1

	<p>imagem vende-se e percebem que Portugal tem uma sofisticação como noutros países, ou seja, colmatou-se muito o gap que havia. Neste momento, estamos a conseguir competir por diferenciação contra países avançados ”</p>		
Gestor 10	<p>“Nós não temos uma posição de relevo que nos permita estar numa situação privilegiada à partida. Se tivermos oportunidade, temos de demonstrar que somos capazes e funciona normalmente, até estabelecer uma relação de confiança. À partida, partimos em desvantagens por sermos portugueses, portanto eu fico feliz por poder mostrar o meu produto e depois o resto vem naturalmente, como auditorias para confirmar se temos condições. Sinto isso em Espanha e na Alemanha”</p>	1.4	1.4.1
Gestor 11	<p>“Éramos vistos pouco abonatórios, particularmente em Espanha e Angola. Portanto, não acrescentávamos valor por ser uma empresa portuguesa, até pelo contrário, havia uma clara desvalorização. E isso agravou-se com a nossa crise, de 2008 até 2015, foi claramente agravada pela nossa situação financeira grave, por não sermos exemplo para ninguém (...) Hoje isso mudou radicalmente pela estabilidade que temos e permite uma maior credibilidade nos dias de hoje. Com Angola, há uma relação de amor-ódio, amor porque percebem que a nossa capacidade de adaptação, de ajustamento, de proximidade à cultura é o benefício em</p>	1.4	1.4.1

	relação aos Alemães e outros países. Mas também há umam relação de ódio por termos sido no passado um país colonizador e isso deixa marcas até aos dias de hoje.”		
Gestor 12	“Eu diria que na maior parte dos países não. Depois há algumas particularidades como Espanha, porque se formos dizer que a marca é portuguesa influencia negativamente, contudo, se provarem o nosso produto ficam logo convencidos. Em Angola, o facto de ser uma marca português não e mau, mas ser importado de Portugal não é bem visto por isso, em todas as embalagens, diz que é produzido em Angola, portanto, não e o facto de ser portuguesa, é de não ser produzida em Angola. Nos outros países não há nada que nos faça querer que o facto de ser português influencia, não temos nenhuma expressão. Em França diria que e mais positivo que negativo, mas não há nada que os faça ter a certeza, sem ser Espanha e Angola que já sentimos essa influencia, sobre a influencia nos nossos produtos.”	1.4	1.4.1
Gestor 13	“Portugal não é reconhecido por ser um país muito tecnológico, mas isso tem vindo a mudar. A questão de sermos portugueses não tem tido muito impacto, o crítico é mostrar o que fazes e como fazes. Ao nível do produto que comercializamos acho que não tem impacto (...) Depois a questão do produto em si, como o <i>software</i> , e nos temos que entregar o produto e esse produto tem um preço, que depois tem os serviço de entrega e, por	1.4	1.4.1

	exemplo, na Ásia, eles não vem como um produto português, vem como um produto que vem da Europa (...) Nos EUA é ao contrário, tem muitos produtos e concorrência por isso temos que baixar o preço do produto, mas os consultores portugueses já são muito bem vistos comparado com os indianos”		
Gestor 14	“Na América Latina, para eles Portugal é Europa. Portanto, Portugal é Europa, Software europeu tem qualidade, portanto, nós na América latina somos visto como Europa (...) Em África, Angola, Moçambique e Argélia, a imagem portuguesa no geral é positiva, somos vistos, eu diria, como maior flexibilidade do que outros europeus do norte, nos temos aquele jeito latino com mais flexibilidade, por isso, nesse aspeto, penso que não temos uma conotação negativa, ate temos uma conotação positiva (...) Sinto mais dificuldade quando tento vender na Europa, onde ai Portugal e visto como um pais mais atrasado, porque se eu quero vender <i>software</i> na Alemanha temos um problema porque os alemães olham para nos e não reconhecem a Portugal o estatuto de fabricante de um produto de alta tecnologia”	1.4	1.4.1
Gestor 14	“Portanto, nessa perspetiva, a nossa origem geográfica para África é positiva, ou mínimo, neutra. Para os outros mercados europeus, como Espanha e Alemanha, eu acho que e negativa. O facto de dizermos que somos uma empresa de origem portuguesa, em Espanha e na Alemanha, não nos ajuda e até nos	1.4	1.4.1

	prejudica porque eles não tem associada uma imagem de Portugal como fabricante de alta tecnologia e ficam desconfiados, portanto, requer alguma explicação e tem sido historicamente difícil, pelo menos neste setor, as empresa portuguesas terem sucesso nesses mercados.”		
Gestor 15	“A verdade é que em Angola, a imagem de Portugal é boa e isso é diferenciador no sentido positivo, uma vez que estamos mais desenvolvidos do que eles e sentimos isso como um aspeto positivo. Nos outros projetos, como não atacamos os projetos diretamente, isso não se faz sentir muito, porque focam-se muito no nosso currículo e não sentimos um efeito muito positivo ou negativo.”	1.4	1.4.1

Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

Através da análise das entrevistas é possível observar que a maior parte dos gestores não sente que a imagem de Portugal influencie o seu negócio, quer seja positiva ou negativamente. Do total da amostra, os gestores que representavam empresas da indústria cimenteira e do setor da metalomecânica mencionaram que Portugal não é reconhecido lá fora nestas áreas de negócio, refletindo-se essa neutralidade no preço de venda, enquanto o gestor que representada a empresa de mármore que exporta pedra portuguesa, mencionou que Portugal é bem visto no estrangeiro neste setor.

Podemos observar que 4 gestores com experiência internacional fora do continente europeu, mencionaram que a imagem de Portugal é vista positivamente pelo motivo de pertencer à Europa e, por isso, estar catalogada com a imagem positiva de um país europeu.

Por outro lado, 4 gestores mencionaram que Portugal não tem uma imagem positiva. Também observamos que 4 gestores mencionaram a má imagem que Portugal tinha ao nível da sua sofisticação e desenvolvimento, contudo, os gestores foram unânimes na opinião que essa

imagem tem vindo a ser alterada substancialmente até ao dia de hoje, dando provas positivas em alguns setores de atividade.

Também se observa que 3 gestores que estão presentes em ex-colónias portuguesas mencionaram que esse facto histórico influencia a imagem de Portugal e a relação entre os países, sendo que um dos gestores mencionou que isso acarretava uma imagem negativa, outro mencionou que sentia que esse passado refletia-se positivamente nos dias de hoje e, por último, o outro gestor mencionou que se trata de uma relação de amor-ódio. No entanto, no total 4 gestores mencionaram que a imagem de Portugal nos países africanos é positiva, embora não tenham mencionado se isso se deve à relação colonizador-colonizado.

Em sentido geral, a imagem de Portugal, e tendo em conta os setores de atividade que compõe a amostra, embora a perceção se altere em relação ao mercado em questão, confere uma conotação de neutralidade junto dos países estrangeiros.

Para melhor analisar o anteriormente descrito, na *Tabela 12* encontram-se as ideias mais citadas pelos gestores.

Tabela 12: As ideias mencionadas pelos gestores em relação à imagem de Portugal nos países estrangeiros

Texto	Nº de vezes	Entrevistados
Não sinto que a imagem de Portugal influencie, quer seja positiva ou negativamente	8	2,3,4,5,6,12,13,15
A imagem de Portugal não era boa mas tem vindo a mudar juntos dos mercados estrangeiros	4	1,9,11,13
Pelos países fora da Europa, Portugal é associado à qualidade de um país europeu	4	5,6,13,14
Pela cultura africana somos bem vistos	4	7, 9, 14, 15
Em geral, o primeiro impacto de sermos portugueses não é positivo	3	1,10,14
Por sermos portugueses, sente-se um certo protecionismo invisível em relação ao mercado espanhol	2	5,12
Há animosidades com os PALOP por termos sido seus colonizadores	2	1,11

Fonte: Elaboração do autor, com base nas entrevistas

Capítulo VIII – Discussão de resultados

8.1 A importância da proximidade geográfica e cultural para as empresas portuguesas

Uma das variáveis que influenciará o sucesso da estratégia da internacionalização é a escolha do país para onde a empresa pertente expandir, assim torna-se revelante que se tenha em conta alguns fatores que estão na origem desta decisão (Douglas e Craig, 1983), nomeadamente, a proximidade geográfica e cultural. Nesse sentido, é certo que estas variáveis irão influenciar todas as etapas do processo da internacionalização. (Morisson, 2011). Por esse mesmo motivo, pretendemos compreender de que forma a proximidade geográfica e cultural tem sido os principais vetores de decisão responsável pela escolha dos países.

Através dos resultados apresentados, conseguimos observar que a maioria dos gestores consideram que estes dois fatores- cultural e geográfico- condicionam de uma forma significativa a estratégia de escolha dos países para onde se internacionalizarem, havendo uma maior tendência a se internacionalizarem para países culturalmente semelhantes e geograficamente mais próximos. Efetivamente, através da revisão de literatura conseguimos compreender que estas duas componentes influenciam bastante a estratégia de internacionalização, uma vez que a proximidade cultural, assim como, uma distância geográfica mais reduzida, dão maior segurança aos gestores para se internacionalizarem (Viana e Hortinha, 2005; Silva *et al.*, 2018), no sentido em que confere uma sensação de maior familiaridade com esse país (Kraus *et al.*, 2015) e isso influencia positivamente o nível de comprometimento de recursos que os gestores estão dispostos a alocar nesses países (Li e Guisinger, 1992).

No que concerne à proximidade cultural, Root (1994) defende que as empresas tendem a internacionalizar-se para países culturalmente semelhantes. A língua comum foi o fator cultural mais mencionado pelos gestores. De facto, Ghemawat (2001) refere que quando a língua é comum, aumentam em três vezes o volume de trocas entre esses países. Também podemos observar que a proximidade cultural foi mencionada sempre que o setor de atividade exigia a componente linguística, e esse fator é também confirmado por Ghemawat (2001) que refere a importância desta variável varia consoante o setor de atividade, tendo maior relevância em setores em que a língua seja parte integrante do negócio. Contudo, também foi mencionado pelos gestores o facto de a língua comum não ser sinónimo de sucesso, mencionando as

tentativas falhadas de entrar no mercado brasileiro. De facto, esse cenário é confirmado por Silva *et al.*, (2018), que defende que a língua comum pode não ser suficiente, uma vez que as diferenças na forma de trabalhar estiveram na base do fracasso de expansão de empresas portuguesas para o mercado brasileiro.

No que concerne à proximidade geográfica, também aqui, mais de metade dos gestores mencionaram a importância de se internacionalizarem para países mais próximos, facto confirmado pela maior dificuldade de se expandir para países geograficamente mais distantes (Cardeal, 2018), uma vez que mercados fronteiriços acabam por ser percebidos como uma continuação do próprio país (Silva *et al.*, 2018). De facto, de todos os gestores que mencionaram a importância da proximidade geográfica para se internacionalizarem, incluem-se todas as empresas que necessitavam de transportar produtos, incluindo mercadoria com baixo valor por tonelada, o que, consoante a distância geográfica influencia significativamente a competitividade. De facto, Ghemawat (2001) refere que a proximidade geográfica influencia de maneira diferente dependente do setor de atividade, tendo uma maior preponderância em setores em que seja necessário o transporte de mercadoria com baixo valor por tonelada, ou mercadoria mais frágil. Também na componente geográfica, Silva *et al.*, (2018) inclui o tempo necessário para se deslocar entre diferentes países, facto esse mencionado por dois gestores, um deles que considera importante a proximidade geográfica e considera positivo o pouco tempo de viagem necessário, e outro gestor que considera a proximidade geográfica sem relevância para a escolha dos países destino, que mencionou que às longas horas necessárias de viagem não são um entrave.

Por fim, é possível confirmar a importância da proximidade cultural e geográfica nas empresas que compõe a amostra, visto que os países mais mencionados como destino das operações portuguesas foram Angola, Espanha, Brasil e Moçambique. Um estudo realizado pelo RIEP (2017) vai de encontro com essa realidade, uma vez que os 5 principais países onde há empresas portuguesas são Angola, Moçambique, Espanha e Brasil. A revisão de literatura permite-nos perceber que as empresas portuguesas seguem o modelo defendido por Johanson e Vahlne (1977) que defendem que as empresas começam por se internacionalizar para países psíquica e culturalmente mais próximos numa primeira fase, antes de optarem por países mais distantes. Portanto, e de acordo com os dados fornecidos pelos gestores, a realidade da amostra vai de encontro à realidade geral das empresas portuguesas, uma vez que o principal destino da

expansão internacional tem sido países geograficamente ou culturalmente semelhantes (Reto, 2012).

8.2 As influências nos modos de entrada no estrangeiro das empresas portuguesas

Através dos resultados apresentados, é possível observar que existem diferentes modos de entrada mencionados e onde cada empresa tem apenas um modo de entrada, ou conjuga diferentes modos de entrada, tal como refere Teixeira (2013) sobre o facto de as empresas poderem penetrar os mercados internacionais através de um modo de entrada singular ou uma conjugação de vários.

A maioria dos gestores referiu que a escolha pelo modo de entrada nos países estrangeiros é influenciada tanto por fatores internos como fatores externos, ideia confirmada por Root (1994) que menciona a importância de analisar um conjunto de variáveis internas e externas, dada a extensa variedade de influências que interferem na decisão.

Assim, apenas 6 gestores mencionaram apenas fatores internos como principais influências ao seu modo de entrada. De facto, 5 gestores representavam PME, que apenas exportam, o que vai de encontro aos estudos de Fillis (2001) e Hutchinson *et al.*, (2009) que concluíram que as empresas mais pequenas são mais influenciadas por fatores internos do que fatores externos.

Os fatores internos que foram especificados pelos gestores foram: a especificidade do produto comercializado influenciar o tipo de exportação, o que é defendido por Root (1994). Também o facto de não haver capital para aumentar o grau de internacionalização, é justificado por Root (1994) que defende a falta de recursos financeiros como o fator interno que mais influencia o modo de entrada, o que também está refletivo no estudo realizado por Bell (1997) que defende que a falta de capital para investir neste tipo de operações é a principal barreira às empresas mais pequenas. Também a falta de capacidade para escalar o negócio foi um fator mencionado, o que é justificado pela tendência dos gestores de empresas mais pequenas terem receio de perder o controlo das operações (Hutchinson *et al.*, 2009). Assim como foi mencionado a falta de conhecimento do mercado externo levar a que conceptualmente seja mais seguro iniciar pelo exportação até modos de entrada mais complexos, que vai de encontro com as conclusões de Root (1994) que defende a falta de *know-how* como um entrave à expansão mais significativa para os mercados estrangeiros, assim como corrobora com as conclusões de Conconi *et al.*,

(2016), assim como a teoria defendida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que defende o facto de a internacionalização dever ser feita desde a exportação e ir evoluindo gradualmente, conforme se for ganhando experiência. Também Johanson e Vahlne (1997) através do seu modelo *Upsalla* defendem que a falta de conhecimento dos mercados estrangeiros influencia negativamente a estratégia de expansão, sendo importante ir gradualmente avançando na estratégia internacional.

Por outro lado, os fatores externos mais mencionados pelos gestores foram: a legislação dos países destino, que obriga a existência da presença física da empresa em certos países para realizar negócios nesses países, quer seja pela facilidade em conseguir projetos ou pela maior facilidade para poder circular capitais, o que é justificado por Simões e Crespo (2017) que falam da exigência por parte de alguns mercados das empresas internacionalizadas criarem consórcios com empresas locais para poderem operar nesses países, assim como Viana e Hortinha (2005) ao dizerem que uma das modalidades de *joint venture* é a criação de uma empresa com um parceiro local, resultado da imposição do governo desse país. De facto, Root (1994) menciona que há países que tem políticas de restrição às empresas estrangeiras e, nesse caso, ao invés da exportação as empresas preferem investir na sua presença física nesses países de modo a contornar essas limitações. Hymer (1976) também destaca que a necessidade de se estabelecerem no exterior vêm, entre outros fatores, das interferências dos órgãos de soberania locais. Também Brouthers (2002) menciona, tal como os gestores, o facto de a legislação vigente no país escolhido ter uma influência significativa no modo como as empresas se decidem internacionalizar.

8.3 A internacionalização e a *performance* das empresas portuguesas

Os resultados das entrevistas realizadas mostram que praticamente todos os gestores entrevistados reconhecem que a abertura das suas empresas ao exterior permitiu melhorar a *performance* das suas empresas. De facto, estes resultados corroboram com vários estudos que defendam a importância da internacionalização, referindo que esta estratégia influencia positivamente os resultados gerais das empresas (Geringer *et al.*, 1989; Riahi-Belkaoui, 1996; Beamish *et al.*, 1999; Cadogan *et al.*, 1999; Mikić *et al.*, 2016).

No que concerne aos níveis de *performance* mais mencionados pelos gestores, destacam-se o facto de a estratégia de internacionalização permitir que uma melhoria dos processos da

empresa, assim como o impacto positivo que esta estratégia proporcionou ao nível dos resultados financeiros das organizações. Aspetos que segundo Venkatraman e Ramanujam (1986) são os principais que devem ser analisados em questão de *performance* empresarial. De facto, a revisão de literatura mostra que a internacionalização permite adquirir novas e melhores capacidades na área de atuação da empresa e, desta forma, é possível entregar mais valor ao cliente (Floriani e Fleury, 2012), assim como aumentar os resultados financeiros da organização (Schwens *et al.*, 2018).

Em sentido oposto, apenas uma minoria de gestores revelou que a relação entre a internacionalização e a *performance* não é linear, onde 2 gestores mencionaram que isso se deveu à instabilidade política dos países destino, e 1 gestor mencionou que se deve ao facto de estar numa fase inicial da expansão internacional. Também, por outro lado, um gestor que mencionou a relação positiva entre a internacionalização e a *performance*, admitiu que na fase inicial dos projetos no estrangeiro é se perde dinheiro, mas após alguns anos se recupera. Estas afirmações dos gestores são justificadas por Marano *et al.*, (2016) que refere que os contextos políticos dos países podem influenciar negativamente e, desse modo, prejudicar ou inviabilizar a expansão internacional. Antunes e Mucharreira (2015) mencionam que a falta de conhecimento sobre as particularidades políticas desses países podem levar ao insucesso das operações. Também Ruihrok e Wagner (2003) mencionam que os recursos investidos na fase inicial podem acarretar resultados negativos, sendo preciso aguentar a fase de investimento para poder recolher os resultados positivos a médio-longo prazo. Para a subsistência de empresas para além do mercado doméstico, é fulcral que mantenham as suas vantagens, assim como, aptidão para manusear as operação em países diferentes durante bastante tempo (Lopes da Costa, 2012).

8.4 A imagem de Portugal nos países estrangeiros

Diversos estudos identificam a reputação do país como uma variável importante para o desejo de adquirir determinado bem ou serviço. (Bilkey e Nes, 1982; Min Han, 1990; Roth e Romeo, 1992; Laroche *et al.*, 2005; Viana e Hortinha, 2005). Efetivamente a imagem de determinado país pode influenciar a perceção do produto comercializado. (Min Han, 1990).

Assim, tivemos a intenção de compreender de que forma a imagem de Portugal influenciava as empresas em questão. Desta forma, através dos resultados deste estudo foi possível observar

que a imagem de Portugal não é vista do mesmo modo nos diferentes setores abrangidos pela amostra. Contudo, a maioria dos gestores mencionaram que a imagem de Portugal é neutra, onde apenas uma empresa da amostra, que exporta pedra portuguesa, mencionou que nesse setor Portugal é reconhecido positivamente em termos internacionais. De facto, em termos gerais, Portugal não é reconhecido internacionalmente, não tendo, inclusive, nenhuma marca portuguesa entre as 100 mais valiosas do mundo (Vinhas da Silva, 2018). Um dos gestores mencionou o facto de essa falta de presença nos mercados internacionais influenciar o preço e consequentemente a competitividade. Esse facto é confirmado por Vinhas da Silva (2018) que define que os consumidores estrangeiros não estão dispostos a ultrapassar um certo teto de preço por produtos portugueses.

Os vários gestores mencionaram que a imagem do povo português é vista positivamente por países fora da Europa, uma vez que é associada à qualidade de um país europeu. Efetivamente, Alves (2017) conclui que o facto de pertencer à UE confere uma imagem de credibilidade às empresas portuguesas que se decidem internacionalizar. Contudo, também foi mencionado que nas ex-colónias portuguesas influencia a imagem que esses países tem de Portugal, embora não tenha havido consenso se isso gera uma imagem positiva ou negativa. De facto, as relações colonizador-colonizado, embora aumentem os fluxos entre os países, também acarretam consigo situações de hostilidade (Ghemawat, 2001). Vários autores referem a imagem positiva de Portugal no setor do turismo (Viana e Hortinha, 2005), setor vinícola e do calçado (Silva *et al.*, 2018), no entanto, a amostra não contempla nenhuma empresa dos setores mencionados.

Por fim, no que diz respeito à imagem dos portugueses, vários gestores mencionaram que a imagem dos portugueses não era abonatória em termos de sofisticação e desenvolvimento, principalmente dentro da Europa, contudo, essa imagem tem vindo a ser alterada. Vinhas da Silva (2018) reconhece que Portugal tem alterado a sua imagem nos últimos anos, mas que ainda é necessário continuar esse longo caminho. Também Silva *et al.*, (2018) destaca a importância de Portugal em alguns setores, contudo, refere a necessidade de desenvolver esforços para Portugal ser reconhecido noutros setores de atividade. Também Lopes da Costa (2012) refere a importância de Portugal edificar uma marca e posição em termos internacionais e defende o setor do *outsourcing* como o caminho a investir para poder elevar a marca de Portugal no estrangeiro. Também Azevedo e Farhangmehr (2012) defendem que é imprescindível que Portugal invista mais na sua reputação.

Capítulo IX – Conclusão

9.1 Consideração Finais

Concluindo, o presente estudo teve como objetivo estudar alguns dos vários desafios que as empresas portuguesas enfrentam quando se decidem internacionalizar para o estrangeiro. Nesse sentido, através de entrevistas a gestores portugueses que representavam empresas portuguesas com presença no estrangeiro e com vasta experiência internacional foi possível desmistificar melhor quatro questões sobre a expansão internacional das empresas portuguesas.

Através deste estudo concluiu-se, em relação ao desafio de escolher o mercado para onde as empresas se internacionalizam, que a proximidade cultural e geográfica tem muita influência nos destinos das atividades portuguesas. Por um lado, a língua comum facilita bastante a estratégia de internacionalização, principalmente nas empresas da amostra que pela sua tipologia de negócio tem uma forte componente linguística, embora também seja certo que não é suficiente para garantir, por si só, o sucesso da internacionalização, algo justificado pela dificuldade das empresas portuguesas no Brasil. Também a proximidade geográfica foi alvo de estudo e pode-se concluir que as empresas portuguesas privilegiam a proximidade geográfica para se internacionalizar, principalmente as empresas da amostra cuja sua tipologia de negócio implica o transporte de mercadoria com menor valor em relação ao seu peso, ou mercadoria mais frágil.

Por outro lado, as empresas portuguesas enfrentam desafios na escolha dos modos de entrada no estrangeiro. Neste vetor de decisão estudou-se as influências internas e externas, tendo-se concluído que não há preponderância de nenhuma em relação há outra. Ou seja, há igualmente influência de fatores internos e externos na escolha pelo modo de entrada das empresas portuguesas no estrangeiro, sendo que também se pôde concluir que as empresas mais influenciadas por fatores internos, como a falta de capital e conhecimento internacional, eram PME.

Relativamente ao desafio de conseguir manter ou aumentar a *performance* da organização por intermédio da estratégia de internacionalização, conclui-se que a expansão para o exterior permitiu melhorar o desempenho da maioria das organizações portuguesas presentes na amostra. É notória essa melhoria ao nível financeiro, quer seja pelo aumento do volume de

vendas, assim como a possibilidade de praticar margens mais vantajosas em certos mercados. Por outro lado, ao nível da eficiência operacional, permitiu as empresas portuguesas melhorar o seu conhecimento e experiência, o que foi posteriormente aplicado na melhoria dos processos internos da empresa e gerar maior valor.

Por fim, relativamente à imagem de Portugal, conclui-se que Portugal, nos setores representados na amostra, não tem qualquer expressão internacional, exceto a indústria que exporta pedra portuguesa, contudo, essa boa imagem de Portugal não se reflete numa vantagem significativa. Conclui-se que a imagem de Portugal não está presente no mapa global no que concerne à perceção de qualidade dos países estrangeiros, não influenciando negativa nem positivamente as empresas desta amostra. Essa neutralidade, contudo, tem exceções, uma vez que Portugal, no geral, é melhor visto pelos países fora da União Europeia.

9.2 Contribuição para a estratégia empresarial

A realização deste estudo foi importante para a gestão empresarial, uma vez que devido à globalização atual, a internacionalização das empresas portuguesas surge como um imperativo empresarial para a subsistência do tecido empresarial português e, nesse sentido, este estudo desmistificou alguns desafios relevantes da estratégia internacional, o que permite compreender melhor o fenómeno em causa e atuar nas causas que levam aos efeitos aqui mencionados. Também pela importância que a exportação tem nas *drivers* de competitividade do país, tendo um peso considerável no PIB português, este estudo permite perceber melhor algumas limitações das empresas portuguesas, assim como as debilidades da imagem de Portugal no mapa mundo e, desse modo, os organismos governativos poderem conhecer alguns pontos chave onde devem atuar, desenvolvendo medidas específicas de apoio às empresas portuguesas e poderem promover a imagem de Portugal no estrangeiro.

9.3 Experiência académica

Também para mim, em termos pessoais, o desenvolvimento deste estudo foi bastante importante, uma vez que permitiu desenvolver o meu conhecimento sobre o tema da internacionalização, que tanta importância tem ao nível estratégico de qualquer empresa com ambições de evolução. O facto de me ter possibilitado o contacto presencial com vários gestores de diferentes setores e com vasta experiência internacional, permitiu-me conhecer diferentes

realidades e o conhecimento que me foi transmitido ajudou-me, não só para a realização do estudo, mas também enquanto futuro gestor.

9.4 Limitações do estudo

Contudo, este estudo contém limitações, nomeadamente no tamanho da amostra (15 entrevistados) ser reduzida, assim como o facto de ter sido realizado apenas no contexto de um país em específico (Portugal), o que não permite que as conclusões aqui presentes sejam generalizadas.

9.4 Sugestões para futuras investigações

Por fim, é importante que se aprofunde o tema da internacionalização em diferentes vertentes. Nesse sentido, seria benéfico para a comunidade científica estudar as variáveis presentes neste estudo mas com uma amostra maior, numa vertente quantitativa. Do mesmo modo, seria pertinente estudar cada variável presente neste estudo mas em diferentes setores de modo isolado e mais aprofundado, com o intuito de perceber especificamente as debilidades de cada um deles e poder conduzir a medidas mais específicas de melhoramento do tecido empresarial português no seu todo.

Bibliografia

- Aharoni, Y. 1966 *The Foreign Investment Decision Process*. Boston.
- AICEP Portugal Global (2017) *Portugal produtivo: Uma década de mudança*. Porto: Portugalglobal.
- Alves, J. R. N. 2017. *Internacionalização das PME portuguesas*. Tese de mestrado, ISCTE Business School.
- Andersen, O. 1993. On the Internationalization Process of Firms: *A Critical Analysis*. *Journal of International Business Studies*, 24 (2): 209–231.
- Andersen, O. 1997. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *MIR: Management International Review*, 27-42.
- Anderson, E., & Coughlan, A. T. 1987. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *The Journal of Marketing*, 71-82.
- Anderson, E., & Gatignon, H. 1986. Modes of Foreign Entry: *A Transaction Cost Analysis and Propositions*. *Journal of International Business Studies*, 17 (3): 1–26.
- Anderson, Otto & Buvik, Arnt. 2002 Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11 (3): 347-363.
- Andrade, A.M. F., & Galina S. V. R. 2013. Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 17(2).
- Ansoff, H. I. 1990. *Implanting strategic management*. Londres: Prentice-Hall International.
- Antunes, M. G. & Mucharreira, P. R. 2015. A Internacionalização e a Importância das Exportações na Atividade Empresarial – O Setor do Calçado em Portugal. Portuguese *Journal of Finance, Management and Accounting*, 1 (2): 56-93.
- Azevedo, A., & Farhangmehr, M. 2012. O valor da marca made in Portugal. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 11 (2-3): 38-54.

- Banco de Portugal. 2018. *Projeções para a economia portuguesa: 2018-2021*. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/proj_dez2018_p.pdf acessado no dia 16/06/2019.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 2000. Going global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review*, 78(2), 132-142.
- Beamish, P. W., Morrison, A. J., & Rosenzweig, P. M. 1999. *International management: Text and cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Bell, J. 1997. A comparative study of the export problems of small computer software exporters in Finland, Ireland and Norway. *International Business Review*, 6 (6): 585-604.
- Bilkey, W. J., & Nes, E. 1982. Country-of-Origin Effects on Product Evaluations. *Journal of International Business Studies*, 13 (1): 89–100.
- Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J.-W. 1998. How does foreign direct investment affect economic growth? *Journal of International Economics*, 45 (1): 115–135.
- Botrić, V., & Škuflić, L. 2006. Main Determinants of Foreign Direct Investment in the Southeast European Countries. *Transition Studies Review*, 13 (2): 359–377.
- Bradley, F. 2005. *International Marketing Strategy*, (5ª edição), Essex: Prentice Hall.
- Brouthers, K. D. 2002. Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33 (2): 203–221.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & De Mortanges, C. P. 1999. *A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation*. *Journal of International Business Studies*, 30 (4): 689–707.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. 1995. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4 (2), 115-131.
- Cardeal, N. 2018. *Pensamento estratégico: Antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Universidade Católica.

- Carmo, H. D. D. A., & Ferreira, M. M. 1998. *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta.
- Carvalho, J. E. 2011. *Gestão de empresa. Princípios fundamentais: O futuro da gestão é a gestão do futuro*. Lisboa: Edições Sílabo
- Castlles, M. 1999. *A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. *Porto Alegre*, 1 (2): 294-303.
- Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. 2016. The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99: 16–30.
- Costa, C. G. 2006. Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 46 (SPE): 35-47.
- Costa, R. L. D., & António, N. 2015. As quatro dinâmicas de abrangência na resposta à crise portuguesa. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 14 (2): 49-61.
- Crespo, N., & Simões, N. 2017. Comércio e investimento internacional. In Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*. (pp. 195-226). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.
- Crespo, N., & Tomás, M. 2017. Introdução. In Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*. (pp. 11-15). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.
- Dias, A. C. A. M., Rocha, A. M. C., & Silva, J. F. 2014. Modos de entrada no investimento direto no exterior: um estudo da literatura empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 18 (4): 416-445.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. 1983. *International marketing research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Doukas, J. A., Lang, L. H. P. 2003. Foreign direct investment, diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 34 (2): 153–172.
- Dunning, J. H. 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1): 1–31.

Dunning, J. H. 1998b. Globalization and the new geography of foreign direct investment. *Oxford Development Studies*, 26 (1): 47-69.

Dunning, J. H. 2001. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8 (2): 173-190.

Duriau, V. J., Regeer, R. K., & Pfarrer, M. D. 2007. *A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. Organizational Research Methods*, 10 (1): 5–34.

Esperança, J., Reto, L., & Machado, F. 2017 Países de destino das multinacionais portuguesas: a importância da lusofonia. In Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*. (pp. 72-87). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.

Ferreira, M. A. S. P. V., Serra, F. R., & Reis, N. M. R. 2011. Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10 (1): 29-54.

Fillis, I. 2001. Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management decision*, 39 (9): 767-783.

Finuras, P. 1999. *Gestão internacional e recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Floriani, D. E., & Fleury, M. T. 2012. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (3): 438-458.

Fortin Marie, F. 1996. O Processo de Investigação: da concepção à realização. *Loures, Lusociência, Coop*, 17-18.

Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. 1991. Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic Management Journal*, 12 (1): 165–173.

Freire, A. 1997. *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Gago, C., Vicente, L., M., Campos, J., T., Cardoso, E., G., & Santos, M., C., 2004. **Internacionalização das empresas portuguesas: 30 anos de referência: Desafios**. Lisboa: Companhia das cores.

Galinha, L. 2017. A importância das alianças estratégicas: como evitar que uma ferramenta poderosa se torne desastrosa. In Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de sucesso empresarial* (pp. 227-257). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.

Gama, A. P. 2012. *Performance empresarial: Conceito, abordagens e métodos de avaliação*. Porto: Porto Editora.

Ghemawat, P. 2001. Distance still matters. *Harvard business review*, 79 (8): 137-147.

Gorg, H. 2004. Much Ado about Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investment? *The World Bank Research Observer*, 19 (2): 171–197.

Han, C. M. e Terpstra, V. 1988. Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies*, vol. 19 (2), pp. 235-255.

Hemais, C. A., & Hilal, A. 2004. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. *Rio de Janeiro: Mauad*, (1): 17-39.

Hill, C. H. L. 2013. *International Business: Competing in the global Marketplace*. New York: McGraw.

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2.

Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. 2009. An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (4), 544-568.

Hymer, S. 1976. *The international Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press

INE (2018). *Estatísticas do Comércio Internacional 2017*. Lisboa: **Instituto Nacional de Estatística**, I. P.

Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. 1997. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1): 177–202.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. 1977. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8 (1): 23-32.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm – Four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3): 305–323.

Jones, M. V., & Young, S. 2009. Does entry mode matter? Reviewing current themes and perspectives. *Internationalization Entrepreneurship and the Smaller Firm. Evidence From Around the World*, 6-19.

Kim, W. C., & Hwang, P. 1992. Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23 (1),: 29-53.

Kluckhohn. 1962 *Culture ans Behaviour*, Free Press of Glencoe

Knight, J. 2004. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8 (1), 5-31.

Kogut, B., & Singh, H. 1988. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19 (3): 411–432.

Kotler, P., & Gertner, D. 2002. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9 (4), 249–26.

Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. 2015. Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68 (7): 1501-1505.

Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. A., & Mourali, M. 2005. The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*, 22 (1): 96–115.

Lasserre, P. 2003. *Global Strategic Management* (1ª edição). New York: Palgrave Macmillan.

Leal, C. M. 2017. O papel da diplomacia económica. In Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*. (pp. 258-290). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. 2015. *Mercator da língua portuguesa. Teoria e prática do marketing: Casos de Angola, Cabo Verde, Moçambique, Portugal e exemplos de outros países de língua portuguesa*. Alfragide: Publicações Dom Quixote (16ª edição).

Li, J., & Guisinger, S. 1992. The Globalization of Service Multinationals in the “Triad” Regions: Japan, Western Europe and North America. *Journal of International Business Studies*, 23 (4), 675–696.

Lilien, G. L., & Yoon, E. 1990. The timing of competitive market entry: An exploratory study of new industrial products. *Management science*, 36 (5): 568-585.

Lopes da Costa, R. 2012. *Estratégia organizacional e “outsourcing”*: Os recursos estratégicos de competitividade empresarial. Coimbra: Almeidinha.

Mações, M. A. R. 2017. *Estratégias e Processos de Internacionalização* (Vol. 6). Coimbra: Actual.

Major, M. J., & Vieira, R. 2009. *Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*. Escolar Editora.

Manzoni, A., Figueiredo, C., & Ribeiro, J. 2017. Uma abordagem geoeconómica das exportações portuguesas. In Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*. (pp. 47-70). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.

Marano, V., Arregle, J.L., Hitt, M. A., Spadafora, E., & Van Essen, M. 2016. Home Country Institutions and the Internationalization. *Performance Relationship. Journal of Management*, 42 (5), 1075 –1110.

Martinho, R. 2017. Prefácio. In Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*. (pp. 9-10). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.

- Mejri, K. e K. Umemoto 2010, Small and medium sized enterprise internationalization: towards the knowledge based model, *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2): 156-167.
- Michael Geringer, J., Beamish, P. W., & Dacosta, R. C. 1989. Diversification strategy and internationalization: Implications for mne performance. *Strategic Management Journal*, 10 (2): 109–119.
- Mikić, M., Primorac, D., & Kozina, G. 2016. Determining the link between internationalization and business performance of SMEs. *Tehnicki Vjesnik - Technical Gazette*, 23 (4): 1201–1206.
- Min Han, C. 1990. *Testing the Role of Country Image in Consumer Choice Behaviour. European Journal of Marketing*, 24 (6): 24–40.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30 (1): 11–2
- Morrison, J. 2011. *The Global Business Environment*, Palgrave Macmillan, (3.^a edição).
- Morse, J. M. 1991 Strategies for sampling. In J. M. Morse (ED). *Qualitative nursing research: A contemporary dialogue*. Newbury Park, CA: Sage
- O’Grady, S., & Lane, H. W. 1996. The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27 (2): 309–333.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy. *Harvard Business Review*. 74 (6): 61-78.
- Quer, D., Claver, E., & Rienda, L. (2007). The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: An integrated approach. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (1): 74-87.
- Reis, F. 2018. *Investigação científica e trabalhos académicos: Guia prático*. 1^a Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reto, L. A. 2012. *Potencial económico da língua portuguesa*, Alfragide: Texto Editores.
- Riahi-Belkaoui, A. 1996. Internationalization, diversification strategy and ownership structure: implications for French MNE performance. *International Business Review*, 5 (4): 367-376.

Ricardo, D. 1917, *Principles of Political Economy and Taxation*, New York: Cosimo Classics.

RIEP 2018, Ranking de internacionalização das empresas portuguesas, disponível em: <https://iddesign.ipapercms.dk/INDEGISCTE/riep/riep-2017/?page=22> consultado dia 28/12/2018.

Root, F. R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*, 2nd, Revised and Expanded Edition.

Roth, M. S., & Romeo, J. B. 1992. *Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects*. *Journal of International Business Studies*, 23 (3): 477–497.

Ruigrok, W., & Wagner, H. 2003. Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *Management International Review*, 43 (1): 63-84.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. 2006. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13 (4): 476-497.

Saarenketo, S., K. Puumalainen, O. Kuivalainen e K. Kylaheiko 2004. Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics* , 89 (3): 363-378.

Schneider, F., & Frey, B. S. 1985. Economic and political determinants of foreign direct investment. *World development*, 13 (2): 161-175.

Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G., & Kabst, R. 2018. International Entrepreneurship: A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (5): 734-768.

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. 2010. *Gestão Estratégica: Conceitos e prática*. (3ª edição). Lisboa: Lidel- Edições técnicas, Lda.

Silva C., S., Meneses R., & Pinho, J.,C., 2018. *Marketing Internacional*. Coimbra. Actual.

Silva, E. S. 2013. *Dicionário de gestão*. Lisboa: Vida económica.

Silva, S. C. 2000. *O Marketing Internacional* In Brito, C. M. e Lencastre, P. (eds.) Lisboa: Editorial Verbo: 217-254.

Simões, N., & Crespo, N. 2017. A decisão de internacionalização: uma abordagem introdutória. In Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*. (pp. 161-177). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.

Smarzynska Javorcik, B. 2004. Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? In search of spillovers through backward linkages. *American economic review*, 94 (3): 605-627.

Smith, A. 1776, *The Wealth of Nations*, New York: Bantam Classic.

SOBBET. 2007. *Internacionalização das empresas brasileiras*. São Paulo: Clio Editora.

Steinbruch, F. K., Soares, M. C., Nunes, M. P., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. 2016. As variáveis relacionadas à escolha do modo de entrada em mercados internacionais. *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, 6 (1): 245-270.

Teece, D. 1986. Transactions cost economics and the multinational enterprise, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 7: 21-45.

Teixeira, S. 2013. *Gestão das organizações* (3ª edição). Lisboa: Escolar Editora.

Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. 2005. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36 (3): 270–283.

Tomás, M. 2017. A escolha do mercado de destino. In Crespo, N., & Tomás, M. *A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial*. (pp. 217-224). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801–814.

Viana, C., Hortinha, J. 2005. *Marketing Internacional*, Lisboa: Sílabo.

Vilelas, J. 2009. *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vilhena, P. 2018. *Os 12 desafios do empreendedor*. Lisboa: Sabedoria Alternativa.

Vinhas da Silva, R. 2018. *Por que não cresce a economia portuguesa? Uma viagem à competitividade das boas práticas de Portugal*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. 1988. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14 (2): 34–55.

Welch, L. S., & Wiedersheim-Paul, F. 1980. Initial exports—a marketing failure?. *Journal of Management Studies*, 17 (3): 333-344.

Welch, L., Benito, G. e Petersen, B. 2007. *Foreign Operation Methods: theory, analysis, strategy*. Cheltenham: Edward Elgar.

Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. 2002. International market selection strategies selected by “micro” and “small” firms. *Omega*, 30(1): 51–68

Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies*. New York: The Free Press.

Yip, G. S. 1982. Diversification entry: Internal development versus acquisition. *Strategic Management Journal*, 3(4): 331–345.

Anexos

Guião da entrevista

Entrevista: __

Nome: _____ Sexo: _____
Cargo: _____
Empresa: _____
Setor de atividade: _____
Localização: _____
Experiência internacional (anos): _____
Volume de negócios: _____
Colaboradores efetivos: _____

1. Como caracteriza a sua empresa?
2. A proximidade geográfica é o principal vetor de decisão na escolha do país destino? E a proximidade cultural?
3. Qual o modo de entrada escolhido para operar nos mercados estrangeiros? Essa decisão deriva de fatores internos, externos ou ambos?
4. A atividade internacional permitiu um incremento da *performance* geral da empresa? A que níveis?
5. Sente que a imagem de Portugal associada à sua empresa influência positiva, ou negativamente, a procura pelos mercados externos do produto/serviço que comercializa?