

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A internacionalização das empresas portuguesas no mercado chinês

Yuan Yuan Wu

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

dezembro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A internacionalização das empresas portuguesas no mercado chinês

Yuan Yuan Wu

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

dezembro, 2020

*“Never give up. Today is hard, tomorrow will be worse, but the day after tomorrow will be
sunshine”*

- Jack Ma, co-fundador de AlibabaGroup

Agradecimento

Após a elaboração e conclusão da dissertação, gostaria de agradecer várias pessoas que me ajudaram ao longo deste processo:

Desde logo, ao professor Renato Pereira, meu orientador, pela disponibilidade e apoio que teve para ajudar a esclarecer as dúvidas e questões que tinha.

Às empresas que concordaram em participar nesta investigação, ao senhor Jorge Machado (CCA Law Firm), João Manuel Calado (Filstone, SA), Eduardo Figueiredo (Granorte, Lda), Rui Sousa (Market Access, Lda) e Carla Vieira (Transitex, SA).

À AICEP Portugal Global e à Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa que disponibilizaram as listas de empresas portuguesas com investimento na China.

Finalmente, à minha família e amigos próximos pelo todo suporte e paciência que tiveram.
Muito Obrigado a todos.

Resumo

Este trabalho de investigação tem como principal objetivo analisar e tentar compreender e estudar o processo de internacionalização das empresas portuguesas, quanto ao seu impacto na estratégia e desempenho da empresa e, também no modo de entrada escolhido pelas empresas que optaram por investimento no mercado chinês. O que vai ao encontro de responder às seguintes de questões de investigação:

- Houve algum impacto na estratégia e desempenho da empresa em Portugal com a internacionalização? E como influenciou?
- Qual o modo de entrada utilizada pela empresa ao internacionalizar no mercado chinês e quais os fatores que levaram a essa decisão?

A metodologia adotada foi o método de estudo de caso múltiplo, onde foram estudadas as 5 empresas com investimento no mercado chinês.

Algumas limitações ao estudo é o fato de ser analisado, somente cinco empresas portuguesas, o que não reflete uma visão geral das restantes empresas em Portugal, pois a internacionalização é com processo complexo, amplo e multidimensional. Outra limitação é que neste estudo não foi usado a situação financeira da empresa, logo não é possível determinar o “sucesso” da internacionalização, a nível financeiro.

Este estudo complementa as teorias e modelos apresentados e estudados ao longo da literatura.

Palavras-chave: Internacionalização; Modo de Entrada; Empresas portuguesas; China

Classificação JEL: F23; M16

Abstract

This research work has as main objective to analyze and try to understand and study the internationalization process of Portuguese companies, regarding its impact on the company's strategy and performance, also on the entry method chosen by the companies that chose to invest in the Chinese market. Which will answer the following research questions:

- Was there any impact on the company's strategy and performance in Portugal, with the internationalization? And how did it influence?
- What is the mode of entry used by the company when internationalizing in the Chinese market and what are the factors that led to that decision?

The methodology adopted was the multiple case study method, where 5 companies with investments in the Chinese market were studied.

Some limitations to the study are the fact that only five Portuguese companies are analyzed, which does not reflect an overview of the remaining companies in Portugal, since internationalization is a process that are complex, wide, and multidimensional. Another limitation is that this study did not use the company's financial analyses, so it is not possible to determine the “success” of internationalization, at a financial level.

This study complements the theories and models presented and studied throughout the literature.

Keywords: Internationalization; Entry Mode; Portuguese companies; China

JEL classification: F23; M16

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstrat	vii
Índice de imagens	xi
Índice de gráficos	xi
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura	3
1.1. Internacionalização	3
1.2. Modelos e Teoria da Internacionalização	4
1.2.1. Paradigma Eclético (Paradigma OLI)	5
1.2.2. Teoria dos custos de transação	10
1.2.3. Modelo de Uppsala	11
1.2.4. Modelo relacionado à inovação	15
1.2.5. Teorias de redes na internacionalização	16
1.2.6. Teorias de recursos para a internacionalização	17
1.3. Modo de entrada nos mercados internacionais	18
Capítulo 2. Metodologia	29
2.1. Método do caso de estudo múltiplo	29
2.2. Seleção dos estudos de casos e recolha de dados	31
Capítulo 3. Estudos de casos e análise	33
3.1. CCA – sociedade de advogados, RL	33
3.2. Filstone, SA	34
3.3. Granorte, Lda	36
3.4. Market Access, Lda	37
3.5. Transitex, SA	38
3.6. Análise de dados	40
Limitações e sugestões futuras	47

Conclusão	49
Referências Bibliográficas	51
Anexos	59

Índice de quadros

Quadro 1.2.1.1 – Genealogia do Paradigma OLI	5
Quadro 1.2.1.2 - Diferentes vantagens do paradigma Eclético	9
Quadro 1.2.1.3 – Vantagens e modos de entrada	10
Quadro 1.2.3.1 - Mudanças no modelo Uppsala	12
Quadro 1.3.1 – Uma avaliação da literatura na escolha do modo de entrada	20
Quadro 1.3.2 – Características de vários Modos de Entrada	22
Quadro 1.3.3 - Escala do nível de envolvimento por diferentes modos de entrada	23
Quadro 1.3.4 - Impacto dos fatores a nível-macro na escolha do modo de entrada	25
Quadro 1.3.5 - Custos associados ao modo de entrada	26
Quadro 1.3.6 - Matriz de decisão de contingência de requisitos de recursos	26
Quadro 2.2.1 - Empresas analisadas para o estudo	32
Quadro 3.6.1 – Síntese da análise	40

Índice de imagens

Imagem 1.2.3.1 – Modelo Uppsala 2017	14
Imagem 1.3.1 – As variáveis que influenciam a decisão do modo de entrada	19
Imagem 1.3.2 – Modo hierárquico da escolha do modo de entrada	24
Imagem 2.1.1 – Esboço do método de estudo de caso da dissertação	30

Introdução

Com a globalização é difícil de evitar a internacionalização da atividade de uma empresa e esta pode optar por fazê-lo em resposta aos mercados domésticos mais pequenos, sazonados ou com alta competitividade, ou porque há a noção de que há maior oportunidades nos mercados estrangeiro (Fletcher 2004; Evangelista 2005, como são citados em Kraus, *et al.*, 2017; Whitwell, *et al.*, 2007).

Globalização refere-se à etapa em que as operações da empresa são coordenadas e geridas em escala global, e esta é caracterizado pela integração global de mercados competitivos e a concorrência da empresa no mercado internacional (Ruzzier *et al.*, 2006)

Vários estudos têm demonstrado que o potencial de um mercado estrangeiro desempenha um papel decisivo na decisão de entrada no mercado estrangeiro (Khanna et al. 2005; Malhotra e Sivakumar 2011), e pode ser descrito como um conjunto de variáveis de fatores socioculturais para geográficos (Douglas *et al.* 1982). Desta forma, sugerem duas opções na qual as empresas têm de decidir. A primeira opção é escolher o mercado sazonado com culturas e hábitos semelhantes que permitem executar as suas competências domésticas nos mercados estrangeiros mais facilmente (Gomes & Ramaswamy 1999) reduzindo o risco da empresa (Kraus, *et al.*, 2017). A segunda opção é escolher mercados emergentes mais distantes, que permite alcançar um maior crescimento da empresa, contudo custos adicionais, como os custos de transação, podem surgir devido a incertezas e falta de experiência e conhecimento da empresa sobre o mercado estrangeiro (Kuo et al. 2012; Trudgen & Freeman 2014; Anderson & Gatignon, 1986).

Devido às imperfeições do mercado, as empresas adotam estratégias internacionais para capitalizar capacidades e recursos únicos e específicos, ou obter vantagens monopolísticas no mercado estrangeiros (Hymer, 1976; Jonsson & Foss, 2011).

Várias pesquisas e estudos sugerem que a internacionalização contribui positivamente para o desempenho da empresa (Yuan & Pangarkar, 2015). Baseando na teoria dos recursos a internacionalização melhora o desempenho da empresa porque permite às empresas de explorar e *exploit* recursos únicos (Hitt, *et al.*, 1997). Porém, é importante lembrar que à medida que adquire experiência e novos conhecimentos, surgem mudanças a nível organizacional e estratégica da empresa (Calof & Beamish, 1995).

A constante mudança no mundo e mercado, novos mercados na África, Ásia, Europa Oriental e América Latina irão emergir, e tanto o progresso político quanto o tecnológico permitem às empresas ter acesso a essas chamadas mercados emergentes (Kraus, *et al.*, 2017).

Nesta investigação ir-se-á estudar o processo de internacionalização através da análise de cinco casos/empresas portuguesas com investimento no mercado chinês. Sendo que os dados são obtidos através da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa e AICEP Portugal Global.

A ideia surgiu do fato de haver pouca informação e notícias sobre o assunto nos medias chineses, e outro fator é pela curiosidade minha, para adquirir mais informação sobre o assunto e obter uma visão geral sobre a internacionalização das empresas portuguesas no mercado chinês.

O principal objetivo desta investigação é tentar compreender e estudar o processo de internacionalização das empresas portuguesas, quanto ao seu impacto na estratégia e desempenho da empresa e, também no modo de entrada escolhido pelas empresas que optaram por investimento no mercado chinês. Então, pretende-se responder às seguintes de questões de investigação:

- Houve algum impacto na estratégia e desempenho da empresa em Portugal com a internacionalização? E como influenciou?

- Qual o modo de entrada utilizada pela empresa ao internacionalizar no mercado chinês e quais os fatores que levaram a essa decisão?

Consequentemente, através desta investigação pretende-se testar as teorias, modelos e pensamentos defendidos por vários autores da literatura sobre a internacionalização, e verificar se há algum padrão linear nas características associadas à escolha do modo de entrada e dos motivos específicos do investimento português no mercado chinês.

A dissertação está dividida em 4 secções. A primeira secção refere-se ao enquadramento teórico (revisão de literatura), onde se analisa vários modelos e teorias associadas ao processo de internacionalização, com base em artigos científicos e livros. A secção seguinte é sobre a metodologia utilizada, neste caso, é usado o método de estudo de caso múltiplo. A terceira secção visa identificar os casos de estudos e a sua análise. A última secção é referente à conclusão, limitações e sugestões de pesquisa futura.

Revisão de Literatura

1.1. Internacionalização

Internacionalização é um fenómeno e um conceito que é investigado intensamente nas últimas décadas perante diferentes pontos de vista, tais como, na área de marketing, da gestão estratégica, da gestão internacional e da gestão de pequenas empresas. (Ruzzier *et al.*, 2006). Embora, vários estudos tenham sido realizados, a internacionalização continua a ser considerada como um fenómeno multidimensional (Ruzzier *et al.*, 2006; Kraus *et al.*, 2017) e é vista como um processo de alta complexidade (Kraus *et al.*, 2017; Melin, 1992; Luo & Zheng, 2018) e dinâmico, com mudanças a ocorrer ao longo do tempo (Calof & Beamish, 1995; Melin, 1992; Luo & Zheng, 2018).

Atualmente não existe uma definição e interpretação única da internacionalização comumente aceite (Saarenketo *et al.*, 2004), apesar de haver diversas definições e conceitos-chaves (Khojastehpour & Johns, 2014).

De acordo com os autores Welch e Luostarinen (1988) o conceito da internacionalização pode ser explicado como um “processo de envolvimento gradual da empresa nos mercados internacionais” (p. 36) e que este tem sido “entendido como um processo gradual e sequencial, consistido por várias etapas” (Ruzzier *et al.*, 2006, p.478). Para Ruzzier *et al.*, (2006) a internacionalização é sinónimo de “expansão geográfica das atividades económicas para fora da fronteira do país” (p. 477).

Da mesma forma, Hitt, *et al.* (1994) define a internacionalização como “expansão através das fronteiras do país em localizações geográficas que são novas para a empresa” (como citado em Khojastehpour & Johns, 2014, p. 239).

Como refere Calof e Beamish (1995), ao debruçar sobre a problemática da exploração do processo de internacionalização das empresas, “com o tempo, as empresas iniciarão o processo de adaptação ao ambiente internacional e à medida que adquire experiência, surgem mudanças a nível organizacional e estratégica” (p.115).

Hsu e Pereira (2008) defende que há duas perspectivas para explicar porquê que as empresas se internacionalizam, a perspectiva econômica (racional) e comportamental (organizacional), a primeira implica que as decisões relacionadas com a internacionalização são o resultado de uma análise racional, onde tem o acesso total da informação. Em contrapartida, a segunda reconhece a importância da aprendizagem organizacional e as teorias enquadradas nessa perspectiva propõem que a “internacionalização é um processo gradual onde as empresas acumulam conhecimento e as atividades internacionais serão influenciadas pelo aumento acumulado do conhecimento e compromisso da empresa” (Hsu & Pereira, 2008, p.190).

Portanto, com base na literatura, a internacionalização é vista como “entrada no mercado internacional por meio de adaptação dos processos da empresa, de transferência do conhecimento e oportunidades para alcançar um novo mercado” (Khojastehpour & Johns, 2014, p. 239).

A internacionalização é uma das estratégias mais comuns para o crescimento da empresa (Cerrato & Piva, 2012) e este pode trazer tanto oportunidades quanto desafios (Xie & Suh, 2014, como citado em Kraus *et al.*, 2017). Para alcançar o sucesso internacional, são necessários o produto e a sua estratégia apropriada, como também o comportamento e atitude adequados por parte dos empregadores (Calof & Beamish, 1995; Kobrin, 1994, como citados em Calof & Beamish, 1995), pois o processo da internacionalização não é visto como uma sequência de etapas deliberadamente planeadas (Melin, 1992). Contudo, Kraus *et al.* (2017) refere que, até ao momento, não há uma “imagem clara” de quais fatores, combinações estratégicos e estruturais são chaves para o sucesso internacional.

1.2. Modelos e Teorias da Internacionalização

Os estudos sobre modelos e teorias da internacionalização podem ser divididos em duas linhas de pensamento: a “abordagem/perspetiva econômica” (racional) e a “abordagem/ perspectiva comportamental” (organizacional) (Welch *et al.*, 2007; Saarenketo *et al.*, 2004; Hsu & Pereira, 2008; Ruzzier *et al.*, 2006).

Na abordagem económica, a internacionalização é estudada com foco nas grandes empresas multinacionais e nas suas atividades internacionais, com base nas raízes e conceitos da área económica (Ruzzier, *et al.*, 2006). Nesta abordagem, analisa-se o processo de internacionalização sob a perspectiva da maximização dos retornos económicos, ou seja, propõe que há acesso a informação perfeita e total, e assume que se escolhe a solução racional com

base na análise racional de fatores institucionais, industriais e organizacionais (Hsu & Pereira, 2008).

Algumas das teorias e modelos na abordagem económica são a teoria dos custos de transação e a teoria eclética/paradigma eclético (Buckley & Casson, 1976).

Na abordagem comportamental reconhece a importância da aprendizagem organizacional (Hsu & Pereira, 2008) e busca explicar a internacionalização como um processo gradual a partir da aquisição de conhecimento (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), uma vez que a empresa opera num contexto incerto onde o mercado é imperfeito e há falta de conhecimento do mercado estrangeiro (Hsu & Pereira, 2008), para adquirir esse conhecimento é necessário desenvolver “*learning-by-doing*” (Welch *et al.*, 2007).

Algumas das teorias e modelos da abordagem comportamental são o modelo de Uppsala, teoria de redes para a internacionalização, modelo de inovação e teoria de recursos (visão baseada em recursos) para a internacionalização (Ruzzier *et al.*, 2006).

1.2.1. Paradigma Eclético (Paradigma OLI)

O Paradigma Eclético foi desenvolvido pelo John Dunning (1977) e foi evoluído ao longo do tempo (Quadro 1.2.1.1). O Paradigma Eclético tenta explicar as diferentes formas de produção internacional, como também, a seleção do país para o investimento direto estrangeiro (IDE) (Ruzzier *et al.*, 2006), ou seja, tenta explicar e analisar as operações e decisões da internacionalização de acordo com os motivos e razões (“*why*”), a localização (“*where*”) e a maneira (“*how*”) (Ferreira, *et al.*, 2011).

O Paradigma é baseado nas teorias económicas, onde assume que os gestores tomam decisões racionais e os custos de transação é uma das principais variáveis explicativas (Melin, 1992).

Quadro 1.2.1.1 - Genealogia do Paradigma OLI

Ano	Título do artigo/livro	Contribuição
1958	<i>-American investment in British manufacturing industry</i> (Dunning J., 1958).	Os componentes O e L são identificados no Investimento Direto Estrangeiro dos EUA na indústria britânica.
1972 & 1973	<i>-The location of international firms in an enlarged EEC</i> (Dunning J., 1972).	Os componentes O e L são usados para explicar, as possíveis consequências da

	<i>-The determinants of international production</i> (Dunning J., 1973).	adesão do Reino Unido no Mercado Comum Europeu.
1976	<i>-Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach</i> (Dunning J., 1977)	Teoria Eclética (“ <i>Electric</i> ”) é apresentada. O componente I é adicionado para construir o OLI.
1980	<i>-Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach</i> (Dunning J., 1981a)	A teoria Eclética é aplicada para explicar as mudanças de posição do Investimento Direto Estrangeiro dos países ao longo das etapas do desenvolvimento econômico.
1981	<i>-International production and the multinational enterprise</i> (Dunning J., 1981).	Mudança e explicação da terminologia. A teoria Eclética passa a ser chamada de Paradigma Eclético.
1988	<i>-The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions</i> (Dunning J., 1988).	Separação das vantagens de Propriedade (“ <i>Ownership</i> ”) em dois tipos: baseadas nos ativos (Oa) e baseadas na transação (Ot).
1993 a	<i>-Multinational enterprises and the global economy</i> (Dunning J., (1993).	Uma nova versão do Paradigma Eclético que inclui Investimento Direto Estrangeiro para aumentar o <i>pool</i> de recursos (paralelamente ao Investimento Direto Estrangeiro que busca explorar os recursos que possui).
1993 b	<i>-The globalization of business</i> (Dunning J., 1993b).	Reconhece a estratégia como uma variável dinâmica e específica da empresa, capaz de influenciar a configuração do OLI que cada firma multinacional enfrenta.
1995	<i>-Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism</i> (Dunning J., 1995)	O paradigma é estendido para incluir as vantagens emergentes de operações, relações com instituições e recursos localizados em países estrangeiros. Ou seja, incorpora fenômenos

		característicos de uma era de alianças entre empresas.
1996	<i>-Foreign direct investment and governments</i> (Dunning J. & Narula R., 1996)	Estende o pensamento atual sobre a internacionalização como um caminho de desenvolvimento de investimento, adicionando um quinto estágio de desenvolvimento que inclui o ativo em busca de Investimento Direto Estrangeiro.
1998/9	<i>-Location and the multinational enterprise: A neglected factor</i> (Dunning J., 1998). <i>-Globalization and the theory of MNE activity</i> (Dunning J., 1999).	Examina como o desenvolvimento tecnológico e a globalização afetam o conteúdo e a configuração das vantagens OLI, referência sobre o crescimento de países, a busca de Investimento Direto Estrangeiro e tipo de recursos. Ou seja, explica o investimento entre empresas como motivação na busca de recursos.
1999	<i>-Towards a general paradigm of foreign direct and foreign portfolio investment</i> (Dunning J. & Dilyard J., 1999).	Estende o OLI de modo a incorporar o investimento de portfólio (ou seja, investimentos de curto prazo).
2000	<i>-The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity</i> (Dunning J., 2000).	O paradigma é apresentado como uma teoria da corporação multinacional, combinando teorias e conceitos de diferentes disciplinas da economia à gestão.

Nota. Fonte: Adaptado de “John Dunning’s Influence in International Business/Strategy Research: A Bibliometric Study in the Strategic Management Journal”, por M. P. Ferreira, C. F. Pinto, F. A. R. Serra e L. F. Gaspar, 2011, *Journal of Strategic Management Education*, 7(2), pp. 6-7 (https://www.researchgate.net/publication/234025659_John_Dunning's_influence_in_IBstrategy_research_A_bibliometric_study_in_the_SMJ). Copyright 2011 por Senate Hall Academic Publishing.

De acordo com Dunning (1977, 1988) o processo de internacionalização pode ser determinado através de três critérios/vantagens, que são vantagem de propriedade (“ownership”), localização (“location”) e internalização (“internalization”). Contudo, este

modelo foi alvo de crítica, porque este paradigma explica a existência das empresas multinacionais, em vez de processo da internacionalização em si (Melin, 1992; Sharmiladevi, 2017).

Vantagens de propriedade referem-se ao acesso ou posse total ou temporário de recursos e capacidades da empresa (recursos tangíveis ou intangíveis, know-how e processo de distribuição), aos quais os concorrentes não têm acesso, como tal constituem uma vantagem competitiva (Dunning, 1977, 1979).

Vantagens de localização referem-se ao local estrangeiro onde as operações são realizadas, na qual o local selecionado irá ter impacto na capacidade de a empresa explorar os seus ativos e recursos (Ferreira, *et al.*, 2011), isto é, a empresa deve ter atenção a certos fatores que irão influenciar a capacidade de exploração de recursos e capacidades da empresa, tais como, o custo de produção, acessibilidade, conhecimento disponível, tamanho e potencial do mercado. (Dunning, 1979, 2000).

Vantagens de internalização referem-se à capacidade de a empresa gerir, coordenar e explorar as vantagens de propriedade para criar valor acrescentado (Dunning 1979, 2000), segundo Guisinger (2001) sugere que a mudança do “I”, do Paradigma OLI, para um “M” que significa o modo de entrada, uma vez que, a vantagem de internalização reflete a seleção do modo de entrada no mercado estrangeiro (como citado em Ferreira, *et al.*, 2001).

De acordo com Dunning (1977, 1988, 2000), primeiramente, a empresa deve possuir vantagens de propriedade, para compensar os eventuais riscos associados à entrada num mercado estrangeiro e fornece um posicionamento competitivo inicial no mercado estrangeiro. Seguidamente, devem ser identificadas e avaliadas as vantagens de localização relativas ao mercado estrangeiro, ou seja, identificar as vantagens específicas que um determinado local possui e os fatores não podem ser transferidos para outros locais. Por fim, é necessário contemplar se as vantagens de propriedade são superiores e permite explorar os recursos específicos da empresa, nesse caso é preferível o modo de entrada de investimento direto, e em outros casos é escolhido a parcerias com outras empresas (Quadro 1.2.1.2).

Diferentes vantagens levam à escolha de diferentes modos de entrada no mercado estrangeiro, o que também afeta o grau de controlo da empresa, a condição crucial para as empresas internacionalizarem-se é que elas devem possuir uma vantagem competitiva inicial (vantagem de propriedade) (Dunning, 1981). Dunning (1981) menciona, ainda, três formas básicas de modo de entrada, exportação, licenciamento e investimento direto estrangeiro e diferencia cada uma delas consoante o tipo de vantagens (Quadro 1.2.1.3).

Quadro 1.2.1.2 – Diferentes vantagens do paradigma Eclético

Vantagens de propriedade ou específicas da empresa	Vantagens de localização	Vantagens de internalização
Acesso aos mercados, produtos e fatores.	Potencial do mercado.	Redução dos custos de transação; proteção dos direitos de propriedade.
Diferenciação do produto; diversificação de risco; dotações específicas: capitais, organização.	Diferenças nos preços de entrada; qualidade de <i>input</i> (por exemplo, recursos naturais, sofisticação da mão de obra); recursos financeiros; custos de transporte, comunicações e infraestruturas.	Informações assimétricas entre fornecedores e compradores (imperfeições do mercado); Redução dos custos cambiais; Acordos são possíveis.
Maior eficiência, coordenação e alavancagem dos recursos das diferentes localizações, de modo a melhorar as capacidades e o leque de recursos da empresa.	Barreiras ao livre comércio (por exemplo, quotas de importação, tarifas); distância espacial dos mercados e <i>inputs</i> .	Prevenir ou explorar a intervenção governamental (como tarifas ou incentivos ao investimento).
Uso de recursos da sede da empresa (por exemplo, por meio de transferência de preços).	Políticas de investimento; risco do país, incentivos fiscais do país.	Redução da incerteza do comprador e/ou fornecedor.
Tamanho maior, economias de escala. Multinacionalidade anterior.	Distância física, idioma, cultura.	Controle a oferta em termos de qualidade e quantidade; controle de vendas.
Flexibilidade na aquisição ou produção devido à melhoria na localização. Reconhecimento de oportunidades de fusões e aquisições, novas vantagens competitivas ou aumento da quota de mercado.	Grupo de firmas relacionadas, que se beneficiam das externalidades de aglomeração.	Ganhos estratégicos. Internalização de externalidades.

Nota. Fonte: Adaptado de “A Rose by any other name...? FDI theory in retrospect and prospect”, por J. Dunning, 1999, *University of Reading and Rutgers University*.

Quadro 1.2.1.3 – Vantagens e modos de entrada

		Tipo de vantagem		
		Propriedade	Internalização	Localização
Modo de entrada	Licenciamento	Sim	Não	Não
	Exportação	Sim	Sim	Não
	Investimento Direto	Sim	Sim	Sim
	Estrangeiro			

Nota. Fonte: Adaptado de “International production and the multinational enterprise”, por J. Dunning, 1981, *Allen & Unwin*, London and Boston.

Dunning (1988) refere que, realiza-se o investimento direto estrangeiro, sempre que as três vantagens forem reunidas e desenvolve. Além disso, o autor apresenta mais quatro motivos que levam a optar o modo de entrada: investimento direto, que são o acesso a recursos (visa ter acesso a recursos naturais e matérias-primas); acesso ao mercado (entrar num mercado novo e expandir o leque de potenciais clientes); acesso à eficiência (visa melhorar a eficiência da empresa, para ser mais produtiva) e acesso a recurso estratégico (visa desenvolver as competências, capacidades e recursos da empresa para aumentar a vantagem competitiva).

Em conclusão, a forma como as empresas atuam e operam num mercado estrangeiro é determinado pela combinação dos três fatores/vantagens que variam de acordo com o país, a indústria e as características da empresa (Dunning 1980, 1988, 2000, 2001).

1.2.2. Teoria dos custos de transação

A teoria dos custos de transação tem sido utilizada na internacionalização para explicar a escolha do modo de entrada (Anderson & Gatignon, 1986; Erramilli, 1990; Erramilli & Rao, 1993; Kuivalainen *et al.*, 2001).

Na teoria dos custos de transação, a unidade de análise é a própria transação (Williamson, 1975; Gilroy, 1993, como são citados em Ruzzier, *et al.*, 2006). Isto é, mais orientada para a minimização dos custos, é possível identificar dois tipos de custos: custos de transação e custos de controlo. Os custos de controlo são custos associados na execução de *inputs* e os custos de transação são custos associados na compra de *inputs* (Williamson, 1975, 1985).

De acordo com Anderson e Gatignon (1986), a teoria dos custos de transação favorece os modos de entrada com baixo controlo, porque um dos pressupostos desta teoria é que há competitividade entre mercados (Hennart, 1989). E como há competitividade então há vários

potencias fornecedores, o que implica que há maior probabilidade de a empresa obter um recurso a um preço competitivo (Anderson & Gatignon, 1986).

Apenas, quando os custos associados à organização (interna) são menores que os custos de transação do mercado, é mais eficiente para a empresa se organizar de forma hierárquica (Hennart, 1989).

Jones e Hill (1988), argumentam que há um conjunto de fatores que pode(m) originar “falha de mercado” e, portanto, as empresas tendem a optar por hierarquia em vez de mercados estrangeiros. Os fatores associados são a “racionalidade limitada” (não é possível determinar todas as possibilidades e chegar a uma solução ótima); “oportunismo” (visa a procura do interesse próprio com astúcia); “recurso específico” (refere aos recursos da empresa que será a fonte de competitividade, portanto a empresa preocupa em preteje-los); “incerteza” (empresa enfrenta incertezas relacionadas com a oferta do produto e mudanças externas e internas); “impacto da informação” (refere à informação assimétrica entre partes da transação) e “pouca concorrência” (falta de competidores é o resulta do número limitado de parceiros) (Jones & Hill, 1988; Anderson & Gatignon, 1986; Hennart, 1989; Williamson, 1985).

1.2.3. Modelo Uppsala

O modelo Uppsala foi criado pelos autores Johanson e Vahlne (1997), e este modelo segue o raciocínio que a internacionalização é um processo gradual, através do qual as empresas acumulam conhecimento (ao longo do tempo) e a aprendizagem internacional irá influenciar o ritmo e a direção da internacionalização e o desempenho (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Cavusgil, 1980). Segundo Andersen (1997, como citado em Saarenketo, *et al.*, 2004) o modelo Uppsala baseia-se na visão baseada em recursos.

De acordo com o modelo Uppsala, o maior obstáculo para a internacionalização é a falta de conhecimento do mercado estrangeiro (Silva, *et al.*, 2012) e para Barney, *et al.*, (2001) o conhecimento experiencial é considerada um dos recursos valioso, raro e insubstituível, e o recurso mais importante para o processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), uma vez que, o desenvolvimento de atividades e as soluções para as problemas exige um conhecimento sobre o funcionamento do mercado, porém há obstáculos e dificuldades na obtenção do mesmo, porque uma parte desse conhecimento só é possível adquirir através da experiência (Johanson & Vahlne, 1977), ou seja, “somente fazer negócios num específico país é possível aprender como os clientes, intermediários, concorrentes, e autoridades públicas agem e reagem em situações diferentes” (Johanson & Vahlne, 2003, p. 90).

Ao longo do tempo, tanto há estudos a aprovar e suportar o modelo, como também críticas e argumentos contra o modelo por vários autores (Coviello & McAuley, 1999, como citado em Saarenketo, *et al.*, 2004). Como tal, o modelo Uppsala foi sujeito a alterações para que este esteja mais atualiza e mais “completa” consoante às críticas de vários autores (Quadro 1.2.3.1) (Oliveira, *et al.*, 2018).

Quadro 1.2.3.1 – Mudanças no modelo Uppsala

<p>O mecanismo básico de internacionalização (1977)</p>	<p>(1) Motivação para a internacionalização após a expansão doméstica;</p> <p>(2) O processo de internacionalização é feito com cautela para evitar: incertezas, adquirir conhecimento e recursos;</p> <p>(3) A rede de estabelecimento é proposta: nenhuma atividade regular de exportação; exportação por agente independente; subsidiária de vendas; fabricação de produção;</p> <p>(4) Comprometimento aumenta conforme o avanço da empresa no estabelecido devido à informação e experiência do mercado;</p> <p>(5) Distância Psíquica é considerada primeiramente no movimento internacional empresarial.</p>
<p>O modelo de processo de internacionalização da rede de negócios (2009)</p>	<p>(1) Distância psíquica torna-se irrelevante à medida que as diferenças econômicas, institucionais e culturais do mercado do país são rejeitadas;</p> <p>(2) A principal fonte de incerteza é devido ao risco de <i>outsidership</i> (fora de uma rede importante);</p> <p>(3) A incerteza sobre o país estrangeiro é um obstáculo no processo de internacionalização;</p> <p>(4) Interação com <i>insiders</i> (membros da rede) permite adquirir aprendizagem, confiança, conhecimento recíproco e comprometimento que são características-chave para a internacionalização;</p> <p>(5) O processo de efetivação é consistente com o modelo de redes;</p> <p>(6) O empreendedorismo desempenha um papel importante no processo de internacionalização;</p> <p>(7) O processo de internacionalização pode ser feito em três formas: negócio com uma empresa em país estrangeiro; estimulação da empresa intermediária estrangeira, e o parceiro abre uma empresa no estrangeiro.</p>
<p>O modelo de Uppsala da evolução de</p>	<p>(1) Empresas prósperas adquirem vantagens na capacidade operacional e dinâmica;</p>

<p>empresa multinacional de negócios (2013)</p>	<p>(2) As empresas são extremamente racionais e a dependência da rede é um papel fundamental para internacionalizar;</p> <p>(3) O ambiente, a confiança, o custo e a lucratividade são considerados;</p> <p>(4) A economia dos custos de transação (teoria de custos de transação) não é capaz de avaliar experiências dos administrativos;</p> <p>(5) Número limitado de atores no mercado que lidam com produtos e serviços heterogêneos;</p> <p>(6) As empresas se ajustam umas às outras para melhoria da eficiência;</p> <p>(7) Mercados são uma rede de relacionamentos interconectados;</p> <p>(8) <i>Insidership</i> é uma fonte de recursos importante para o processo de internacionalização;</p> <p>(9) A rede de mercado desenvolve-se a partir da interação entre o mercado e os atores;</p> <p>(10) O mercado está em constante mudança;</p> <p>(11) A própria empresa multinacional é considerada uma rede;</p> <p>(12) O valor é criado através da construção, desenvolvimento e coordenação do relacionamento da rede de negócios.</p>
<p>A estrutura do Modelo de Uppsala da evolução de empresa multinacional de negócios (2014)</p>	<p>(1) O Modelo de Uppsala é uma substituição gradual dos pressupostos das teorias econômicas, por aqueles derivados da teoria comportamental;</p> <p>(2) O modelo de Uppsala é uma alternativa à economia dos custos de transação;</p> <p>(3) O próprio empresário pode ser uma fonte de vantagem específica da empresa;</p> <p>(4) A empresa multinacional é entendida como uma rede de unidades semi-independentes;</p> <p>(5) O Modelo de Uppsala é compatível com a grande questão na área do <i>International Business</i>: “O que determina o sucesso ou o fracasso das empresas em todo o mundo?”;</p> <p>(6) O modelo concentra-se em “tentar” em vez de ter “sucesso”;</p> <p>(7) Empresas competem entre si e com redes.</p>

Nota. Fonte: Adaptado de “Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs”, por R. H. Oliveira; A. R. Figueira & M. Pinhanez, 2018, *Review of International Business*, 13(2), p. 33 (<http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.13230-42>). Copyright 2018 por Internext

A versão mais recente do modelo Uppsala tem a mesma linha de pensamento que o modelo antigo, sendo que a mais recente coloca ênfase à questão: “o que determina o sucesso ou

fracasso das empresas em todo o mundo?” (Peng, *et al.*, 2008, p. 931). Seguidamente, Johanson e Vahlne (2014) incorpora no modelo o fator “desempenho”. E a estrutura geral continuam a ser a mesma do modelo original desenvolvida em 1977 (aspecto estado e aspecto mudança), variando, somente os conteúdos dentro das variáveis.

De acordo com Vahlne e Johanson (2017), o modelo Uppsala é dividida entre “aspecto dinâmicos” e “aspecto estáticos”, onde dentro de cada um dos aspectos existe dois variáveis associados (Imagem 1.2.3.1).

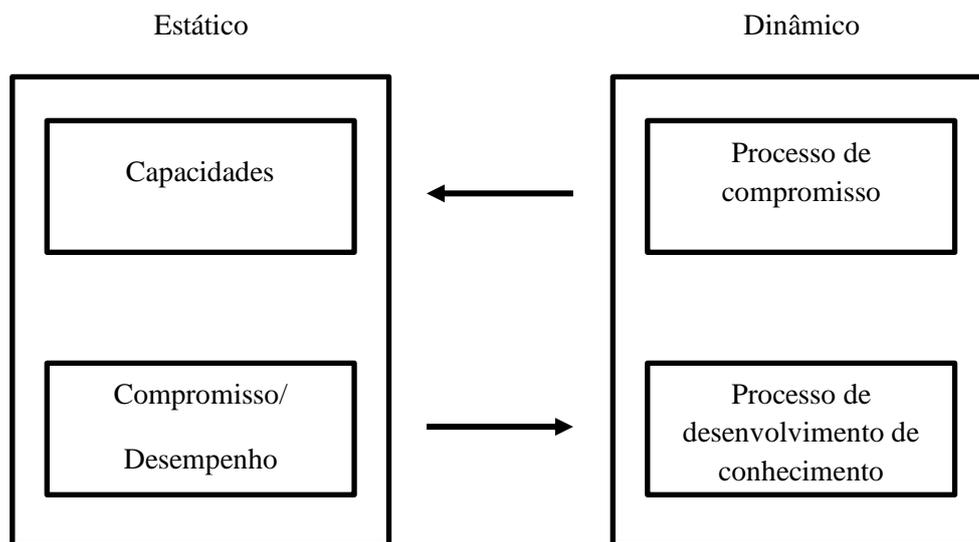


Imagem 1.2.3.1 – Modelo Uppsala 2017

Nota. Fonte: Adaptado de “From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years”, por J. Vahlne e J. Johanson, 2017, *Journal of International Business Studies*, 40, p. 1092 (<https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>). Copyright 2017 por Academy of International Business.

No “aspecto dinâmico” há duas variáveis a ter em atenção, a variável “processo de compromisso” que se refere a decisões sobre compromisso ou não relativo aos recursos, de modo a reconfigurá-los e coordená-los. Isto acontece quando há alteração nas capacidades e relacionamento, e um certo nível de desempenho é alcançado, origina o desenvolvimento de um novo conhecimento, e este torna-se num novo input no “processo de compromisso” para reconfigurar e coordenar, face aos riscos e incertezas (Johanson e Vahlne, 2017).

A outra variável é o “processo de desenvolvimento de conhecimento” de aprendizagem, criação e confiança, é feita de forma inter-organizacional e intra-organizacional, uma vez que a empresa e o ambiente em que se encontra são considerados como uma rede (Johanson & Vahlne, 2009).

No “aspecto estático” diferencia-se entre a variável “capacidades” e “compromisso/desempenho”. A variável “capacidades” refere-se ao controlo e acesso de vantagens específicas que a empresa detém para estabelecer um negócio sustentável e ultrapassar as desvantagens (“*liability of foreignness*” – desvantagem de ser estrangeiro) relacionadas ao mercado internacional (Vahlne & Johanson, 2017; Hymer 1976).

Já na variável “compromisso/desempenho”, Vahlne e Johanson (2017) indicam que “compromisso” descreve a distribuição de recursos pelas funções da empresa, nos países onde se atua e nas relações. E o “desempenho” refere ao que já foi alcançado pela empresa.

Vahlne e Johanson (2017) argumentam que as variáveis do as “aspecto dinâmico” são elementos cruciais do modelo, pois é onde a ação ocorre. Isto porque, na variável “processo de desenvolvimento de conhecimento” (aprendizagem, criação e confiança) ocorre continuamente e sucessivamente, o que influencia e altera as variáveis do “aspecto estático”.

“O modelo é sobre aprendizagem e compromisso, ou mais específico, na interação entre o desenvolvimento do conhecimento e o aumento do compromisso com o mercado exterior” (Johanson & Vahlne, 2003, p. 166).

Desta análise é possível apresentar a seguinte hipótese/proposição de investigação:

H1 – O processo de internacionalização segue o percurso de acúmulo de conhecimento experiencial dando origem a novos conhecimentos e recursos que por sua vez terão de ser reconfigurados e coordenados face aos riscos e incertezas.

1.2.4. Modelo relacionado à inovação

Tal como no modelo Uppsala, o modelo relacionado à inovação tem orientação à abordagem comportamental (Ruzzier *et al.*, 2006) e como tal, a aprendizagem individual e comportamento dos gestores são aspetos importantes no processo da internacionalização (Andersson, 2000).

O foco do modelo relacionado à inovação é virado para o processo de desenvolvimento da exportação, em particular em pequenas e médias empresas. (Leonidou & Katsikeas, 1996). O modelo é constituído por um número fixo de etapas sequenciais, onde em cada etapa é considerada uma inovação para a empresa (Gankema *et al.*, 2000), embora o número de etapas varie entre modelos apresentados por diferentes autores, pra os autores Leonidou & Katsikeas (1996) identificam que há três etapas genéricas relacionadas ao processo da exportação, sendo elas: “etapa pré-exportação” (são as empresas operam no mercado doméstico e não têm interesse na exportação; as empresas a operar no mercado doméstico e consideram a exportação; e as empresas que exportavam e já não o fazem); “etapa de exportação inicial” (referente às empresas com exportação irregular e possui potencial para aumentar a sua

presença no mercado estrangeiro) e a “etapa de exportação avançada” (a empresa realiza exportação e possui experiência e conhecimento internacional).

O modelo I (inovação) e o modelo U (Uppsala) pertencem à mesma categoria das teorias da internacionalização por etapas, ambas apresentam aspectos semelhantes e valorizam o conhecimento como fator importante no processo da internacionalização, e o que diferenciam entre os modelos é que o modelo U é válido para empresas de qualquer tamanho, enquanto que o modelo I é mais adequado e aplicado às pequenas empresas (Eriksson, *et al.*, 1997).

1.2.5. Teorias de redes na internacionalização

Uma das formas para analisar a internacionalização de uma empresa é através da abordagem de redes, como ponto de partida, pois esta permite visualizar e compreender as empresas como atores na rede de negócios, relacionando com todas as entidades, como clientes, distribuidores, fornecedores e concorrentes (Johanson & Mattsson, 1993).

Semelhantemente, Blankenburg (1995) nota que o processo de internacionalização é resultado da interação entre empresas (atores internos) e da rede de relacionamentos com clientes, concorrentes, fornecedores e consultantes. A teoria de redes, também, pode explicar como os recursos, atividades e atores, dentro da rede, afetam diferentes dimensões do processo de internacionalização, seja a nível individual ou grupo de empresas (Hakansson & Snehota, 1995, como citado em Ruzzier *et al.*, 2006; Patel, *et al.*, 2016).

Johanson e Vahlne (2009) rejeitam o pressuposto da “distância psíquica” (economia do mercado, diferenças culturais e institucionais) como obstáculos e fonte de incertezas para a entrada no mercado estrangeiro. E, que a principal fonte de incerteza está associada à “desvantagem de ser estrangeiro” (“*liability of outsidership*” / “*liability of foreignness*”), assume-se que ser estrangeiro é um obstáculo no processo da internacionalização e de se tornar num *insider*, como tal a interação entre as entidades da rede é fundamental para a aprendizagem, obter conhecimento e construir confiança mútua (Johanson & Vahlne, 1990, 2006, 2009).

Desta forma, a internacionalização significa ter relações dentro da rede no mercado estrangeiro, Johanson e Vahlne (2009) examinam a internacionalização aplicando a perspectiva de redes, na qual, primeiramente, requer um investimento em redes que são novas para a empresa, uma vez que a rede inicial é caracterizado puramente como doméstica, que será desenvolvida mais tarde (“extensão internacional”), seguidamente, as relações são desenvolvidas e há aumento no investimento e compromisso do mercado (“penetração”), por fim, é possível conectar diferentes redes em diferentes países (“integração internacional”).

Johanson e Mattson (1993) argumentam que a estratégia de internacionalização da empresa, do ponto de vista de redes, pode ser caracterizada pela necessidade de: minimizar o desenvolvimento do conhecimento, minimizar os ajustes e explorar as posições de redes.

Em suma, a rede de uma firma é capaz de contextualizar as atividades internacional, apesar de que é necessários estudos futuros sobre esta temática (Ruzzier, *et al.*, 2006).

Desta análise é possível apresentar a seguinte hipótese/proposição de investigação:

H2: As redes de relacionamento influência e motiva a internacionalização das empresas para o mercado estrangeiro.

1.2.6. Teorias de recursos para a internacionalização

A teoria baseada nos recursos sugere que criar e manter uma vantagem competitiva, em função dos recursos e capacidades, é um dos principais objetivos da empresa (Barney, 1995) para alcançar o sucesso da mesma (Grant, 1991). Isto significa que, os recursos e capacidades de caracter único e sustentável da empresa são *drivers* fundamentais e necessárias para a internacionalização, pois estes determinam o desempenho e na vantagem competitiva sustentável da empresa (Dunning, 1991; Peng, 2001; Ruzzier, *et al.*, 2006).

Consequentemente, nesta teoria reconhece a importância dos recursos de conhecimento intangível para obter vantagem e a importância das capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional necessárias para desenvolver novos recursos (Ruzzier, *et al.*, 2006). Adicionalmente, a escolha do modo de entrada da empresa é um ajuste entre os recursos da empresa e as oportunidades externas (Johanson & Valhne, 1977) e que a diferença no desempenho da empresa pode ser explicada pela heterogeneidade de recursos (Grant, 1991, 1996)

Barney (1991) propõe uma combinação de características para classificar e avaliar os recursos, de modo a descobrir quais são os recursos e capacidades que sustentam uma vantagem competitiva de longo prazo, sendo eles valioso (contribui para o aumento da eficiência e eficácia da empresa), raro (é totalmente exclusivo da empresa), imitabilidade (é difícil de ser copiado) e substituível (capacidade de a empresa explorar ao máximo o recurso). Enquanto que Grant (1991) propõe que os recursos devem capturar a durabilidade, transparência, transferibilidade e replicabilidade.

Os recursos são os *stocks* disponíveis detidos e controlados pela empresa, e podem ser divididos em tangível e intangível (Wernerfelt, 1997). Os recursos tangíveis são todos aqueles que possuem um valor físico ou financeiro e os recursos intangíveis são todos aqueles que não

podem ser medidos a nível financeiro e físico (Grant, 1991), onde as características de Barney (1991) entram em análise.

Segundo Ruzzier *et al.* (2006) o desenvolvimento da teoria de redes e teoria baseada nos recursos são semelhantes, pois ambas focam nos recursos tangíveis e intangíveis disponíveis da empresa. Indica ainda que empresas podem cooperar verticalmente (cooperar ao longo do fluxo da cadeia de produção) ou horizontalmente com concorrentes (entrar numa relação de redes) para obter acesso a recursos estratégicos

A internacionalização de uma empresa é uma das formas de obter novos recursos, como por exemplo por meio de alianças estratégicas e aquisições (Das & Teng, 1998; Karim & Mitchell, 2000, como são citados em Santos, *et al.*, 2015). Por outra palavras, é possível afirmar que as firmas sem recursos são vulneráveis à internacionalização (Panda & Reddy, 2016).

Desta análise é possível apresentar a seguinte hipótese/proposição de investigação:

H: As empresas possuem recursos com características únicas opta por internacionalizar de modo a obter vantagem competitiva

1.3. Modo de entrada nos mercados internacionais

A escolha do modo de entrada é uma das decisões e elementos críticos e principais no processo de expansão internacional e na estratégia internacional (Zhao *et al.*, 2004; Anderson & Gatignon, 1986; Kumar & Subramaniam, 1997; Hill *et al.*, 1990). Uma vez que, afeta as todas as decisões e operações futuras da empresa no mercado estrangeiro (Kumar & Subramaniam, 1997), isto é, tem fortes implicações no controlo organizacional sobre as operações estrangeiras, o risco de investimento envolvido, o desempenho da empresa e o impacto nos recursos (Zhao *et al.*, 2004; Anderson & Gatignon, 1986; Hill *et al.*, 1990; Li, 1995).

Hill, *et al.* (1990) define o fenómeno como uma forma de organizar as atividades empresariais num país estrangeiro, “por via operações de *marketing* (exportação) ou por via produção e operações de *marketing* pela própria empresa ou com parcerias (*joint venture*, filial detida a 100%)” (Sharma & Erramilli, 2004, p. 2).

Mas, mais especificamente, o modo de entrada é um “acordo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologias, habilidades humanas, gestão ou outros recursos de uma empresa para um país estrangeiro” (Root, 1977, como citado em Schellenberg, *et al.*, 2018, p.2)

“A distância psíquica entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro afeta a seleção do mercado e a escolha do modo de entrada” (Eriksson et al., 1997, p. 341). E baseado nos estudos fornecem um conjunto de informação e explicação de certos fatores que “encoraja ou desencoraja um modo de entrada particular” (Root, 1994, p.8). De acordo com Madhok (1997) existem dois fatores que influenciam a decisão de entrada no estrangeiro, que são a motivação e a escolha de um mercado específico.

Segundo Kim e Hwang (1992), a decisão do modo de entrada pode ser influenciada por três variáveis (Imagem 1.3.1), as variáveis ambientais, variáveis de transação e variáveis de estratégia global. Num ponto de vista diferente, são os antecedentes e determinantes externos (diferença na cultura, atratividade do mercado e incerteza do ambiente) e internos (controle, experiência internacional e recursos), específicos da empresa, que afetam a escolha final (Benito et al., 2009, como citado em Schellenberg *et al.*, 2018).

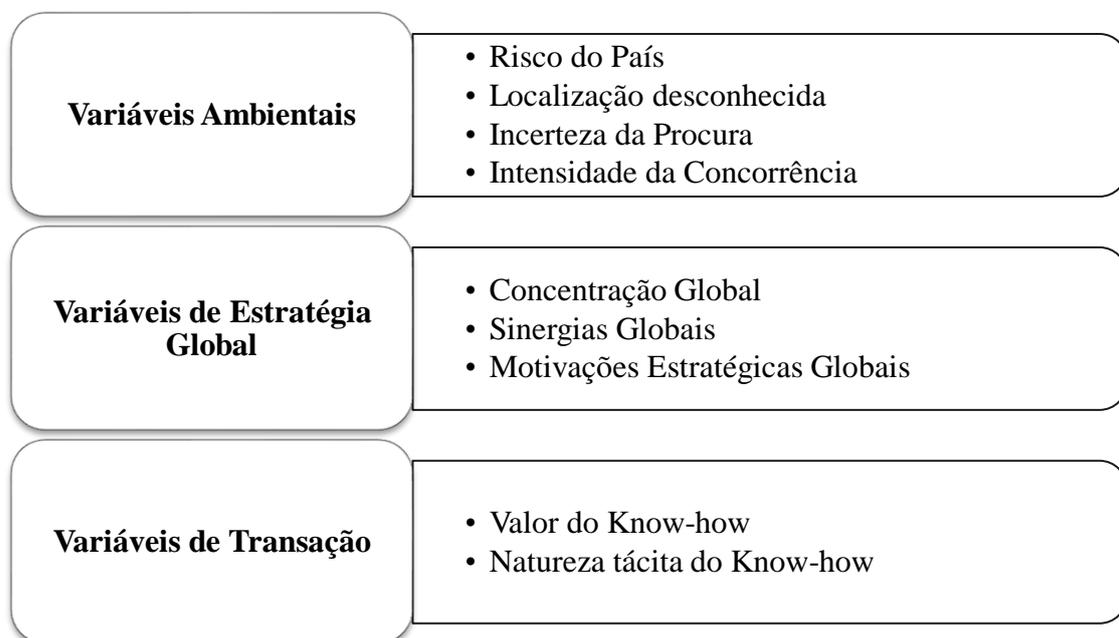


Imagem 1.3.1. – As variáveis que influenciam a decisão do modo de entrada

Nota. Fonte: Adaptado de “Global Strategy and Multinationals’ Entry Mode Choice”, por W. C. Kim e P. Hwang, 1992, *Journal of International Business Studies*, 23(1), p. 33 (<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490258>). Copyright 1992 por Academy of International Business.

É possível verificar que há vários estudos na literatura sobre os modos de entrada e nesses estudos os diferentes modos de entrada são comparados e vários fatores são postas em hipóteses para explicar a sua escolha (Kumar & Subramaniam, 1997) (Quadro 1.3.1).

Quadro 1.3.1 - Uma avaliação da literatura na escolha do modo de entrada

Estudado por	Modo de Entrada estudado	Teoria usada	Fonte de dados	Fatores postas em hipóteses para afetar a escolha
Wilson (1980)	Aquisições, subsidiárias recém-formada	Motivação para o investimento	Dados secundários	Experiência; Rácio de subsidiárias de países subdesenvolvidos no total de subsidiárias; Rácio de subsidiárias antes de 1960 no total de subsidiárias; Nacionalidade
Fagre & Wells (1982)	Nível de propriedade na subsidiária	Poder de negociação	Dados secundários	Despesas em I&D; Nível de publicidade; Tamanho do ativo; Transferências dentro do sistema; Exportações; Diversidade de produtos
Lecraw (1984)	Nível de participação acionário	Teoria OLI, Poder de negociação	153 subsidiárias de empresas transnacionais dos EUA	Liderança tecnológica; Intensidade de publicidade; Ativos subsidiários; Capital / Produto; Exportações / Vendas; Ativos da empresa multinacional; Atratividade do país-alvo; Potenciais investidores em empresas transnacionais; Tempo; Nacionalidade da empresa
Contractor (1984)	Investimento direto; Licenciamento	Teoria da Vantagem de Propriedade	Dados secundários	Pesquisa pessoal de 100.000 por pessoas; Despesas com I&D no país-alvo; PIB per capita; Extensão da intervenção governamental; Ambiente de investimento; Despesas com I&D por setor; Ativos; Incentivos para investimentos; Percentagem da produção no PIB; Patentes em vigor; Posição de investimento direto; Engenheiros e cientistas de I&D por empresa; Despesas em I&D em empresas nos EUA
Anderson & Gatignon (1986)	Modos que oferecem maior controlo VS aqueles que oferecem menor controlo	Teoria do Custo Transacional	-	Tipo de produto; Etapa da empresa pública limitada; Incerteza externa e interna; Distância sociocultural, Tamanho da comunidade empresarial estrangeira no país-alvo; Valor da marca
Kogut & Singh (1988)	Aquições, Joint Ventures, inventimento em Greenfield	Teoria do Custo Transacional e Distância Física	Dados Secundários	Diversificação; Experiência do país; Experiência multinacional; Tamanho do ativo; Gastos com I&D e com publicidade;

				Distância cultural; Prevenção de incertezas
Gomes-Casseres (1990)	Joint Venture, Subsidiária Integral	Poder de negociação	Dados secundários	Empresas multinacionais do setor; Crescimento do PIB do país-alvo; Natureza do governo do país-alvo; Despesas em I&D; N° de subsidiárias de manufatura estrangeiras; Tipo de produto; Quantidade de vendas dentro do Intra sistema; PNB industrial do país-alvo; Familiaridade, Ativo da subsidiária e da empresa mãe
Contractor (1990)	Contratual, Formas de entrada cooperativa	Teoria OLI e Teoria do Custo de Transação	-	Fatores de negociação, contratação e organizacional; Características do produto final; Fatores de transferência tecnológica; Condições de investimento e de risco
Hill, Hwang & Kim (1990)	Licenciamento, Joint Ventures, Subsidiária integral	Teoria OLI	-	Extensão das diferenças nacionais e das economias de escala; Concentração global; Risco do país, Familiaridade local; Condições de demanda; Volatilidade de competição; Valor do <i>know-how</i> específico da empresa; Natureza tácita do <i>know-how</i>
Kim & Hwang (1992)	Licenciamento, Joint Ventures, Subsidiária integral	Orientação de firmas e Teoria de OLI de Perlmutter	629 empresas multinacionais americanas	Risco do país; Concentração global; Sinergias globais; Motivações estratégicas globais; Desconhecimento do local; Incerteza da procura; Intensidade da concorrência; Valor do <i>know-how</i> específico da empresa; Natureza tácita do <i>know-how</i>
Agarwal & Ramaswami (1992)	Não envolvimento, Exportação, Joint Venture, Licenciamento	Teoria OLI	536 empresas de <i>leasing</i> com operações internacionais	Dimensão da empresa; Experiência em empresas multinacionais; Capacidade de desenvolver diferentes produtos; Potencial de mercado; Risco de investimento e de contratual
Kwon & Konopa (1993)	Produção estrangeira vs Exportação	Internalização	134 empresas da mesma cidade de venda do mesmo produto separados em mercados estrangeiros	Nível de barreiras tarifárias; Nível de expropriação; Nível de restrições de propriedade estrangeira; Conversibilidade da moeda local; Nível de requisitos de conteúdo local; Nível de sindicalização; Semelhança de idioma; Tamanho do mercado-alvo; Crescimento/desempenho econômico
Eramilli & Rao (1993)	Operações de subsidiária integral, Joint	Teoria de custos de transação	175 empresas de serviço	Especificidade de ativos; Intensidade de capital; Inseparabilidade; Distância

	Ventures, Transferência contratual			cultural; Risco do país; Tamanho da empresa
Hagedoorn & Narula (1996)	Compartilham ento patrimonial vs. alianças contratuais não patrimonial	Literatura em Joint Venture	Dados secundários	Grau de intensidade tecnológica da indústria; Grau de avanço tecnológico no país

Nota. Fonte: Adaptado de “A contingency Frameworks for the Mode of Entry Decision”, por V. Kumar e V. Subramaniam, 1997, *Journal of World Business*, 31(1), pp. 57-59 ([https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(97\)90025-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90025-0)). Copyright 1997 por Elsevier Inc.

Calof e Beamish (1995) divide os modos de entrada em licenciamento/*franchising*, exportação indireta, exportação direta, subsidiária de vendas, *joint venture* e filial detida a 100% (*wholly owned subsidiar*). Hill *et al.* (1990) distingue três tipos: licenciamento/*franchising*, *joint venture* e filial detida a 100%.

Kumar & Subramaniam (1997) diferencia cinco modos de entrada: exportação, contratos, *joint venture*, aquisição e investimento em *greenfield*. E argumenta que não há dois modos de entrada iguais nas diferentes características, isto é, eles diferem entre si pelo risco, retorno, controlo e integração (Quadro 1.3.2).

Quadro 1.3.2 - Características de vários Modos de Entrada

Características	Modos de Entrada				
	Exportação	Acordos Contratuais	<i>Joint Venture</i>	Aquisição	Investimento em <i>Greenfield</i>
Risco	Baixo	Baixo	Médio	Elevado	Elevado
Retorno	Baixo	Baixo	Médio	Elevado	Elevado
Controlo	Médio	Baixo	Médio	Elevado	Elevado
Integração	-	-	Baixo	Médio	Elevado

Nota. Fonte: Adaptado de “A contingency Frameworks for the Mode of Entry Decision”, por V. Kumar e V. Subramaniam, 1997, *Journal of World Business*, 31(1), p. 67.

Erramilli e Rao (1990) criam uma avaliação que mede o grau de envolvimento da empresa no mercado estrangeiro, uma vez que, os modos de entrada são diferentes e difere entre eles, dando o nome de “*level of Involvement*” (nível de envolvimento/participação), em que quando maior for o grau de envolvimento maior é exigida o compromisso de recursos (Quadro 1.3.3).

Quadro 1.3.3 – Escala do nível de envolvimento por diferentes modos de entrada

Modo de entrada	Compromisso de recursos	Compromisso de mercado	Nível de envolvimento
Filial detida a 100%	Muito elevado	Elevado	9 (mais elevado)
Filial (aquisição)	Elevado	Elevado	8
Joint Venture (maioritário)	Razoável a elevado	Elevado	7
Joint Venture 50%-50%	Razoável	Elevado	6
Joint Venture (minoritário)	Razoável	Elevado	5
Exportação (subsidiária)	Razoável	Razoável	4
Exportação direto ao consumidor	Baixo a razoável	Baixo	3
Agente/Distribuidor de Exportação	Baixo	Baixo	2
Licenciamento/ <i>Franchising</i>	Muito baixo	Muito baixo	1 (mais baixo)

Nota. Fonte: Adaptado de “Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge”, por M. K. Erramilli e P. Rao, 1990, *Management International Review*, 30(2), p. 140 (<http://www.jstor.org/stable/40228015>). Copyright 1990 por Springer.

Mais recentemente, há vários autores que classificam os modos de entrada em duas categorias, Brouthers e Hennart (2007) distingue entre “contratos” e “com capital”. Semelhantemente, Zhao *et al.* (2004) diferencia o modo de entrada em “modo baseados em contratos” (exportação, subcontratação, licenciamento e *franchising*) e “modo baseado em posse” (*joint venture*, alianças, filial detida a 100%).

De acordo com Kumar e Subramaniam (1997) e, também, com Pan e Tse (2000) sugerem que existe uma hierarquia entre os vários modos de entrada e a sua escolha é seguida pelos níveis da hierarquia (Imagem 1.3.2). Ou seja, primeiramente, os modos de entrada podem ser classificados entre “*non-equity modes*” (modos sem capital) e “*equity modes*” (modos com capital), neste nível foca-se se o investimento de capital próprio está envolvido ou não. No segundo nível, entre cada uma dessas duas classes pode-se, ainda, dividir entre exportação ou acordos contratuais (modos sem capital) e *joint venture* ou filial detida a 100% (modos com capital).

Pan e Tse (200) complementa que entre os níveis os critérios e fatores de avaliação são diferentes, isto é, para suportar este modelo os autores argumentam que os gestores usam o processo hierárquico durante as “decisões sobre o modo de entrada”; quando os gerentes

“consideram alguns fatores críticos em cada nível”; e os gerentes “consideram diferentes fatores a considerar em cada nível” (Quadro 1.3.4).

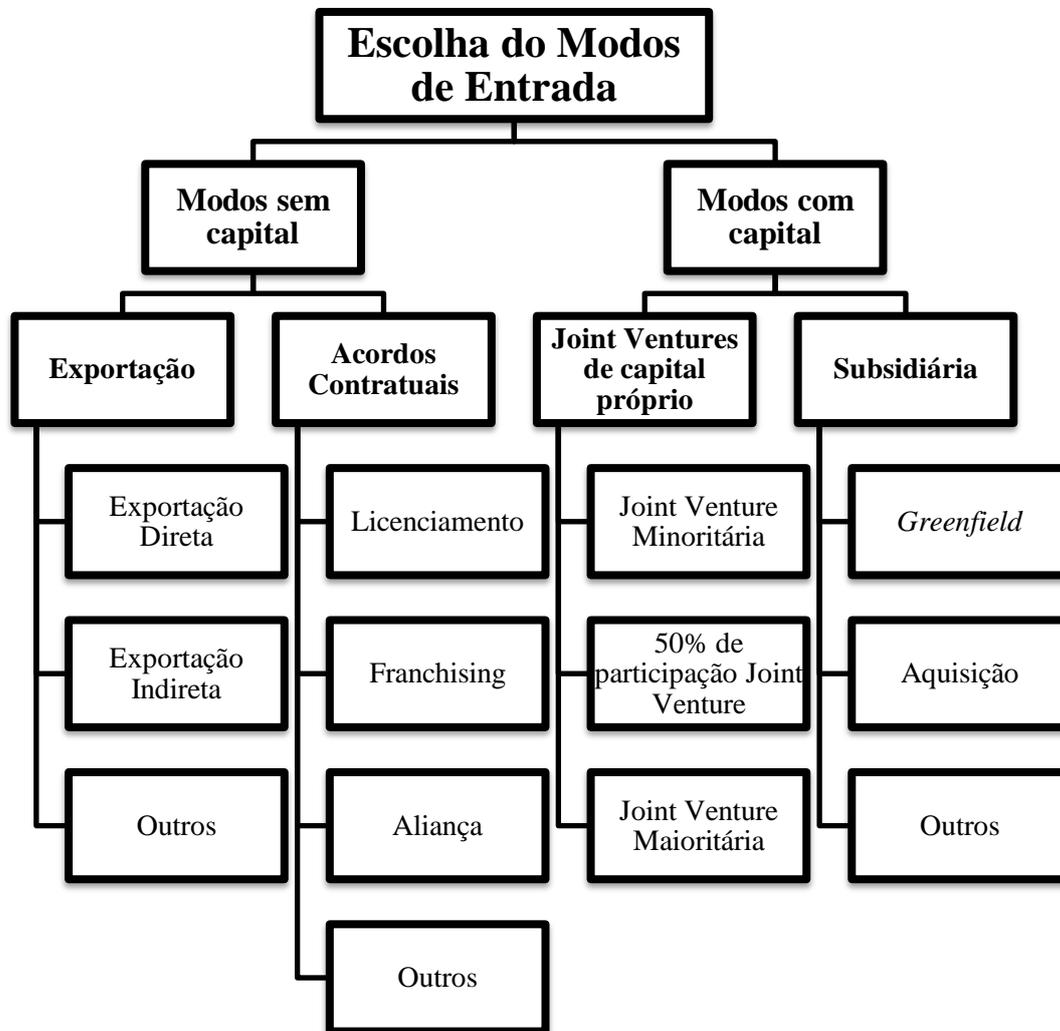


Imagem 1.3.2 - Modo hierárquico da escolha do modo de entrada

Nota. Fonte: Adaptado de “The hierarchical model of market entry modes”, por Y. Pan e D. K. Tse, 2000, *Journal of International Business Studies*, 31(4), p. 538 (<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>). Copyright 2000 por Academy of International Business.

Quadro 1.3.4 - Impacto dos fatores a nível-macro na escolha do modo de entrada

Determinantes	Modo com capital vs Modo sem capital	Dentro do Modo sem capital	Dentro do Modo com capital
		Exportação vs Acordos contratuais	Joint Ventures vs filial detida a 100%
Fatores do país-alvo			
Localização priorizada	Elevado - Elevado	Baixo -Baixo	Baixo -Baixo
Risco do país-alvo	Elevado - Elevado	Baixo -Baixo	Baixo -Baixo
Fatores do país de origem			
Orientação em gestão	Elevado - Elevado	Baixo -Baixo	Baixo -Baixo
Orientação em risco	Elevado - Elevado	Baixo -Baixo	Baixo -Baixo
País-alvo e de origem			
Relação comercial	Elevado - Elevado	Baixo -Baixo	Baixo -Baixo
Relação política	Elevado - Elevado	Baixo -Baixo	Baixo -Baixo
Fatores da indústria			
Gestão de Marketing	Elevado - Elevado	Baixo -Baixo	Baixo -Baixo
Gestão de ativos	Elevado - Elevado	Baixo -Baixo	Baixo -Baixo

Nota. Fonte: Adaptado de “The hierarchical model of market entry modes”, por Y. Pan e D. K. Tse, 2000, *Journal of International Business Studies*, 31(4), p. 539 (<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>). Copyright 2000 por Academy of International Business.

Seguindo o estudo de Kumar e Subramaniam (1997):

- Exportação envolve, somente, a transferência física de bens da empresa para o mercado estrangeiro, com ou sem agente.
- Acordos contratuais são contratos entre a empresa e um agente para produzir e distribuir os bens no mercado estrangeiro, podendo ser por licenciamento ou franchising.
- Joint Venture envolve a partilha de informação, controlo, recursos e conhecimentos com um ou mais empresas/parceiros.
- Subsidiária é o investimento direto da empresa no estrangeiro, onde a empresa tem o controlo total.

Os “modos sem capital” (exportação e acordos contratuais) exigem um menor investimento a nível de recursos (Kumar & Subramaniam, 1997; Woodcock, *et al.*, 1994). Sendo que a

exportação representa o modo de entrada com menor risco em comparação com os outros modos e é um modo de entrada mais flexível, pois não possui muitas complicações e se as condições do mercado não são favoráveis, a empresa pode sair do mercado estrangeiro. Nos acordos contratuais, como licenciamento e franchising, o risco e o custo sobre os recursos são considerados nível moderado (Quadro 1.3.5) porque há uma partilha destes entre parceiros (Kraus, *et al.*, 2017; Pan & Tse, 2000).

Quadro 1.3.5. Custos associados ao modo de entrada

Modo de entrada	custos de aquisição de recursos adicionais	custos de propriedade e controlo	Custo total
<i>New venture</i>	Baixo	Baixo	Baixo
<i>Joint Venture</i>	Médio	Alto	Médio a Alto
Aquisição	Alto	Alto	Alto

Nota. Fonte: Adaptado de “Ownership-Based Entry Modes Strategies and International Performance”, por C. P. Woodcock; P. W. Beamish e S. Makino, 2000, *Journal of International Business Studies*, 25(2), p. 263 (<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490200>). Copyright 2000 por Academy of International Business.

Nos “modos com capital” (joint venture e filial detida a 100%), as empresas criam uma nova entidade no país estrangeiro e exige uma tomada de decisão contínua (Gaba, *et al.*, 2002), como tal envolve um risco maior e requer um investimento em recursos mais elevado (Quadro 1.3.6) (Kraus, *et al.*, 2017; Anderson & Gatigno, 1986; Gaba, *et al.*, 2002), neste contexto, os recursos podem ser tangíveis (capital) ou intangíveis (mercado ou *know-how*) (Woodcock, *et al.*, 1994).

Quadro 1.3.6 – Matriz de decisão de contingência de requisitos de recursos

Modo de entrada	Novos recursos são necessários	Preocupação com a exposição ou compartilhamento de recursos essenciais
<i>New venture</i>	Não	Não aplicável
<i>Joint Venture</i>	Sim	No
Aquisição	Sim	Sim

Nota. Fonte: Adaptado de “Ownership-Based Entry Modes Strategies and International Performance”, por C. P. Woodcock; P. W. Beamish e S. Makino, 2000, *Journal of International Business Studies*, 25(2), p. 261 (<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490200>). Copyright 2000 por Academy of International Business.

Hill *et al.* (1990) sugere que, enquanto, as filiais detidas a 100% podem ser caracterizadas por um alto nível no controlo (autoridade sobre as decisões operações estratégicas e operacionais) e compromisso dos recursos (recursos/bens que não podem ser redistribuídos para usos alternativo, sem perda de valor), o oposto pode ser assumido para a exportação e *joint venture* posiciona no meio, porque o nível de controlo e investimento nos recursos variam consoante a percentagem de propriedade da empresa.

Assim, diferentes modos de entrada têm resultados de desempenho diferentes, com base nos seus recursos e no controlo organizacional (Woodcock, *et al.*, 1994), e que as decisões dos gerentes são importantes, pois estes são influenciados por um conjunto de fatores externos e internos, como também, por um conjunto de características (experiência prévia) (Kumar & Subramaniam 1997).

Desta análise é possível apresentar a seguinte hipótese/proposição de investigação:

H3: As empresas optam por exportação e/ou acordos contratuais, em vez de outros modos de entrada, pelo fato de haver menor risco e não requer um alto nível de compromisso de recursos.

H4: O modo de entrada por aquisição de uma filial detida a 100% é escolhido quando se pretender ter controlo total da empresa e dos recursos associados à mesma.

Metodologia

2.1. Método de estudo de caso múltiplo

O objetivo da investigação é tentar responder às seguintes questões:

- Houve alguma influência na estratégia e/ou no desempenho da empresa em Portugal com a internacionalização na china e como a influenciou?
- Qual o modo de entrada utilizada pela empresa ao internacionalizar no mercado chinês e quais os fatores que levaram a essa decisão?

Optou-se por seguir uma metodologia qualitativa, pelo facto, de pretender compreender e interpretar o ponto de vista dos participantes (Cope, 2015), neste caso, compreender o processo de internacionalização e as estratégias utilizadas pelas empresas portuguesas que se internacionalizam para o mercado chinês.

Um tipo de metodologia com abordagem qualitativa é o método de estudo de caso, pois permite compreender um certo fenómeno ou um caso através de múltiplas perspetivas dentro de um contexto sob investigação (Merriam, 2009; Stake, 1995, como citados em Cope, 2015; Yazan, 2015; Yin, 2009) e é considerada como uma ferramenta de pesquisa flexível, permitindo usar uma combinação de evidencias a nível qualitativo e quantitativo (Taylor & Thomas-Gregory, 2015; Yin, 2009), tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações (Eisenhardt, 1989)

De acordo com Schramm (1971) o estudo de caso tenta dar ênfase a decisões ou um conjunto de decisões de: “como foram implementadas”, “porque foram tomadas” e “o que resultou”. Para Yin (2009) o objetivo geral da pesquisa deste método de estudo de caso é procurar responder às questões “how” (como) e “why” (porquê). Semelhantemente, Eisenhardt (1989) menciona que os estudos do caso são usados para testar a teoria, fornecer descrição e/ou gerar teoria.

O “*design*” de Yin (2009, 2012) é baseado numa sequência, isto é, por correspondência de padrões, porque vê o propósito da pesquisa do método de estudo do caso como desenvolvimento da teoria (Imagem 2.1.1). A primeira decisão é determinar se o caso do estudo será único ou múltiplo, se for um caso de estudo único será mais apropriado em contexto de que este é considera um caso crítico para testar a teoria; um caso incomum ou diferente; um caso comum que captura a compreensão geral das circunstâncias; um caso que anteriormente era inacessível, ou um caso de caracter longitudinal (Yin, 2012). Já o caso de estudo múltiplo é usado quando

dois ou mais casos são escolhidos para investigar os componentes complementares da questão principal e tem a vantagem em contruir um *framework* que mostra os resultados semelhantes ou diferentes num contexto literal ou teórica (Yin, 2012, 2009). Seguidamente, procede-se à recolha de dados e analisados com detalhe, retirando as informações chaves, comparando os padrões previstos (teóricos) com os padrões observados (empíricos) (Yin, 2009).

Quando é escolhida o método de estudo do caso múltiplo não há um número determinado de casos necessário (Small, 2009, como citado em Cope, 2015). E segundo, Eisenhardt (1989) as escolhas dos casos devem ser vocacionadas para replicar e/ou estender a teoria, ou escolher aleatoriamente os casos para obter evidências estatísticas.

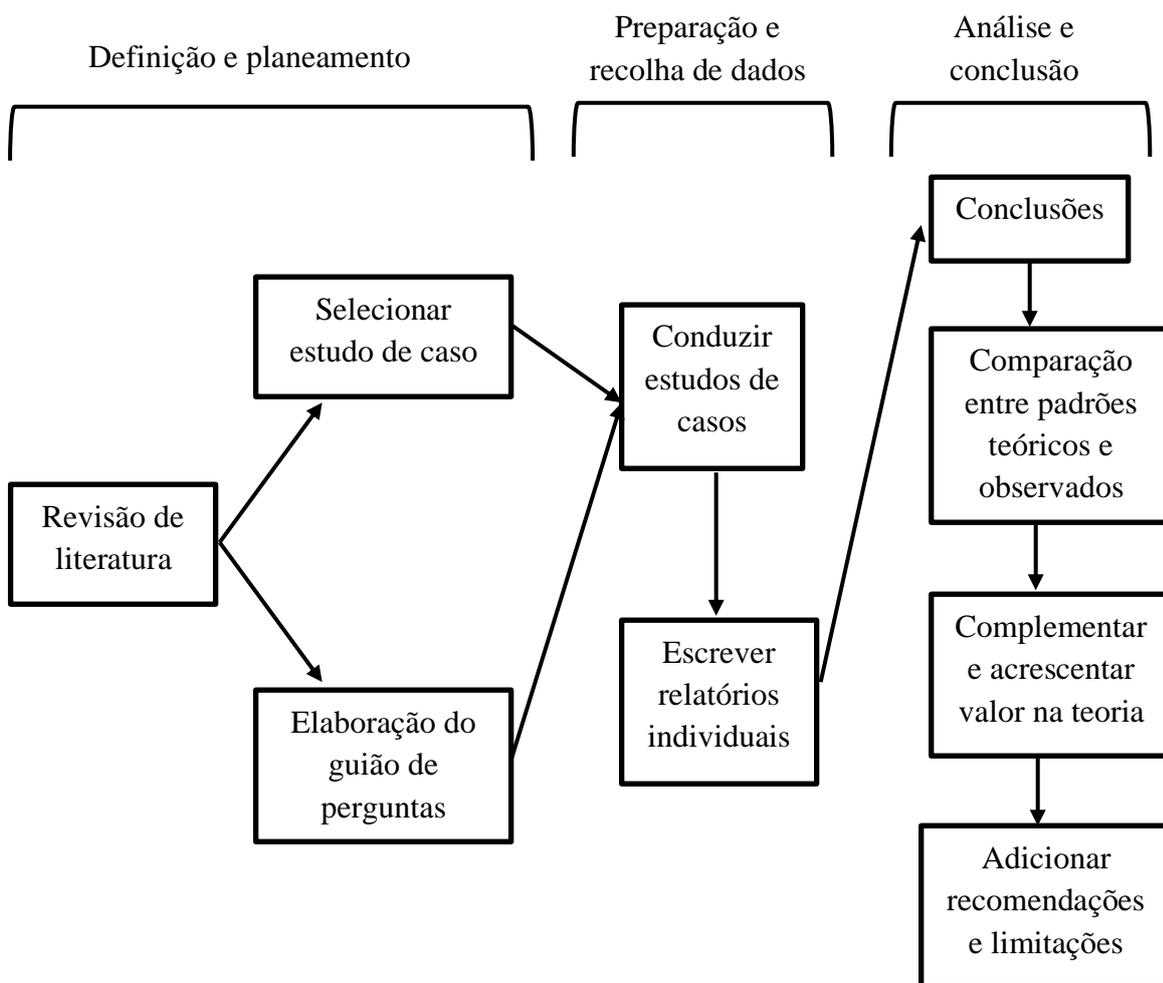


Imagem 2.1.1 - Esboço do método de estudo de caso da dissertação

Nota. Fonte: Adaptado de “Case study research: Design and methods”, por R. K. Yin, 2013, Sage publications

2.2. Seleção dos estudos de casos e recolha de dados

Nesta investigação pretende-se estudar o processo da internacionalização das empresas portuguesas para o mercado chinês e por isso, primeiramente, foi necessário obter informação de quais empresas possuem investimentos na china. Como tal, onde houve necessidade de contactar a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa (CCILC) e a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP Portugal Global) para obter a informação necessária.

Da informação obtida (Anexo A) é possível verificar há um total de 57 empresas com investimento na China, sendo que, cinco dessas empresas não têm informação sobre as respetivas empresas em Portugal.

No processo de seleção dos estudos de casos não houve um conjunto de fatores específicos (mesmo setor de atividade, mesmo localização geográfica e/ou ano da realização do investimento próximos) na determinação da escolha das empresas a serem analisadas. Porque, pôs a hipótese de que se pretendo selecionar, somente, um “*x*” números de empresas e se caracterizam pelos “*n*” fatores a considerar, há grande probabilidade de não haver resposta por parte das empresas.

Portanto, decidi contactar um maior número possível de empresas, para haver maior probabilidade de sucesso (foram contactadas cerca de 75% das empresas indicadas em Anexo A), por via correio eletrónico e telefone. Como resultado, surgem cinco empresas disponíveis e concordam em participar na investigação, que são **Cruz, Menezes, Castelo Branco e Associados** – Sociedade de Advogados, RL (CCL Law Firm); **Filstone** – Comercio de Rochas, SA; **Granorte** – Revestimentos de Cortiça, Lda; **Market Access** – Consultores em Negócio Internacional, Lda, e **Transitex** – Trânsitos de Extremadura, SA. (Quadro 2.2.1).

Segundo Yin (2009) há diferentes formas de recolher informação e para enriquecer o estudo de caso é preferível usar várias fontes possíveis. Desta forma, foram usadas as entrevistas e documentos de imprensa, usando o *website*, para complementar e adicionar informação e evidências necessária.

As entrevistas são um uma fonte primária e importante na metodologia qualitativa, pois permite ao entrevistador ter uma interação direta com o entrevistado (Yin, 2009).

As entrevistas foram realizadas no mês de maio, poucos dias após o fim da quarentena devido ao COVID-19, e para garantir o cumprimento do plano de contingência e para a segurança das ambas as partes, propôs diferentes formas para realizar a entrevista, através de via telefónica, por chama zoom, via correio eletrónico ou por um formulário *online*. Sendo que

quatro dessas empresas decidiram optar por meio de formulário *online* e uma por meio correio eletrónico. Como tal, a entrevista foi feita de forma estruturada, onde a liberdade é muito menor, tanto para o entrevistador e também para o entrevistado, o guião da entrevista está apresentado no Anexo B.

Quadro 2.2.1 – Empresas analisadas para o estudo

Empresa	Setor de Atividade	Perfil do empregador		Cidade
Cruz, Menezes, Castelo Branco e Associados – Sociedade de Advogados, RL	Serviço e Distribuição - Consultoria	Jorge Machado	Diretor Geral	Shanghai
Filstone – Comercio de Rochas, SA	Equipamentos e materiais para construção – Rochas ornamentais	João Manuel Caldeira Pisco Gonçalves Calado	Diretor de Relações Públicas	Shanghai
Granorte – Revestimentos de Cortiça, Lda	Produtos Florestais – Outros Produtos Florestais	Eduardo Figueiredo	Diretor Comercial	Shanghai
Market Access – Consultores em Negócio Internacional, Lda	Serviço e Distribuição - Consultoria	Rui Sousa	CEO	Beijing
Transitex – Trânsitos de Extremadura, SA	Serviço e Distribuição - Serviço de transporte e logística	Carla Vieira	CFO (Diretor Financeiro)	Shanghai

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor com base na informação fornecida pelas empresas

Estudos de casos e análise

3.1. CCA – Sociedade de Advogados, RL

A empresa CCA – Sociedade de advogados, RL está presente no mercado há 70 anos, com escritório em Lisboa e Porto, e a equipa é constituída por 64 trabalhadores.

O objetivo principal da empresa é disponibilizar e ajudar as entidades a obter uma solução ótima e mais eficaz. O leque de clientes é amplo, independentemente da sua dimensão.

A área de atividade da empresa a operar é a auditoria e consultoria com especialização jurídica, os serviços prestados podem ser organizados em 12 áreas de prática (bancário e financeiro; clientes privados; contencioso e arbitragem; *corporate*/M&A; fiscal; imobiliário; público; penal económico; porto; propriedade intelectual; tecnologias, media e telecomunicações; e trabalho).

Na CCA – Sociedade de Advogados, RL, a cultura da empresa é um recurso importante, porque ajuda a quebrar barreiras e estereótipos, de forma a encorajar e motivar novas formas de entrega de valor acrescentado e conhecimento aos clientes.

Após feita o processo de internacionalização, a empresa criou uma rede de parceiros na Europa, América latina, América do Norte e Ásia.

Segundo o sócio (optou por não mencionar o seu nome) e o diretor geral (Jorge Machado) da empresa, afirmam que os motivos que influenciam o processo e decisão de internacionalizar para o mercado chinês foram, principalmente:

- crise no mercado de 2011;
- oportunidades e a característica da dimensão do mercado chinês;
- procura por parte das empresas e cidadãos chineses;
- interesse dos clientes chineses no mercado português (a nível imobiliário como empresarial).

Segundo, o sócio e o senhor Jorge Machado apontam alguns obstáculos que se espera deparar no início da internacionalização. Sendo uma, a burocracia, uma vez que “a empresa é uma sociedade de advogados e como tal necessita de diversas autorizações e de uma licença para operar no mercado chinês, o que tomou muito tempo até a empresa poder prestar os serviços”. E a “cultura fechada”, ou seja, afirma que “devido a diferenças culturais é difícil de fazer negócios diretamente com os clientes (chineses) e como tal, por regra, é necessário um intermediário, pois existe uma preferência clara por prestadores de serviço locais”, afirma o

senhor Jorge Machado. Salientando, ainda, que o tempo necessário para implementar o projeto de internacionalização nesta empresa foi entre 2 e 3 anos.

As vantagens e benefícios associados ao processo de internacionalização são:

- Dimensão do mercado que é “100 vezes” maior que o de Portugal (aumenta o leque de potenciais clientes);
- Aproximação entre empresa e cliente, permitindo acompanhar mais próximos dos clientes atuais chineses (fidelização), uma vez que estes dão especial atenção à proximidade das questões jurídicas.

Como tal, ambos os representantes da empresa concordam que foi uma boa aposta em internacionalizar no mercado chinês, mesmo havendo os obstáculos culturais.

O modo de entrada escolhida pela empresa foi por licenciamento, sendo do que, primeiramente foi por aliança, porque é “obrigação legal de obter uma licença própria para prestar serviço jurídicos para poder operar no mercado chinês”, afirma senhor Jorge Machado, e como tal a aliança permite “facilitar a permanência no mercado” (afirmação do sócio) enquanto não é obtida a licença.

Segundo o senhor Machado, houve impacto/influência na performance, porque conseguiram um “crescimento da receita por via de penetração no mercado chinês, nomeadamente por via da procura de investimento imobiliário por parte de chineses em Portugal”, e na estratégia, porque “procuraram parceiros estratégicos aos quais poderiam associar para aumentar a base de clientes e o número de clientes aos quais estamos expostos”. Classificando um grau influência da internacionalização na estratégia e desempenho/*performance* de 5 (razoável).

3.2. Filstone, SA

Todo começou através de um projeto em 1966 e a empresa Manuel Rafael Filipe e Irmãos, Lda. foi fundada pelo senhor Daniel Filipe e os seus irmãos. A empresa dedicava à exploração na área da pedreira, o negócio foi evoluindo e nos anos 80 já era considerada como uma das maiores referências na indústria da pedra em Portugal.

Em 1987, inicia-se um novo projeto pelo senhor Alfredo Filipe com foco na exploração de pedreiras de calcário (tais como, pó de pedra, brita de diversas dimensões, *tout venant*, alvenaria martelo, rachão e blocos para muro). Assim, surge a empresa Filipedra, indústria de Mármore, Lda., com sede em Fátima e é composto por 113 trabalhadores.

Consequentemente, no mesmo ano, a empresa começa a entrar nos mercados internacionais, através de exportação, e exporta os primeiros recursos para a Ásia. Em 1998 a empresa começa a exportar para a China.

Consoante as características do mercado onde a empresa estava a atuar, era necessário adotar novas mudanças. Como tal, em 2002, nasce a Filstone – Comércio de Rochas, Lda.

Em 2004 a empresa internacionalizou-se e abre um escritório em Shanghai.

Em 2006 a empresa faz parceria com a empresa Kingstar, e em 3 anos, são apresentados novos produtos para o mercado chinês.

Em 2008 a empresa adquire a pedreira em Casal Farto (Fátima).

Em 2012 a empresa adquire terrenos e avança com novo projeto de construção de fábrica da Kingstar em Shanghai.

Entre os anos 2017 e 2019, há uma clara evolução gradual das vendas e prestações de serviço associados à exportação. Onde em 2017 os valores eram de 4 354 903€ e em 2019 já são 10 628 959€.

O representante desta empresa foi o senhor João Calado, diretor das relações públicas.

Afirma que os principais motivos para internacionalizar na China foi a dimensão do mercado e sendo um dos principais consumidores, porque verificou que há “interesse dos clientes chineses nas nossas pedras de calcárias”.

As dificuldades e os obstáculos observados durante o início do processo de internacionalização foi de “tentar compreender e perceber como funcionava o mercado chinês” (*liability of foreignness*/desvantagens de ser estrangeiro) e “arranjar o parceiro certo para ajudar na consolidação e na ampliação da estratégia comercial da empresa” (rede de relacionamento).

Esta última dificuldade é surgida pelo fato da empresa optar pela exportação como modo de entrada, e o motivo, principal na escolha desse modo de entrada foi da natureza da atividade da empresa, pois a Filstone, SA., é uma “empresa extratora e exportadora de pedra natural calcária e a China transforma-a, acrescenta-lhe valor e exporta-a ou consome-a no seu próprio mercado” afirma João Calado. E foram necessário mais de 3 anos para implementar o projeto.

João Calado menciona que “temos de nos saber ajustar, a ser flexíveis com a China e sobretudo ter uma grande capacidade produtiva, para poder estar à altura das necessidades de um mercado tão vasto e isso implicou avultados investimentos”. Como tal classifica o grau de impacto que a internacionalização tem na empresa portuguesa é de 7.

3.3. Granorte, Lda

Tudo começou como um projeto familiar, em 1955, Francisco Rocha decidiu criar a sua própria empresa de produção de rolhas de cortiça. E há medida do crescimento do negócio, os seus filhos lançam os seus próprios projetos, também na área de cortiça.

Nos anos 70 já tinham em posse 5 fábricas de cortiça e era um dos maiores produtores de rolhas de cortiça.

Em 1972 foi fundada a Granorte -Granulados de Cortiça do Norte de Portugal, Lda., com sede em Rio Meão, é uma empresa de produção de revestimento em cortiça e os produtos principais são o pavimento flutuante em cortiça, ladrilhos para chão e paredes, folhas e rolos de aglomerado de cortiça e granulado de cortiça.

A criação da empresa surgiu do objetivo de reciclar os desperdícios de cortiça, pois foi o senhor José Rocha, que na altura se percebeu que era fundamental aproveitar as aparas (sobras de cortiça) que eram produzidas pelas suas fábricas e que trazia vantagem para a empresa.

Nos anos 80 houve um foco no alargamento do leque de produtos da empresa, na qual começa a fabricar blocos e folhas de cortiça aglomerados e revestimentos de parede e pavimentos de cortiça.

Em 1992 o nome da empresa é alterado para Granorte – Revestimentos de Cortiça, Lda. Após isso a empresa aumenta o seu leque de produtos, adquire laboratório e novas áreas de produção.

Em 2007, duas filiais são fundadas a GRANORTE UK LTD e a GRANORTE GmbH Deutschland.

A marca GRANORTEDESIGN© e o GRANORTE DESIGN CENTER são criados em 2011. No mesmo ano a empresa faz uma aquisição de uma nova linha de acabamento utilizando HotCoating© PUR e dá início à produção do pavimento flutuante que irá ser um dos principais produtos mais vendidos.

Em 2012 a empresa faz uma nova aquisição, uma impressora digital industrial com tecnologias exclusivas. E no ano seguinte, a empresa lança uma tecnologia (“AWS”) para criar texturas de madeira na cortiça, mais ainda desenvolve e instala a primeira solução robótica para criar formas complexas e de grandes dimensões em cortiça.

Entre 2014 e 2015 a empresa lança um conjunto de produtos de diferentes categorias (NUSPA e VITA DECOR).

A empresa possui 140 empregadores, exporta para 50 países sendo que os principais mercados são a China, Japão, Estados Unidos, Polónia e Rússia. A empresa apresenta um

volume de negócios de 22 milhões de euros referidos ao ano 2019, e tem duas filiais, uma no Reino Unido e outra na Alemanha.

A implementação do projeto de internacionalização no mercado chinês foi de 1 a 2 anos e o motivo que motivou à internacionalização foi, principalmente, o potencial do mercado, de modo a introduzir a marca no mercado chinês.

O senhor Eduardo Figueira indica que as desvantagens associadas ao mesmo são a língua (distância cultural) e dificuldades alfandegárias. E a vantagem é o aumento da notoriedade e reconhecimento da marca.

O modo de entrada escolhida foi uma *joint venture*, segundo Eduardo Figueira (Diretor comercial) a empresa já tinha parceiros dedicados e exclusivamente à venda dos produtos da empresa, como tal este modo de entrada era a melhor decisão.

3.4. Market Access, Lda

A Market Access, Lda. foi criada em 2005, é uma empresa consultora com especialização em internacionalização e fornece apoio à concretização de negócios internacionais. Como tal, o serviço prestado pela empresa é serviço de consultoria para apoiar os processos de expansão e abordagem nos mercados internacionais.

Ao longo dos 15 anos de experiência, Market Access implementou mais do que 1000 projetos de internacionalização e possui um portefólio de 500 clientes (empresas).

A empresa é constituída por mais de 40 trabalhadores, com sede no Porto e ao longo dos anos, a empresa alargou o seu âmbito geográfico pelos quatro cantos do mundo, operando em mais de 50 mercados internacionais e possui escritórios em vários pontos geográficos e salienta que a rede é constituída por parceiros.

Entre os anos 2017 e 2019, há uma oscilação do volume referente à rubrica de vendas e prestações de serviço relacionados à exportação. Onde em 2017 os valores apresentados são de 126 426€, em 2018 diminuiu para 105 056€ e, já em 2019 os valores voltam a subir para 181 193€.

Um dos sócios da empresa, Market Access, Lda., é de nacionalidade chinesa e, portanto, permite obter certas e melhores informações, como oportunidades e tendências do mercado, e estas são as razões que motivaram a internacionalizar para o mercado chinês, sendo que a empresa levou menos do que 1 ano para implementar o processo da internacionalização.

Segundo Rui Sousa (CEO da empresa) afirma que a distância cultural e os investimentos necessários (tempo e dinheiro) são os obstáculos no início da implementação do processo de internacionalização. E considera como vantagens a dimensão do mercado e a aprendizagem.

O modo de entrada escolhido foi a aliança, pelo fato da empresa já ter um sócio de nacionalidade chinesa (parceiro chinês) e é um dos modos que requer menos custos em comparação com os modos de entrada com capital.

A internacionalização trouxe impacto no desempenho da empresa, porque permitiu ganhar notoriedade e aumentar o leque de potenciais clientes, bem como capitalizar para outros mercados. Dando um grau de impacto de 5 (razoável).

3.5. Transitex, SA

A Transitex, SA foi fundada em 2002 na cidade de Badajoz (Espanha), a empresa presta serviço de logísticas de transporte por via terrestre, marítima e aérea, e é constituída por 78 trabalhadores.

O objetivo do projeto da empresa foi alargar a *hinterland* do porto de Lisboa, de modo a criar soluções competitivas que permitem que Lisboa seja uma opção com o mesmo carácter e igualdade de circunstâncias em relação a outros portos ibéricos.

Em 2005 cumpriu-se esse objetivo inicial, verificando uma expansão por toda a Península Ibérica. O que permitiu criar 7 escritórios comerciais e 2 plataformas logísticas.

Em 2007 iniciou-se o processo de internacionalização para o mercado Africano e Americano, logo após com a entrada da empresa Mota-Engil no capital da empresa, o que permitiu alargar horizontes, conhecimentos e nova dinâmica.

Em 2015, surgiu-se uma nova oportunidade e a empresa internacionalizou para o mercado chinês, criando um escritório em Shanghai e a criação de Transitex China.

Em 2016 a empresa abre um novo escritório na Turquia e passa a fazer parte do Yilport Group, uma vez que a empresa Transitex, SA é adquirida pela Yildirim Holding.

Entre os anos 2017 e 2019, há uma oscilação do volume referente à rubrica de vendas e prestações de serviço relacionados à exportação. Onde em 2017 os valores apresentados são de 21 355 443€ em 2018 aumentou para 23 669 629€ e em 2019 os valores voltam a descer significativamente para o valor de 15 576 052€.

No portefólio da internacionalização da empresa (disponibilizado no *website* da Transitex), apresenta os seguintes objetivos estratégicos:

- Realizar um maior investimento comercial de forma a angariar um maior número de clientes e parceiros;
- Abarcar a internacionalização como estratégia de diversificação de mercados que auferem a sustentabilidade empresarial;
- Investir em novos sistemas tecnológicos que permitam desenvolver novas práticas de gestão e comercialização e que posicionem a empresa numa posição vantajosa face à concorrência;
- Desenvolver e aplicar ações de comunicação e de marketing, tendo por objetivo aumentar a visibilidade da empresa e da sua oferta nos mercados-alvo com claros ganhos de competitividade;
- Aumentar a presença da empresa nos mercados alvo de maior interesse, alcançando maior quota de mercado face à concorrência.

Segundo Transitex, SA, “o mercado transitário é um mercado com bastante importação e exportação que atrai muito investimento internacional, (...) a Transitex necessita de ganhar dimensão e aumentar o poder de ação para fazer face à concorrência de forma mais eficaz”. Como tal a empresa reforçou o projeto de internacionalização para “aumentar a competitividade; diminuir a dependência com o mercado interno; controlar a exposição ao risco e aumentar a dimensão do mercado”.

Os principais motivos que motivarão à internacionalização no mercado chinês foi, principalmente de assegurar o serviço da cadeia de logística do cliente e aumentar a quota de mercado na China, afirma Carla Vieira (Diretor financeiro).

As dificuldades no início do processo da internacionalização foram, nomeadamente o processo burocrático e o montante de investimento necessário. Em contrapartida, os benefícios e vantagens, daí que advêm são a mais valia do mercado e há mais probabilidades de assegurar o serviço da cadeia de logística do cliente.

O processo de implementação da internacionalização demorou entre 1 e 2 anos, e o modo de entrada escolhida foi a aquisição de uma filial detida a 100%, porque era o modo mais adequado à organização e estratégia da empresa e foi aconselhada pelos gestores.

O que trouxe de impacto na empresa com a internacionalização na china, foi o impacto a nível da imagem da empresa e deixaram de ter uma intermediária na china, passando a prestar um serviço internamente.

3.6. Análise dos dados

De acordo com as informações e resultados obtidos das cinco empresas é possível sintetizar e detalhar alguns dados e é possível verificar algumas semelhanças entre elas:

Quadro 3.6.1 – Síntese da análise

Empresa	Principal objetivo de investigação	
	Como influenciou na estratégia e desempenho da empresa	Modo de entrada e seus motivos
CCA, RL	-Aumento do desempenho financeiro; -Aumentar parceiros (criar uma rede de relacionamento); -“Desvantagem de ser estrangeiro” (“ <i>liability of foreignness</i> ”).	-Licenciamento; -Variável ambiental: localização desconhecida / Variável Externa (ambiente legal e diferenças culturais).
Filstone, SA	-Experiência gradual e conhecimento; -“Desvantagem de ser estrangeiro” (“ <i>liability of foreignness</i> ”); -Aumento do desempenho financeiro. -Aumentar parceiros (criar uma rede de relacionamento).	- Exportação; -Variável de transição: <i>know-how</i> específico da empresa / Variável Interna (recurso).
Granorte, Lda	-“Desvantagem de ser estrangeiro” (“ <i>liability of foreignness</i> ”); -Aumento do desempenho não financeiro.	-Joint venture; -Rede de relacionamento / parceiro prévio; -Variáveis de estratégia Global: Sinergias globais.
Market Access, Lda	-“Desvantagem de ser estrangeiro” (“ <i>liability of foreignness</i> ”); -Aprendizagem gradual;	-Aliança; -Exige menos custos -Rede de relacionamento / parceiro prévio;

	-Aumento do desempenho financeiro e não financeiro.	-Variáveis de estratégia Global: Sinergias globais.
Transitex, SA	-Aumento do desempenho financeiro e não financeiro.	-Filial detida a 100%; Variável de transição: <i>know-how</i> específico da empresa / Variável Interna (recurso); -Variáveis de estratégia Global: Motivações estratégicas globais.

Nota. Fonte: Elaboração pelo autor

Todas as cinco empresas analisadas escolheram modo de entrada diferentes, como tal não é possível indicar um conjunto padrão e linear de fatores associadas a essa escolha específica do modo de entrada, e tentar identificar o modo de entrada ideal para entrar no mercado chinês sendo que as empresas analisadas têm negócios em setores diferentes.

Contudo é possível verificar que os motivos que levam à sua escolha são afetados pelos fatores internos e externos, tal como é mencionado pelo autor Benito *et al.*, (2009, como citado em Schellnberg *et al.*, 2017) são os antecedentes e determinantes externos e internos (específicos da empresa) que afetam a escolha. Em que, os fatores externos incluem a diferença cultural; atratividade do mercado; ambiente legal; e incerteza do mercado, e os internos são o controle, experiência internacional e a posse dos recursos.

Podemos verificar que, há uma diferença nas razões quanto à escolha do modo de entrada da empresa CCA, RL., em comparação com as restantes empresas, uma vez que é, particularmente, influenciada pelos fatores externos (ambiente legal e diferenças culturais) e da variável ambiental: “localização desconhecida” (se a distância entre o país de origem e país estrangeiro for muito distinto em termos de cultura, economia, práticas de negócio, as empresas multinacionais vão favorecer licenciamento ou *joint venture* do que investimento direto (Kim & Hwang, 1992)), devido à natureza da empresa, sendo ela uma sociedade de advogados e necessita de autorizações e requisitos mais exigentes, o modo de entrada escolhida pela empresa foi o licenciamento.

No caso das empresas Granorte, Lda. (optou pela *joint venture*) e Market Access, Lda. (escolheu a aliança) a escolha do modo de entrada é influenciada pela variável de estratégia Global: “Sinergias globais”, pois estas produzem um impacto positivo na lucratividade da empresa, por meio de uma capacidade inovadora ou redução de custos, para obter sinergias, os *inputs* (I&D, marketing ou produção) entre as empresas que são compartilhadas ou utilizadas em conjunto (Kim & Hwang, 1992). Como também, é influenciado pelo parceiro (rede de relacionamento), tal como é argumentado pelo autor Blankenburg (1995) que o processo de internacionalização é resultado da interação entre empresas (atores internos) e da rede de relacionamentos com clientes, concorrentes, fornecedores e consultantes (atores externos).

Desde modo, a interação entre as entidades da rede é fundamental para a aprendizagem, de modo a obter conhecimento e construir confiança mútua (Johanson & Vahlne, 1990, 2006, 2009), o que confirma a aplicabilidade da teoria de redes e também do modelo Uppsala. Adicionalmente, com os relacionamentos externos da empresa, pode-se beneficiar de duas formas, uma é a melhoria da reputação e credibilidade da empresa no mercado estrangeiro, a outra é fornece facilidade de acesso a recursos necessários do parceiro, o conhecimento útil sobre o mercado estrangeiro e oportunidades (Kraus *et al.*, 2017).

Na empresa Market Access, Lda., uma outra razão que levou à escolha da aliança é o custo associado. E segundo Kumar & Subramaniam (1997) e Woodcock, *et al.* (1994), os “modos sem capital” (exportação e acordos contratuais) exigem um menor investimento a nível de recursos, sendo que a exportação representa o modo de entrada com menor risco em comparação com os outros modos e é um modo de entrada mais flexível, pois não possui muitas complicações.

Assim, confirma-se a hipótese 2 (H2: As redes de relacionamento influenciam e motivam a internacionalização das empresas para o mercado estrangeiro), segundo os motivos da escolha de entrada das empresas Granorte, Lda., e Market Access, Lda. E, também da hipótese 3 (H3: As empresas optam por exportação e/ou acordos contratuais, em vez de outros modos de entrada, pelo fato de haver menor risco e não requer um alto nível de compromisso de recursos.), porque a empresa Market Access, Lda. escolheu o modo de aliança, que por sua vez é uma das entradas do “modo sem capital”, pertencendo aos acordos contratuais, e ter mencionado que um dos fatores associados à sua escolha é não requer custos elevados em comparação com outros modos de entrada.

No caso das empresas Filstone, SA, e Transitex, SA, estas escolhem o modo de entrada consoante as características da empresa e dos seus recursos. Relativo à Filstone, SA., é possível verificar as características do modelo Eclético.

Para que as empresas possam competir efetivamente no mercado estrangeiro, estas devem possuir algum tipo de vantagem competitiva e essa vantagem competitiva deve ser suficiente para superar os custos e das “desvantagens de ser estrangeiro” (Hymer, 1976). Como tal a empresa precisa de criar mais valor, por isso ela tem de deter vantagens (recursos e capacidades) que podem transferir para as operações no estrangeiro (“vantagem de posse”), onde a localização selecionada irá somente trazer benefícios à empresa (“vantagem de localização”), e, por fim, a empresa tem de ter atenção se é mais vantajoso realizar operações internamente para explorar os recursos da empresa ou não (“vantagem de internalização”).

A empresa Filstone, SA., possui “vantagem de posse”, pois a empresa é dedicada à exploração na área da pedreira (calcário) e como tal é um recurso muito procurado pelos clientes chineses. A empresa, também detém de vantagens do mercado estrangeiro, na qual possui uma boa posição competitiva, uma vez que tem uma grande procura e os clientes são empresas que irão transformar a matéria prima num produto final, para venda direta ao consumidor final (B2C). Em relação à “vantagem de internalização” e no caso da Filstone, SA., é mais vantajoso optar por escolher o modo de entrada do grupo “modos sem capital”, dado a natureza da empresa (explorador de calcário), como tal a empresa optou pela exportação.

No caso da empresa Transitex, SA, o motivo pela escolha do modo de entrada é através da variável de estratégia Global: “Motivações estratégicas globais”, isto é, um conjunto de motivações para cumprir os objetivos estratégicos definidos pela empresa com o objetivo de maximizar a eficiência organizacional geral, para alcançar isto é necessária coordenação rígida entre as unidades de negócios, e as empresas exercem as motivações globais favorecem os modos de entrada com controlo alto (Kim & Hwang, 1992). Por isso, é possível verificar que a Transitex, SA, tem objetivos do portfólio da internacionalização organizados e planeados, logo o modo de entrada escolhida foi uma filial detida a 100%, pois a empresa pretende ter controlo total.

Assim, confirma-se a hipótese 4 (H4: O modo de entrada por aquisição de uma filial detida a 100% é escolhido quando se pretender ter controlo total da empresa e dos recursos associados à mesma) através da empresa Transitex, SA.

No que toca à influência e impactos na estratégia e desempenho da empresa, as cinco empresas afirmam que são, principalmente, a experiência gradual e conhecimento; aumento do desempenho financeiro; criar uma rede de relacionamento e “desvantagem de ser estrangeiro” (“*liability of foreignness*”).

Estas implicações podem ser explicadas usando o modelo Uppsala, uma vez, neste modelo, o conhecimento, experiência gradual, aprendizagem e rede de relacionamentos são os principais focos de análise. Mais ainda, o modelo Uppsala está ligado e envolve características do modelo de redes e da teoria de recursos.

Um mercado muito competitivo leva as empresas a adquirir novos recursos e conhecimentos que irão permitir às empresas de se adaptar nos mercados estrangeiros de forma mais eficaz e ter mais probabilidades de permanecer e sobreviver nesse mercado (Luo & Zheng, 2018).

Consecutivamente, um dos maiores obstáculos na internacionalização é a falta de conhecimento do mercado estrangeiro (“distância psíquica” e “desvantagens de ser estrangeiro”) (Silva, *et al.*, 2012) e o conhecimento experiencial é considerada um dos recursos valioso, raro e insubstituível, e um recurso mais importante para o processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Uma das vantagens adquiridas é a aprendizagem (“conhecimento experimental”), ou seja, “somente fazer negócios num específico país é possível aprender como os clientes, intermediários, concorrentes, e autoridades públicas agem e reagem em situações diferentes” (Johanson & Vahlne, 2003, p. 90).

Sucessivamente, o conhecimento não pode ser transferido de um país para outro ou de um ator para outro, então apenas o conhecimento de primeira mão é considerado valioso, “a experiência em si nunca pode ser transmitida, ela produz uma mudança nos indivíduos e não pode estar separado deles” (Johanson & Vahlne, 1977, p. 30), porque o risco percebido está inversamente relacionado com o conhecimento, ou seja, mais conhecimento significa mais compromisso e, portanto, menos risco percebido. E o modelo de Uppsala é construído com base nessas premissas, o que resulta da ideia da internacionalização como um processo gradual (Silva, *et al.*, 2012).

Portanto, a internacionalização é entendida como um processo de acúmulo de conhecimento experiencial de forma incremental, que não apenas enriquece o repositório de conhecimento existente, mas dá acesso a novos conhecimentos, pois permite perceber oportunidades e reconhecer novos recursos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977). Muito importante, também, desenvolve para um processo de construção de confiança com os seus parceiros da rede (Silva, *et al.*, 2012).

Nesta situação é possível confirmar a hipótese 1(H1 – O processo de internacionalização segue o percurso de acúmulo de conhecimento experiencial dando origem a novos conhecimentos e recursos que por sua vez terão de ser reconfigurados e coordenados face aos riscos e incertezas.), nos cinco casos e dando como exemplo a empresa Filstone, SA., na qual todo o processo de internacionalização foi “aprendendo fazendo” para adquirir conhecimento novos. Tal como afirma João Calado “temos de nos saber ajustar, a ser flexíveis com a China e sobretudo ter uma grande capacidade produtiva, para poder estar à altura das necessidades de um mercado tão vasto e isso implicou avultados investimentos”.

Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Ao longo do estudo da investigação foram reunidas certas limitações e sugestões futuras que podem ser analisadas e investigadas.

Uma das limitações é a forma como a entrevista foi conduzida, ou seja, não foi feita presencialmente e como tal minimiza a recolha de informações mais detalhadas e complementares. Uma vez que, a entrevista optada pelos representantes das empresas foi por um formulário *online* e por via correio eletrónico, onde não foi possível de fazer perguntas adicionais no momento da entrevista.

Outra limitação identificada está relacionada com o número de casos estudados, apesar de serem cinco empresas, o resultado derivado deles não é o sinónimo do resultado das outras empresas que não foram alvo de investigação, mais ainda, as cinco empresas não são do mesmo setor.

Como o processo de internalização é considerado complexo, dinâmico e acarreta riscos e custos que podem compensar as suas vantagens e prejudicar os retornos futuros da empresa (Geringer *et al.*, 2000), por isso uma sugestão de investigação futura seria, estudar várias empresas, mas que seriam do mesmo setor, assim, talvez era possível encontrar semelhanças e descobrir se há um padrão uniforme do processo de internacionalização nessas empresas desse sector.

A terceira limitação está associada à performance financeira da empresa, em que neste estudo não foi analisado a parte financeira da empresa, ou seja, estudar a relação entre a internacionalização e o desempenho financeiro da empresa, sendo que em algumas literaturas, vários autores referem que há uma relação de causa-efeito entre a internacionalização e o desempenho (*performance*). E nesses resultados incluem as relações lineares (positivo, negativo, nenhuma) e não lineares (em forma de U, em forma de U invertido, em forma de S) (Luo & Zheng, 2018; Contractor *et al.*, 2003; Hitt *et al.*, 1997; Sullivan, 1994).

Como tal, este tema pode ser alvo de pesquisa futura, ou seja, escolher uma empresa que tem investimento no mercado internacional por alguns anos, de forma a poder estudar e analisar a sua evolução numa linha de tempo longitudinal, de modo a identificar se existe alguma relação linear ou não linear entre a internacionalização e o desempenho.

Hitt, *et al.* (1997) propõem que a internacionalização da empresa compartilha uma relação de forma U invertido com o desempenho (*performance*). Onde as empresas desfrutam dos benefícios, vantagens e oportunidades da internacionalização inicial (Gomes & Ramaswamy, 1999). Depois, estas podem-se expandir para além do nível ótimo desejável (internacionalização excessiva), o que irá induzir muita complexidade e coordenação de recursos, na qual leva à redução dos resultados financeiros da empresa, onde aumentos adicionais se tornam prejudiciais e incorre custos maiores (Chao & Kumar, 2010).

Portanto este é outra sugestão de pesquisa futura, na qual o investigador escolhia uma empresa que aconteceu a “internacionalização excessiva”, de modo a tentava descobrir e estudar as razões e motivos pela qual isso aconteceu e propor o que poderia ter feito para fazer face a essas ocorrências indesejáveis para permanecer nesse mercado, e continuar a ser competitivo e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Conclusão

O objetivo de estudo desta investigação passa por perceber os impactos do processo de internacionalização das empresas portuguesas e a sua escolha do modo de entrada no mercado chinês. E optou-se por usar o método de estudo de caso múltiplo para estudar as cinco empresas.

Os motivos pela qual estas decidiram internacionalizar para o mercado chinês são semelhantes, que são a dimensão do mercado, aumentar a quota do mercado e explorar novas oportunidades. E estes motivos são a definição do processo da Internacionalização, pois a internacionalização de uma empresa serve como uma estratégia eficaz para permitir obter mais vantagens de recursos (Wernerfelt, 1984) e maior conhecimento (Kogut, 1985), onde melhora o desempenho financeiro (Chang & Rhee, 2011).

Uma das dificuldades mencionadas pelas empresas é a “desvantagem de ser estrangeiro” (“*liability of foreignness*”) no mercado internacional (Vahlne & Johanson, 2017; Hymer 1976) e uma das vantagens é a aprendizagem e parceiros novos. Como tal, isto influencia e aumenta o valor da empresa, onde mencionam que a experiência e conhecimento são os impactos que a internacionalização trouxe para a empresa a nível de desempenho não financeiro (recursos intangíveis importantes (Luo & Zheng, 2018)). Pois, quando as empresas estendem as suas atividades e operações internacionais, estas acumulam recursos, como aprendizagem, adaptabilidade cultural e/ou recetividade à mudança (Sapienza et al., 2006). Assim, o sucesso no mercado internacional não depende só do portfólio de recursos e capacidades que uma empresa detém, mas também da sua capacidade de reconfigurá-los e ajustá-los constantemente às contingências internacionais (Kogut & Singh, 1988; Li, 1995).

Portanto, quanto mais uma empresa se internacionaliza, esses conhecimentos e experiências podem ser mais úteis para melhorar a eficiência das operações internacionais do que descobrir novas oportunidades nos mercados internacionais (Zhou & Wu, 2014), pois ajuda às empresas a ganhar competências para as operações internacionais futuras (Chang, 1995) e permite contruir confianças e estabelecer uma forte “posição de rede” (“*network position*”), através do conhecimento experiencial, desenvolvido pela expansão global (Johanson & Vahlne, 2009).

No modelo de Uppsala enfatiza o acúmulo incremental do conhecimento, experiência gradual, aprendizagem e redes de relacionamento durante o processo de internacionalização de uma empresa e por isso este modelo é capaz de explicar a internacionalização das empresas (Luo & Zheng, 2018; Oliveira et al., 2018).

É possível destacar que o modo de entrada é influenciado tanto a nível de fatores internos e externas da empresa, nomeadamente o controlo, custo, ambiente legal, experiência internacional, recursos e rede de contato (parceiros).

Não foi possível identificar o modo de entrada ideal para entrar no mercado chinês e que é difícil de construir um conjunto padrão de fatores específicos associados só à escolha de um determinado modo de entrada. Porque é possível verificar que cada empresa escolheu o seu próprio modo de entrada mais favorável consoante às características e necessidades da empresa para competir no mercado chinês.

Esta investigação tenta ajudar a compreender melhor os impactos que influenciam no processo da internalização das empresas portuguesas no mercado chinês e o que isso afetou a nível do desempenho e estratégia dessas empresas, além disso, identifica quais os fatores que as empresas consideraram na escolha do modo de entrada no mercado chinês. No intuito de testar a aplicabilidade dos modelos e teorias nos estudos de casos, e, como tal, num ponto de vista teórico, este trabalho contribui para a literatura na área da internacionalização, de modo a complementar mais informação e a verificação das características dos modelos e teorias da internacionalização.

Em conclusão, apesar de haver muitos estudos sobre o tema da internacionalização, esta continua a ser considerado como um processo dinâmico e complexo (Calof & Beamish, 1995; Melin, 1992; Kraus *et al*, 2015, 2017; Luo & Zheng, 2018) e pelas implicações apresentadas são necessárias investigações futuras.

Referências Bibliográficas

- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 65-94. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
- Barney, J. (1995). Looking inside competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61. <http://www.jstor.org/stable/4165288>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J., Jr. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3)
- Benito, G. R., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 1455–1470. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.54>
- Blankenburg, D. (1995). A Network Approach to Foreign Market Entry. In K., Moller, & D. Wilson (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* (pp. 375-405). Kluwer Academic Publishers. https://books.google.pt/books?printsec=frontcover&vid=LCCN94029887&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>
- Buckley, P. J. (1988). The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 181-193. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490382>
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The Future of Multinational Enterprises* (2nd ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3>
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281. https://www.researchgate.net/publication/302560081_On_the_internationalization_process_of_firms
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 617-644. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9166-x>
- Chang, S.-J. (1995). International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383-407. <https://doi.org/10.5465/256685>
- Chang, S.-J., & Rhee, J. H. (2011). Rapid FDI expansion and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 979-994. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.30>

- Chao, M. C.-H., & Kumar, V. (2010). The impact of institutional distance on the international diversity-performance relationship. *Journal of World Business*, 45(1), 90-103. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.005>
- Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C.-C. (2003). A Three-Stage Theory Of International Expansion: The Link Between Multinationality and Performance in the Service Sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400003>
- Cope, D. G. (2015). Case Study Research Methodology in Nursing Research. *Oncology Nursing Forum*, 42(6), 681-682. <https://doi.org/10.1188/15.onf.681-682>
- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223–256. https://www.researchgate.net/profile/Nicole_Coviello/publication/275098447_Internationalisation_and_the_Smaller_Firm_A_Review_of_Contemporary_Empirical_Research/link/553270580cf2f2a588aef6f1/Internationalisation-and-the-Smaller-Firm-A-Review-of-Contemporary-Empirical-Research.pdf
- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Keegan, W. J. (1982). Approaches to assessing international marketing opportunities for small and medium-sized companies. *Columbia Journal of World Business*, 17(3), 26-32. https://www.researchgate.net/publication/284384214_Approaches_to_assessing_international_marketing_opportunities_for_small_and_medium-sized_companies
- Dunning J.H. (1977) Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In: B. Ohlin, P. O. Hesselborn, P. M. Wijkman (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity* (pp. 395-418). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38
- Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production: a search for the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 161, 269-295. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004003.x>
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
- Dunning, J. H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Routledge. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6xbsFBXt1G0C&oi=fnd&pg=PP2&dq=Dunning,+J.+H.+\(1981\).+International+Production+and+the+Multinational+Enterprise&ots=9aGcBzr9YR&sig=8X4G1cYo2rujaIv92B5dK_grXqo&redir_esc=y#v=onepage&q=Dunning%2C%20J.%20H.%20\(1981\).%20International%20Production%20and%20the%20Multinational%20Enterprise&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6xbsFBXt1G0C&oi=fnd&pg=PP2&dq=Dunning,+J.+H.+(1981).+International+Production+and+the+Multinational+Enterprise&ots=9aGcBzr9YR&sig=8X4G1cYo2rujaIv92B5dK_grXqo&redir_esc=y#v=onepage&q=Dunning%2C%20J.%20H.%20(1981).%20International%20Production%20and%20the%20Multinational%20Enterprise&f=false)
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)
- 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. <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573-593. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9074-z>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. (1997). Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 337-360. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490104>
- Erramilli, M. K. (1990). Entry mode choice in service industries. *International Marketing Review*, 7(5), 50-62. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001535>
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1990). Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge. *Management International Review*, 30(2), 135-150. <https://www.jstor.org/stable/40228015?seq=1>
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service firms' entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38. <https://doi.org/10.2307/1251852>
- Ferreira, M. P., Pinto, C. F., Serra, F. R., & Gaspar, L. F. (2011). John Dunning's Influence in International Business/Strategy Research: A Bibliometric Study in the SMJ. *Journal of Strategic Management Education*, 7(2), 1-23. https://www.researchgate.net/publication/234025659_John_Dunning's_influence_in_IBstrategy_research_A_bibliometric_study_in_the_SMJ
- Gaba, V., Pan, Y., & Ungson, G. R. (2002). Timing of entry in international market: An empirical study of U.S. Fortune 500 firms in China. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 39-55. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491004>
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27. https://www.researchgate.net/publication/279908862_The_Internationalization_Process_of_Small_and_Medium-Sized_Enterprises_An_Evaluation_of_Stage_Theory
- Geringer, J. M., Tallman, S., & Olsen, D. M. (2000). Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, 21(1), 51-80. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200001\)21:1%3C51::AID-SMJ77%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200001)21:1%3C51::AID-SMJ77%3E3.0.CO;2-K)
- Gilroy, B. M. (1993). Networking in Multinational Enterprises: The Importance of Strategic Alliances. *Uppsala University - Department of Business Studies*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Networking-in-Multinational-Enterprises%3A-The-of-Gilroy/bd08f48fd5d6506dd775ebad358f8cd82bc4952d#citing-papers>
- Gomes, L., & Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business*, 30, 173-188. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490065>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Guisinger, S. (2001). From OLI to OLMA: Incorporating higher levels of environmental and structural complexity into the eclectic paradigm. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 257-272. <https://doi.org/10.1080/13571510110051487>
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge. <https://www.impgroup.org/uploads/books/0-415-11570-1.pdf>
- Hennart, J.-F. (1989). Can the "new forms of investment" substitute for the "old forms"? A transaction cost perspective. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 211-234. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490358>

- Hill, C., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110204>
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297-326. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90018-3](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90018-3)
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798. <https://doi.org/10.2307/256948>
- Hsu, C.-C., & Pereirab, A. (2008). Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning. *Omega*, 36(2), 188 – 205. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.004>
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* [Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology]. MIT Libraries. <http://hdl.handle.net/1721.1/27375>
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach. In M. Forsgren, U. Holm, & J. Johanson (Eds.), *Knowledge, Networks and Power* (pp. 303-321). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137508829_5
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalisation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101. <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165–178. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Jones, G. R., & Hill, C. W. (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9(2), 159-172. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090206>
- Jonsson, A., & Foss, N. J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42(9), 1079–1102. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.32>
- Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. (2005). Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, 83(6), 63-76. https://www.researchgate.net/profile/Krishna_Palepu/publication/7804765_Strategies_That_Fit_Emerging_Markets/links/555c9c5208ae8c0cab2a61e3/Strategies-That-Fit-Emerging-Markets.pdf
- Khojastehpour, M., & Johns, R. (2014). The effect of environmental CSR issues on corporate/brand reputation and corporate profitability. *European Business Review*, 26(4), 330-339. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2014-0029>

- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490258>
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*, 27(1), 27-38. <https://doi.org/10.1002/tie.5060280105>
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinge, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501–1505. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.041>
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11, 691–716. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0201-4>
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. B. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465. <http://dx.doi.org/10.1108/02651331211260331>
- Kumar, V., & Subramanian, V. (1997). A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business*, 32(1), 53–72. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(97\)90025-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90025-0)
- Kuo, A., Kao, M. S., Chang, Y. C., & Chiu, C. F. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: difference between family and non-family firms. *European Management Journal*, 30(3), 248-263. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.03.008>
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490846>
- Li, J. (1995). Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets. *Strategic Management Journal*, 16(5), 333–351. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160502>
- Luo, X., & Zheng, Q. (2018). How firm internationalization is recognized by outsiders: The response of financial analysts. *Journal of Business Research*, 90, 87–106. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.030>
- Madhok, A. (1997). Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39–61. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1<39::AID-SMJ841>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<39::AID-SMJ841>3.0.CO;2-J)
- Malhotra, S., & Sivakumar, K. (2011). Simultaneous determination of optimal cultural distance and market potential in international market entry. *International Marketing Review*, 28(6), 601–626. <https://doi.org/10.1108/02651331111181439>
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67-82. <https://doi.org/10.1177/1069031X9900700405>
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13(2), 99-118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>
- Oliveira, R. H., Figueira, A. R., & Pinhanez, M. (2018). Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs. *Review of International Business*, 13(2), 30-42. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13230-42>
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>

- Panda, D., & Reddy, S. (2016). Resource based view of internationalization: evidence from Indian commercial banks. *Journal of AsiaBusiness Studies*, 10(1), 41-60. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2014-0082>
- Patel, P. C., Fernhaber, S. A., McDougall-Covin, P. P., & van der Have, R. P. (2014). Beating competitors to international markets: The value of geographically balanced networks for innovation. *Strategic Management Journal*, 35, 691–711. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2114>
- Peng, M. W. (2001). The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829. <https://doi.org/10.1177/014920630102700611>
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An Institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Phene, A., & Almeida, P. (2008). Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities. *Journal of International Business Studie*, 39(5), 901-918. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400383>
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington books.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kylaheiko, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363–378. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00185-3](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00185-3)
- Santos, J. C., Karl, H. B., & Martins, F. V. (2015). Different Perspectives on Internationalization Research: A Bibliometric Review. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(4), 93-118. <https://doi.org/10.5585/riae.v14i4.2263>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A Capability Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *The Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. <https://doi.org/10.2307/20159258>
- Schellenberg, M., Harker, M., & Jafari, A. (2018). International Market Entry Mode - A Systematic Literature Review. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 1-41. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1339114>
- Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projets*. ERIC, 1-43. <https://eric.ed.gov/?id=ED092145>
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>
- Sharmiladevi, J. C. (2017). Understanding Dunning's OLI Paradigm. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 8(3), 47-52. <https://doi.org/10.18843/ijcms/v8i3/07>
- Silva, S. C., Pacheco, E., Meneses, R., & Brito, C. (2012). The Importance of Second-Hand Knowledge in the Revised Uppsala Model: Can European Textiles Producers Export to China?. *Journal of Global Marketing*, 25(3), 141-160. <https://doi.org/10.1080/08911762.2012.741963>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* (pp.49-68). SAGE Publications. <https://books.google.pt/books?id=ApGdBx76b9kC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- 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-RARR*, 6(1), 245-270. <http://dx.doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i1.3172>

- Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490203>
- Taylor, R., & Thomas-Gregory, A. (2015). Case Study Research. *Nursing Standard*, 29(41), 36-40. <https://doi.org/10.7748/ns.29.41.36.e8856>
- Trudgen, R., & Freeman, S. (2014). Measuring the performance of born-global firms throughout their development process: the roles of initial market selection and internationalisation speed. *Management International Review*, 54(4), 551-579. <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0210-y>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-57. https://www.academia.edu/17442974/Internationalization_evolution_of_a_concept
- Welch, L. S., Benito, G. R., & Petersen, B. (2007). *Foreign Operations Methods. Theory, Analysis, Strategy* (pp. 18-47). Edward Elgar Publishing Limited. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=yUITkfutK2UC&oi=fnd&pg=PR4&dq=Welch,+L.+S.,+Benito,+G.+R.,+%26+Petersen,+B.+\(2007\).+Foreign+Operations+Methods.+Theory,+Analysis,+Strategy&ots=TJASTJNh9B&sig=Ufu0NLtFy21zL1IGFD_yOmXgCLQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Welch%2C%20L.%20S.%2C%20Benito%2C%20G.%20R.%2C%20%26%20Petersen%2C%20B.%20\(2007\).%20Foreign%20Operations%20Methods.%20Theory%2C%20Analysis%2C%20Strategy&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=yUITkfutK2UC&oi=fnd&pg=PR4&dq=Welch,+L.+S.,+Benito,+G.+R.,+%26+Petersen,+B.+(2007).+Foreign+Operations+Methods.+Theory,+Analysis,+Strategy&ots=TJASTJNh9B&sig=Ufu0NLtFy21zL1IGFD_yOmXgCLQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Welch%2C%20L.%20S.%2C%20Benito%2C%20G.%20R.%2C%20%26%20Petersen%2C%20B.%20(2007).%20Foreign%20Operations%20Methods.%20Theory%2C%20Analysis%2C%20Strategy&f=false)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (1997). On the Nature and Scope of the Firm: an adjustment-cost theory. *The Journal of Business*, 70(4), 489-514. <https://doi.org/10.1086/209729>
- Whitwell, G. J., Lukas, B. A., & Hill, P. (2007). Stock analysts' assessments of the shareholder value of intangible assets. *Journal of Business Research*, 60, 84-90. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.017>
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press. <https://learn.canvas.net/courses/1446/files/549397>
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press. 15-42. https://books.google.pt/books?id=MUPVLuiy9uQC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_book_other_versions#v=onepage&q&f=false
- Woodcock, P. C., Beamish, P. W., & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253-273. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490200>
- Xie, Y. H., & Suh, T. (2014). Perceived resource deficiency and internationalization of small- and medium-sized firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(3), 207-229. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0121-9>
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *Qualitative Report*, 20, 134-152. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss2/12>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE Publications. <https://books.google.pt/books?id=FzawIAdilHkC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed.). Sage Publications. <https://books.google.de/books?id=-1Y2J0sFaWgC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>

- Yuan, L., & Pangarkar, N. (2015). Performance implications of internationalization strategies for Chinese MNCs. *International Journal of Emerging Markets*, 10(2), 272-292. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2013-0020>
- Zhao, H., Luo, Y., & Suh, T. (2004). Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 524–544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400106>
- Zhou, L., & Wu, A. (2014). Earliness of internationalization and performance outcomes: EXPLORING the moderating effects of venture age and international commitment. *Journal of World Business*, 49(1), 132-142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.10.001>

Anexos

Anexo A

Lista indicativa de empresas com investimento na China

Empresa em Portugal		Empresa no Mercado	
Empresa	Web site	Empresa	Local
Acail – Indústria e Comércio de Ferro e Aços, SA	www.acailgrupo.pt	AFG Wines / Sidersteel Trading Co., Ltd.	Shanghai
Altitude Software – Sistemas e Serviços, SA	www.altitude.com	Altitude Software Beijing Office	Beijing
Amorim Cork Composites, SA	www.amorimcorkcomposites.com	Amorim Revestimentos Shanghai	Shanghai
		Amorim Cork Beijing	Beijing
		Chinamate Natural Products Co.Ltd	Xi an
António Moreira & Moreira, Lda		Weihai Moreira's Carpet Co.Ltd	Shandong
APTOIDE, SA	www.aptoide.com	Aptoide Shenzhen	Shenzhen
Brink & Lima – Distribuição e Serviços, SA		SINAPOR Shanghai Office	Shanghai
CaetanoBus – Fabricação de Carroçarias, SA	www.caetanobus.pt	Brillance Caetano Bus Manufacturing Co.Ltd	Dalian
Caixa Geral de Depósitos, SA	www.cqd.pt	Banco Nacional Ultramarino Shanghai Representative Office	Shanghai
		Banco Nacional Ultramarino, SA Zhuhai Branch	Guangdong

CasaisInvest – Gestão de Participações Sociais, SGPS		Round G Shanghai Office	Shanghai
Critical Manufacturing, SA	www.criticalmanufacturing.com	Critical Manufacturing Software (SuXhou), Ltd	Jiangsu
Cruz, Menezes, Castelo Branco e Associados – Sociedade de Advogados, RL	www.ccaontier.com	Carlos Cruz & Associados Advogados Shanghai Office	Shanghai
Cuatrecasas, Gonçalves Pereira & Associados - Soc Advogados RL	www.qpcb.pt	CUATRECASAS, GONÇALVES PERREIRA	Shanghai
Dão Sul – Sociedade Vitivinícola, SA	www.daosul.com	Nam Kwong NKG Wines & Spirits Co.Ltd	Zhuhai
Ecoprogresso – Consultores em Ambiente e Desenvolvimento, SA	www.ecoprogresso.pt	Ecoprogresso China Representative Office	Beijing
Edeluc – Estudos e Projetos de Investimentos, Lda	www.edeluc.pt	Edeluc	Shandong
EDP – Energias de Portugal, SA	www.edp.pt	SHIPEC – South China International Power Engineering Co. of Zhuhai	Guangdong
EDP Internacional, SA	www.edp.pt	EDP ASIA	Beijing
Efacec Energia – Máquinas e Equipamentos Eléctricos, SA	www.efacec.pt	LiaoYang EFACEC – Electrical Equipment Co.Ltd	Liaoning

Enoport – Produção e Exportação de Bebidas, SA	www.enoport.pt	Prime Wines Trading (Shanghai) Ltd / Enoport Group	Shanghai
Filstone – Comércio de Rochas, SA	www.filstone.com	Filstone	Shanghai
GALLO Worldwide, Lda	www.unilever.com	GALLO Worldwide Shanghai Rep Office	Shanghai
Garrigues Portugal, S.L. Sucursal		Garrigues Shanghai Office	Shanghai
GRANORTE – Revestimentos de Cortiça, Lda	www.granorte.pt	Shanghai Parquet – Cork Import & Export Co., Ltd	Shanghai
Gudopar, SA	www.sociarte.eu	Sociarte China	Guangzhou
Hovione FarmaCiência, SA	www.hovione.com	Hovione FarmaCiência Taizhou Co., Ltd	Zhejiang
IBEROMOLDES, SA	www.iberomoldes.pt	IBEROMOLDES (SET SA – Sociedade de Engenharia e Transformação, SA)	Zhejiang
IMPETUS PORTUGAL – Texteis, SA	www.impetus.pt www.impetusunderwear.com	Franchising – Impetus Portugal Têxteis, SA	
Irmãos Vila Nova, SA	www.ivn.pt	Salsa Jeans	Hong Kong
ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade	www.isq.pt	Innovation Engineering Centre Co., Ltd	Guangdong
Joinco Importação e Exportação, Lda	www.joinco.pt	JOINT Asia International Co., Ltd	Guangdong
Market Access – Consultores em Negócio Internacional, Lda	www.marketaccess.pt	Market Access Beijing Co., Ltd	Beijing
Millennium BCP, SA	www.millenniumbcp.pt	Banco Comercial Português Guangzhou Office	Guangzhou

NBB – National Business Brokers, Consultadoria e Gestão, SA	www.nbbrokers.com	National Business Brokers Shanghai Office	Shanghai
NDRIVE - Navigation Systems, SA	www.ndrive.com	Ndrive	Shenzhen
Novadelta – Comércio e Indústria de Cafés, SA	www.delta-cafes.pt	Delta Food Shanghai	Shanghai
NOVO BANCO, SA	www.novobanco.pt	NOVO BANCO, Shanghai Representative Office	Shanghai
Olicargo – Transitario, SA	www.olicargo.pt	Olicargo International Freight Forwarder Co., Ltd	Shanghai
Pecol – Sistemas de Fixação, SA	www.pecol.pt	Pecol – Sistemas de Fixação, SA	
Poliversal – Plásticos e Tecnologia, Sa	www.polivesal.pt	Shanghai Baigao Hardware Trading Co.	Shanghai
Porto World, Unipessoal, Lda	www.portoworld.pt	Porto World China	Guangzhou
Sodecia – Participações Sociais, SGPS, SA	www.sodecia.com	Sodecia FSG	Dalian
Sogrape Vinhos, SA	www.sograpevinhos.com	Sogrape Asia Pacific Shanghai Office	Shanghai
Sonae Distribuição, SGPS, SA	www.sonaedistribuicao.com	Modelo Continente Hipermercados Guangzhou Office	Guangdong
Sovena Oil Seeds, Portugal, Sa	www.sovenagroup.com	SOVENA Asia Pacific	Shanghai
SPI – Consultadoria Empresarial e Fomento de Inovação, SA	www.spi.pt	SPI Co., Ltd	Beijing

Super China – Importação, Exportação, Lda		Shanghai Pujede Import & Export Co., Ltd	Shanghai
Tekever – Tecnologias de Informação, SA	www.tekever.com	TEKEVER APAC	Beijing
Têxtil Cães de Pedra, SA	www.textilcaesdepedra.pt www.lionofporches.pt	Lion of Porches	
TMG – Tecidos Plastificados e Outros Revestimentos para a Indústria Automóvel, SA	www.tmg.pt	TMG Shanghai, Ltd	Shanghai
Transitex – Trânsitos de Extremadura, SA	www.transitex.pt	Transitex China International Freight Forwarders Co., Ltd	Shanghai
Valindo – Têxteis, Sa	www.valindo.com	Valindo	Guangzhou
Vicri – Sociedade Têxtil, Lda		Wenzhou VICRI Apparel Co., Ltd	Wenzhou
Desconhecido		CTTC Archway Technology Co., Ltd	Beijing
Desconhecido		Batalha Furniture	Guandong
Desconhecido		Batalha Wines	Guandong
Desconhecido		SCIOKO Food & Beverage Management, Co., Ltd	Shanghai
Desconhecido		Viva!	Shanghai

Nota. Fonte: Adaptado de “IDPE – Investimento Direto Português no Estrangeiro, Lista indicativa de empresas na China”, por AICEP e CCILC, 2017.

Anexo B

Perguntas da entrevista

- 1 – Qual é o setor de atividade?
- 2 – Quanto tempo levou para implementar o projeto de internacionalização?
- 3 – Quais foram os motivos para internacionalizar para o mercado Chinês?
- 4 – Que tipos de obstáculos/dificuldades que se espera obter no início do processo de internacionalização?
- 5 – Quais as vantagens/benefícios obtidos ao internacionalizar no mercado Chinês?
- 6 – Qual o modo de entrada utilizada pela empresa no mercado Chinês?
- 7 – Quais foram os motivos que levaram à seleção desse, específico, modo de entrada?
- 8 – Internacionalizar para o mercado Chinês foi uma boa aposta?
- 9 – Houve algum impacto na estratégia e desempenho da empresa em Portugal com a internacionalização? E como influenciou?
- 10 – Classifica o grau de impacto na empresa com a internacionalização, numa escala de 1 (muito baixo) a 10 (muito elevado)?