

**JOINT-VENTURES: UMA FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME  
PORTUGUESAS**

Diogo Fernandes Colaço

**Dissertação de Mestrado em Gestão**

Orientador(a):  
Prof. Doutora Sofia Lopes Portela, Prof. Auxiliar, ISCTE-IUL, Departamento de Métodos  
Quantitativos

Maio de 2013



*Aos meus pais, por todo o apoio e suporte*



### ***Abstract***

*Despite the recent challenging economic environment, the SMEs have retained their position as the backbone of the European economy. Similar scenario can be found in Portugal, where SMEs have assumed a primary role and helped increasing the national export.*

*Facing a deceleration in the European Common Market growth, both European and Portuguese SMEs have to redirect their activity toward new international markets and targets. Taking into consideration this scenario it's important for SMEs to plan their internationalization strategy and chose the best tools for this purpose.*

*Joint Ventures are frequently associated with large companies; nevertheless they have become a popular vehicle among SMEs and used as an effective and flexible tool in their internationalization programs. The formation of a Joint-venture allows SMEs to overtake bureaucratic, legal and financial barriers and at the same time to compete against larger corporations.*

*This paper examines 14 Joint-ventures formed by Portuguese companies. Based on a questionnaire survey built for this purpose we intend to identify the main characteristics of these agreements, the factors that can lead to their success or failure, as well as the main reasons for Portuguese SMEs internationalization.*

**Key Words:** Joint Ventures; Strategy; Internationalization; Small and Medium Enterprises



## Sumário

Apesar das condições económico-financeiras adversas, as PME têm conseguido manter intacta a sua posição como a espinha dorsal da economia europeia. Cenário semelhante verifica-se em Portugal, com as PME nacionais a assumirem em papel ativo e essencial no aumento das exportações nacionais.

A desaceleração económica do Mercado Comum Europeu obrigou as PME europeias e, em particular, as PME portuguesas, a repensar as suas estratégias corporativas, não só relativamente ao mercado doméstico, mas acima de tudo, no que respeita à sua internacionalização. A identificação e desenvolvimento de novos mercados internacionais de destino, bem como a adoção de formas/modelos de internacionalização mais eficazes fazem hoje, mais que nunca, parte da agenda das PME.

Frequentemente associadas a grandes Empresas Multinacionais, as Joint-ventures têm vindo a ganhar popularidade junto das PME, como uma ferramenta eficaz no processo de internacionalização. A formação de uma JV não só permite às PME ultrapassar limitações de índole burocrática, legal e financeira, como também as coloca num patamar de igualdade com empresas de maior dimensão.

Este trabalho analisa 14 Joint-ventures formadas por empresas portuguesas, nas mais diversas áreas de negócio, tendo por base um questionário desenvolvido para o efeito. Através deste expediente procuramos identificar qual a perceção que as empresas têm do processo de formação de uma Joint-venture, ao mesmo tempo que tentamos perceber as razões pelas quais decidiram internacionalizar o seu negócio.

**Palavras-chave:** Joint-ventures; Estratégia; Internacionalização; Pequenas e Médias Empresas





## **Agradecimentos**

Como é da praxe, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que contribuíram, de uma forma ou outra, para a conclusão deste trabalho. Sem a participação de todos, cada um à sua maneira, o resultado final talvez não tivesse sido este.

Em primeiro lugar aos meus pais, sem os quais, a conclusão deste trabalho teria sido impossível. Com seu constante suporte, apoio, incentivo e vigilância ao longo de todo o meu percurso acadêmico, nunca me deixaram “dormir à sombra da bananeira”.

À Sofia, minha amiga, namorada e acima de tudo confiante. A sua infinita paciência para ouvir “negas”, “cortes” e outras coisas que tal, fizeram dela o meu porto de abrigo, alguém com quem posso sempre contar, em qualquer situação.

À minha irmã que, apesar da sua dose de “loucura” me ajudou a entender matemática quando mais ninguém tinha paciência.

À minha orientadora, Sofia Portela, pela simpatia e boa disposição demonstrados durante estes meses de trabalho. Obrigado pela disponibilidade a 200%. Obrigado pela liberdade na condução e elaboração deste estudo.

À minha colega e amiga, Vanessa Herdade, por ter aturado quem nós sabemos sozinha, durante as minhas semanas de ausência do escritório, sem nunca me ter exigido nada em troca (com exceção de água).

A todos aqueles amigos que ouviram, durante os últimos dois anos, “milhentas” desculpas para não jantar, almoçar, correr, jogar à bola ou simplesmente beber um café.

Por último, à minha família. Um muito obrigado pela constante preocupação e apoio.



## INDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS .....	III
ÍNDICE DE TABELAS .....	IV
ABREVIATURAS .....	V
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Pequenas e Médias Empresas .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 <i>Definição e enquadramento.....</i>	<i>5</i>
2.1.2 <i>As PME e a Crise Económico-financeira.....</i>	<i>8</i>
2.1.3 <i>As PME em Portugal .....</i>	<i>10</i>
<b>2.2 Internacionalização.....</b>	<b>15</b>
2.2.1 <i>O conceito de internacionalização .....</i>	<i>15</i>
2.2.2 <i>A Internacionalização de PME.....</i>	<i>16</i>
2.2.3 <i>Teorias e modelos de internacionalização de PME .....</i>	<i>17</i>
2.2.4 <i>Causas de Internacionalização das PME.....</i>	<i>23</i>
2.2.5 <i>Pressupostos do processo de internacionalização de PME .....</i>	<i>24</i>
2.2.6 <i>Internacionalização de PME Europeias.....</i>	<i>27</i>
2.2.7 <i>Internacionalização de PME em Portugal .....</i>	<i>33</i>
<b>2.3 Joint-ventures e o seu impacto no “mundo” das PME.....</b>	<b>36</b>
2.3.1 <i>Cooperação estratégica.....</i>	<i>36</i>
2.3.2 <i>As PME e as alianças estratégicas.....</i>	<i>39</i>
2.3.3 <i>Estratégia de Joint-venturing: Do conceito à prática.....</i>	<i>40</i>
2.3.4 <i>O conceito.....</i>	<i>41</i>
2.3.5 <i>Motivações para a formação de uma Joint-Venture .....</i>	<i>41</i>
2.3.6 <i>Joint-ventures e a internacionalização de PME.....</i>	<i>44</i>
2.3.7 <i>International Joint-ventures .....</i>	<i>46</i>
2.3.8 <i>Export Joint-ventures.....</i>	<i>48</i>
2.3.9 <i>Elementos essenciais numa Joint-venture .....</i>	<i>52</i>
2.3.10 <i>Figuras alternativas à formação de uma Joint-venture .....</i>	<i>60</i>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>63</b>
3.1.1 <i>População e amostra do Estudo.....</i>	<i>63</i>
3.1.2 <i>Questões da investigação .....</i>	<i>63</i>
3.1.3 <i>Instrumentos e processos de recolha e tratamento de dados .....</i>	<i>64</i>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
4.1.1 <i>Caracterização das empresas respondentes.....</i>	<i>67</i>
4.1.2 <i>Razões que conduziram à internacionalização das empresas.....</i>	<i>68</i>
4.1.3 <i>Formas e Modelos de internacionalização.....</i>	<i>70</i>

4.1.4	<i>Principais dificuldades sentidas durante o processo de internacionalização.....</i>	70
4.1.5	<i>Peso da atividade internacional na faturação das empresas.....</i>	73
4.1.6	<i>Motivações para a formação de uma Joint-venture .....</i>	74
4.1.7	<i>Número de elementos que constituem as Joint-Venture .....</i>	75
4.1.8	<i>Tipo de Joint-venture.....</i>	76
4.1.9	<i>Mercados target das Joint-ventures .....</i>	76
4.1.10	<i>Investimento necessário à constituição da JV.....</i>	77
4.1.11	<i>Controlo e gestão da JV .....</i>	77
4.1.12	<i>Duração da Joint-venture.....</i>	78
4.1.13	<i>Fatores que contribuem para o insucesso de uma Joint-venture .....</i>	79
4.1.14	<i>Fatores que contribuem para o sucesso de uma Joint-venture .....</i>	81
4.1.15	<i>Avaliação Global das Joint-ventures.....</i>	83
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHO FUTURAS .....</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>89</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Número, emprego e VAB de PME na UE (2005=100)</i>	6
<i>Figura 2 - Número de Empresas por dimensão na UE-27, entre 2003 e 2010</i>	9
<i>Figura 3 - Estrutura de SNF em Portugal – 2010</i>	12
<i>Figura 4 - Indicadores Demográficos das SNF</i>	13
<i>Figura 5 - Distribuição dos diferentes modos de internacionalização das PME Europeias</i>	28
<i>Figura 6 - Formas legais escolhidas pelas PMEs Europeias no seu processo de Internacionalização</i>	29
<i>Figura 7 - Principais razões para o estabelecimento de empresas subsidiárias/joint-ventures fora do mercado comum</i>	30
<i>Figura 8 - Percentagem de PME internacionalizadas por país.</i>	30
<i>Figura 9 - Percentagem de PME envolvidas em processos de internacionalização por maturidade da empresa</i>	31
<i>Figura 10 - Barreiras à internacionalização de PME operando no mercado europeu, por tamanho das empresas</i>	32
<i>Figura 11 - Barreiras à internacionalização de PME operando fora do mercado europeu, por tamanho das empresas</i>	32
<i>Figura 12 - Evolução do número de projetos individuais aprovados no âmbito do QREN 2008/2012</i>	33
<i>Figura 13 - Principais países de destino da internacionalização das PME portuguesas, por setor de atividade</i>	34
<i>Figura 14 - Estratégias de internacionalização das PME portuguesas, por sector de atividade</i>	35
<i>Figura 15 - Principais razões de internacionalização das PME portuguesas</i>	36
<i>Figura 16 - Sector de atividade das empresas respondentes</i>	67
<i>Figura 17 - Divisão das empresas por número de colaboradores</i>	68
<i>Figura 18 - Principais razões da internacionalização das empresas</i>	69
<i>Figura 19 - Formas de internacionalização (adotadas previamente à constituição da JV)</i>	70
<i>Figura 20 - Principais dificuldades ao processo de internacionalização</i>	71
<i>Figura 21 - Peso das atividades internacionais na faturação das empresas</i>	73
<i>Figura 22 - Principais motivações que estão na origem da formação de uma Joint-venture</i>	74
<i>Figura 23 - Tipos de Joint-ventures implementados</i>	76
<i>Figura 24 - Principais destinos das JV portuguesas</i>	77
<i>Figura 25 - Divisão do controlo e gestão das Joint-ventures</i>	78
<i>Figura 26 - Validade/ extensão das Joint-ventures constituídas</i>	79
<i>Figura 27 - Fatores que contribuem para o insucesso de uma Joint-venture</i>	80
<i>Figura 28 - Fatores que contribuem para o sucesso de uma Joint-venture</i>	82
<i>Figura 29 - Satisfação global das empresas relativamente à sua Joint-venture</i>	83

## ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Classificação de PME</i> .....	6
<i>Tabela 2 - Empresas não Financeiras em Portugal, 2010</i> .....	11
<i>Tabela 3 - Estrutura das Empresas não Financeiras em Portugal atendendo ao rácio Dimensão/Sectores de atividade económica em 2010</i> .....	11
<i>Tabela 4 - Fatores que motivam a internacionalização de empresas</i> .....	24

## ABREVIATURAS

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

BCE – Banco Central Europeu

CE – Comissão Europeia

DJV – Domestic Joint-venture

EJV – Export Joint-venture

EMN – Empresa Multinacional

FDI – Foreign Direct Investment

FED – Federal Reserve System

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IJV – International Joint-venture

INE – Instituto Nacional de Estatística

ITC – International Trade Centre

JV – Joint-venture

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequenas e Médias Empresas

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

SNF – Sociedades Não Financeiras

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto





## 1 INTRODUÇÃO

*The joint venture is the most flexible instrument for making fits out of misfits. It will become increasingly important. It is at the same time the most demanding and difficult of all tools of diversification and the least understood.*

*(Drunker, 1974, p. 720)*

A globalização foi, sem margem para dúvida, a maior tendência da última década do século XX (Kirby & Kaiser, 2003). Empresas que outrora se sentiam confortáveis nos seus mercados de origem têm enfrentado, nos últimos 20 anos, uma constante e cerrada competição por parte de competidores estrangeiros. Esta mudança no paradigma internacional, forçou as empresas a desenvolver novas estratégias de internacionalização e a sair da sua zona de conforto.

Durante este movimento de globalização não só assistimos à expansão de grandes empresas, como também à criação de grandes multinacionais. No entanto, estas empresas representam apenas uma ínfima parte do tecido empresarial global. Por oposição, as PME representam a espinha dorsal do tecido empresarial de qualquer país, sendo por isso necessário, desenvolver estratégias para uma melhor expansão e internacionalização das mesmas.

As PME estão cada vez mais ativas no panorama empresarial internacional, tendo alguns países adotado políticas de incentivo às mesmas, de modo a suportar a sua expansão internacional e o seu crescimento económico (Comission, 2007). A abertura de novos canais de comércio, bem como a “destruição de mercados domésticos”, em virtude da recente crise económica, leva a que muitas empresas não se restrinjam apenas à mera exportação/importação dos seus produtos.

Num ambiente económico altamente competitivo e global, torna-se necessário que as empresas adotem estratégias empresariais verdadeiramente internacionais, isto é, a expansão para outros mercados que não o doméstico, deixou de ser encarada como uma simples “experiência”, para passar a ser uma necessidade. Nunca como hoje, se discutiu a necessidade das empresas nacionais expandirem a sua atuação para além do mercado doméstico. “Pedro

Pereira, presidente da Larus (mobiliário urbano) elege também como “antídoto” um “apoio substancial a ações de prospeção internacional, por via de associações e parcerias de empresas.” (Larguesa, 2012). A abertura de novos canais de escoamento de produtos ou promoção de serviços para além do mercado doméstico e até mesmo para fora do espaço Europeu tornou-se hoje não um meio, mas um fim em si mesmo. “O esmagamento progressivo do mercado interno está a empurrar para fora do país as PME que, no entanto, sofrem de falta de dimensão para, de forma isolada, suportarem custos de prospeção nesses mercados” (Larguesa, 2012).

Em termos gerais, podemos definir Joint-venture (empresa comum) como uma nova entidade/empresa, juridicamente autónoma, formada por duas ou mais empresas (Wille, 1998). Uma JV poderá ser vista, em primeira instância, como um mecanismo de acumulação de poder de mercado, através da agregação de recursos em conjunto com outra (s) entidade (s) (Kirby & Kaiser, 2003; Wille, 1998), ou ainda como um veículo destinado a adquirir novas tecnologias, novos negócios ou simplesmente entrar de forma rápida e eficaz num novo mercado.

Neste estudo pretendemos compreender de que forma os pressupostos de uma JV poderão ser transpostos para a realidade das PME, como uma ferramenta válida e eficaz num processo de internacionalização e, até que ponto, se enquadra na realidade das PME portuguesas. Atendendo a este quadro de referência, apontamos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as características capitais das PME às quais se possa aplicar uma estratégia de internacionalização desta natureza;
- Determinar quais as principais barreiras e dificuldades de internacionalização das PME;
- Identificar as vantagens e limitações das *Joint-ventures* enquanto estratégia de internacionalização.
- Identificar PME portuguesas que já tenham adotado uma estratégia de internacionalização deste tipo e aferir da sua experiência;

Apesar do tema das JV ter sido já objeto de análise nas últimas décadas, sobre as mais diversas vertentes, pensamos poder dizer que o paradigma em que nos encontramos atualmente, leva-nos a explorar este tema de uma forma mais próxima da realidade nacional, uma vez que a implementação de uma estratégia de internacionalização através da adoção de uma JV é suscetível de poder despertar nos empresários nacionais uma certa curiosidade.

Numa altura em que tanto se fala da necessidade de internacionalização das empresas portuguesas em direção aos mercados emergentes - BRIC<sup>1</sup> -, importa saber que ferramentas e modelos de internacionalização têm os empresários portugueses à sua disposição. A estrutura fragmentada do tecido empresarial português, composto por pequenas unidades, coloca especiais desafios à adoção e implementação de JV, sendo estes os desafios que pretendemos relevar e trazer à colação.

O presente estudo surge assim num contexto bastante propício à discussão das matérias em análise, sendo que, com o aprofundamento desta temática esperamos poder contribuir para uma discussão mais atual que nunca e concomitantemente influenciar o nosso objeto de estudo (PME) para uma mudança de paradigma, motivando-as a adotar as melhores estratégias às suas capacidades e dimensão.

Em termos de organização, optámos por dividir este trabalho em quatro grandes capítulos: Revisão da literatura, Metodologia, Resultados e Conclusões e recomendações futuras.

O capítulo segundo, revisão da literatura, encontra-se dividido em três grandes secções: Pequenas e Médias Empresas, Internacionalização, Joint-ventures e o seu impacto no “mundo” das PME. Na primeira secção analisaremos o conceito de PME, passaremos em revista o impacto da recente crise económico-financeira na estrutura destas sociedades e terminaremos com uma análise particular às PME portuguesas, de modo a definir claramente os sujeitos do nosso estudo. Na segunda secção deste capítulo examinaremos o conceito internacionalização, bem como a relação entre as PME e este fenómeno – causas, pressupostos, teorias e modelos -. A terceira e última secção debruça-se sobre a temática das Joint-ventures e a sua relação/aplicabilidade às PME. Nesta secção daremos ênfase à problemática da cooperação empresarial, com especial enfoque nas alianças estratégicas através de Joint-ventures. Delimitaremos o conceito em causa, considerando sempre a sua aplicabilidade às PME.

O terceiro capítulo diz respeito às considerações metodológicas onde, tal como o nome indica, abordaremos as questões relativas à metodologia, definindo a população e a amostra do estudo, explicitando as questões da investigação e explicando os instrumentos e processos de recolha e tratamento de dados.

---

<sup>1</sup> BRIC designa os quatro maiores países emergentes: Brasil, Rússia, Índia e China.

O quarto capítulo foca-se na análise e tratamento dos dados recolhidos através de um conjunto questionários submetidos a PME. Nesta secção tentaremos cruzar as informações recolhidas no terreno com toda a conceptualização teórica presente na Revisão de Literatura.

O quinto capítulo apresentará as conclusões retiradas deste estudo, bem como as suas limitações, ao mesmo tempo que se apresentam futuras linhas de pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Pequenas e Médias Empresas

#### 2.1.1 Definição e enquadramento

A classificação de PME – Pequenas e Médias Empresas – em vigor, não só em Portugal, mas também a nível Comunitário é resultado direto da chamada integração Europeia. Com o intuito de limitar a proliferação de definições e enquadramentos, nos diversos Estados-Membros, a CE chamou a si o poder de harmonização desta matéria, harmonização essa, que não se restringiu apenas a uma mera questão terminológica pois, na lógica de um Mercado Único Europeu já se havia considerado que as empresas deveriam ser objeto de um tratamento baseado num conjunto de regras comuns e transversais (Comissão, 2003).

Uma definição única de PME tornava-se igualmente necessária atendendo ao elevado grau de interação entre medidas nacionais e comunitárias a favor destas entidades, por exemplo, no que se refere aos fundos estruturais e à investigação (Comissão, 2003). Por fim, esta harmonização reforçaria a coerência e a eficácia das políticas destinadas às PME e limitaria, assim, o risco de distorção da concorrência (Comissão, 2003).

Deste modo, na “Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas [C(2003) 1422], a CE definiu e apresentou dois critérios fundamentais como forma de balizar estas figuras jurídicas:

- Critério dos Efetivos – número de pessoas empregues. Este critério deve ser considerado como critério principal na definição do tipo de empresas.
- Critério Financeiro – o critério do volume de negócios surge aqui combinado com o critério do balanço total. Estes dois critérios são sempre complementares um do outro, não podendo ser utilizados em separado.

A CE define então PME como as empresas com menos de 250 pessoas ao serviço, cujo volume de negócios não exceda 50 milhões de euros ou cujo ativo total líquido anual não exceda 43 milhões de euros. Esta definição engloba as micro, as pequenas e médias empresas (Tabela 1). As pequenas empresas distinguem-se das de média dimensão por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios anual (ou ativo total líquido) que não exceda os 10 milhões de euros. Por fim, as microempresas distinguem-se das pequenas por terem menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios anual (ou ativo total líquido) que não exceda os 2 milhões de euros.

Categoria	Nº de funcionários	Volume de Negócios	Balço total anual
Média Empresa	< 250	≤ 50€ Milhões	≤ 43€ Milhões
Pequena Empresa	< 50	≤ 10€ Milhões	≤ 10€ Milhões
Micro Empresa	< 10	≤ 2€ Milhões	≤ 2€ Milhões

Tabela 1 - Classificação de PME

Fonte: Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003

Com um total de 20.7 milhões de empresas, representando mais de 98% de todas as empresas europeias, das quais 92.2% têm menos de dez funcionários (microempresas), as PME representam a espinha dorsal da economia Europeia. Cerca de 6,5% das empresas são consideradas de pequena dimensão (empregando entre 10 a 49 trabalhadores) e 1,1% são médias empresas (num total de 226.573 empresas). Por seu lado, as grandes empresas apresentam um número bastante residual, face às restantes, cifrando-se em apenas 0,2%, no sector não financeiro (Comission, 2012).

Segundo dados da CE, entre os anos de 2002 e 2008<sup>2</sup>, foram criadas, em média 1.3 milhões de PME, sendo a sua taxa de sobrevivência de cerca de 75% ao final de dois anos (Comission, 2010a).

As PME europeias são ainda responsáveis por mais de 87 milhões de postos de trabalho, isto é, cerca de 67% do total de empregos de toda a União Europeia e apresentam um VAB na ordem dos 58% (Comission, 2012). Estes números são elucidativos do peso e importância que as PME têm a nível europeu, bem como do papel desempenhado por estas em termos económicos e sociais (Figura 1).

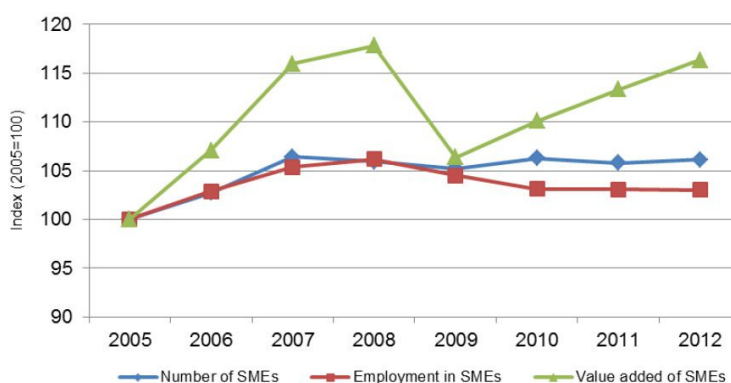


Figura 1 - Número, emprego e VAB de PME na UE (2005=100)

Fonte: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

<sup>2</sup> Em média são criadas 2,8 milhões de PME por ano na UE, o que corresponde a 9,7% do total de PME, contra 1,5 Milhões de empresas que deixam de existir, correspondendo a uma taxa de mortalidade de 8,3% (Delgado, 2010)

De acordo com dados da CE, um número considerável de PME estão envolvidas em atividades internacionais, contudo, apenas uma pequena percentagem tem em curso processos de internacionalização fora do Mercado Comum Europeu (Commission, 2010). Seguindo de perto estes resultados, é de realçar que, quanto maiores forem as empresas, maior é a sua tendência para a internacionalização, sendo esta conclusão aplicável a qualquer modo ou tipo de internacionalização (importação, exportação ou IDE). Importa também referir que existe uma correlação negativa entre a dimensão do país de origem da PME e o nível de atividade internacional (Commission, 2010). Países de menor dimensão, isto é, detentores de um mercado doméstico limitado, como são os casos da Estónia, Dinamarca, Suécia e Eslovénia, mostram percentagens de internacionalização das suas PME muito mais elevados que a média da União Europeia (25%). No campo oposto, países de maior dimensão, como são os casos da Alemanha, França e Reino Unido apresentam níveis de internacionalização abaixo da média.

Dos argumentos evidenciados pela CE, resultam dois factos bastante relevantes:

- Para esta entidade, o Mercado Comum Europeu não é entendido como uma verdadeira internacionalização, apesar de as trocas intracomunitárias assumirem um peso significativo nas exportações dos países membros (em 2005, cerca de 66,7% das exportações de países membros, tinham como destino outros países da União Europeia);
- As PME europeias representam 99,8% do tecido empresarial Europeu, garantindo 2/3 dos empregos da EU (Commission, 2010).

O papel desempenhado pelas PME, não só a nível comunitário, mas também nacional é de tal forma relevante que a CE tem vindo a definir, através de diferentes organismos, diretrizes estratégicas para uma melhor internacionalização das companhias europeias (EuroChambres, 2008). A sua flexibilidade, estrutura organizacional simples, baixa exposição ao risco e recetividade, fazem das PME uma peça fundamental na assunção de inovações tecnológicas e produtivas. Esta predisposição à inovação deve ser, contudo, analisada casuisticamente, pois varia bastante conforme os sectores de atividade que estejamos a analisar (Comission, 2012).

### 2.1.2 *As PME e a Crise Económico-financeira*

*A eclosão da atual crise financeira pode ser oficialmente datada de Agosto de 2007. Foi por esta altura que os bancos centrais tiveram de intervir de modo a injetar liquidez no sistema bancário.*

*(Soros, 2009, p. 15).*

Se o epicentro da crise teve origem nos Estados Unidos da América (EUA), com o pedido de falência de American Home Mortgages, uma das maiores companhias independentes de crédito hipotecário, em 6 de Agosto de 2007, a mesma rapidamente se estendeu a todo o mundo. Os Bancos Centrais das economias mais poderosas do mundo (FED, BCE, Banco Central do Japão e Banco de Inglaterra) viram-se obrigados a injetar liquidez no sistema a fim de atenuar as perdas registadas pelas mais diversas instituições no mercado dos créditos de alto risco.

À American Home Mortgages, nos Estados Unidos, seguiram-se a Australiana Rams e o maior banco de hipotecas do Reino Unido, o Northern Rock (Soros, 2009). Foi neste contexto que a bolha do *subprime* rebentou. Anos consecutivos de dinheiro barato (taxas de juro perto do 0 (em Julho de 2003 o FED baixo a taxa de juro para um 1%, a mais baixa dos últimos 50 anos), se não mesmo negativa) e muita engenharia financeira por parte dos grandes *players* do mercado de capitais (bancos de investimento, seguradoras, corretoras, Agências de Rating, etc) levaram a que fossem criados produtos tóxicos, nos quais a assunção de riscos era transferida para outros investidores, tais como fundo de pensões e fundos de investimento (Soros, 2009).

O ponto alto desta crise deu-se com a falência do Lehman Brothers em Setembro de 2008, bem como pelas imensas perdas registadas pela AIG (American Insurance Group), nos Estados Unidos. Na Europa, os Governos viram-se obrigados a nacionalizar os bancos em dificuldades e assim injetar mais dinheiro público no sistema financeiro, agravando as contas públicas (a Irlanda espelha bem esta realidade), fazendo com que se tivesse ultrapassado os limites impostos pelo Tratado de Maastricht.

As consequências da crise no sistema financeiro global e o rebentamento da bolha do *subprime* foram mais extensos do que o inicialmente previsto. De uma “mera” crise financeira, circunscrita ao sistema financeiro, a situação depressa evoluiu no sentido de uma



crise das dívidas soberanas e, em finais de 2009 entramos numa nova fase, com vários países, entre os quais se inclui Portugal, a apresentarem dados preocupantes no que concerne ao rácio deficit/PIB (Lane, 2012). Nos anos de 2010 a 2012, a UE tem vindo a aprovar medidas e políticas que pretendem uma estabilização da economia europeia, em particular da zona Euro. De entre essas medidas destacamos a criação do Fundo Europeu de Estabilização Financeira, bem como a criação de uma União e Supervisão Bancária.

As PME não ficaram indiferentes a este clima de instabilidade. Deste modo, em 2009, as PME registaram declínios consideráveis nos principais indicadores – número de PME, VAB e número de empregados. A redução do PIB na EU-27, em 2009, em cerca de 4,2 p.p fez-se sentir de imediato ao nível das PME. Muitas foram as empresas que encerraram as suas portas, sendo mais afetadas as pequenas e médias empresas do que as micro (Comission, 2011).

Comparativamente às grandes empresas, o decréscimo no número de PME foi menor e a sua recuperação mais acelerada (Figura 2), o facto de estarem menos dependentes dos mercados financeiros poderá ter contribuído para uma melhor absorção das ondas de choque derivadas da crise. Constatamos também que períodos de grande instabilidade económica tendem a ser vistos como uma janela de oportunidade para o aparecimento das chamadas *start-ups*, pois encontram-se reunidas as condições necessárias tais como: preços reduzidos no lado dos *inputs*, redução nos preços do imobiliário, baixos salários em virtude da oferta e procura, etc.

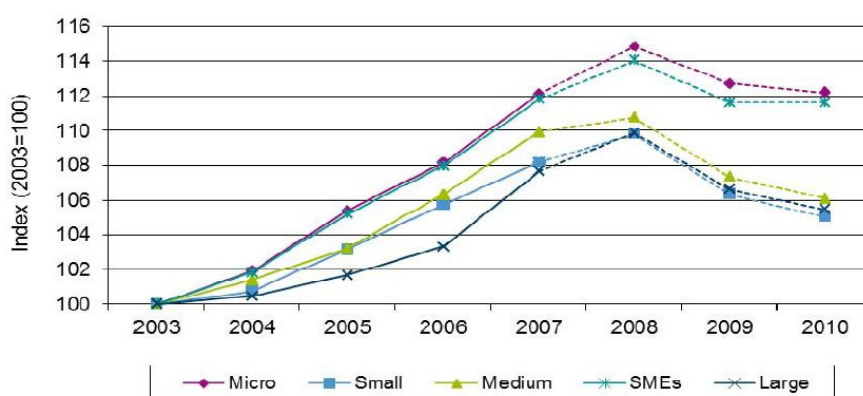


Figura 2 - Número de Empresas por dimensão na UE-27, entre 2003 e 2010

Fonte: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

Apesar de anteriormente termos referido que a pouca exposição das PME ao mercado de capitais as favorecia, pois ficavam salvaguardadas das massivas perdas registadas, não deixa

de ser menos verdade que em momentos de crise os bancos se tornam mais restritivos na concessão de financiamento à economia, dificultando a obtenção de crédito por parte das PME. Estas restrições ao crédito colocam em risco a tesouraria de muitos milhões de PME, bem como a sua própria existência.

Segundo os últimos dados da CE (Comission, 2012), as PME Europeias estão a recuperar da crise. Em termos absolutos regista-se um aumento acentuado no VAB, bem como do seu número total, permanecendo apenas o emprego com dados pouco satisfatórios. Relativamente a este último indicador, apenas as grandes empresas têm registado pequenos aumentos, enquanto as PME apresentam sinais de estagnação.

Face ao cenário descrito, as PME tendem a adota estratégias empresariais de sobrevivência à crise. Algumas, adotam uma postura passiva de “esperar para ver o que irá acontecer”, enquanto outras, procuram um aumento de eficiência através do corte de custos. Uma terceira alternativa é a recuperação através do investimento para expansão em mercados existentes e entrada em novos mercados (Delgado, 2010).

### *2.1.3 As PME em Portugal*

À semelhança do que se passa por toda a UE, também em Portugal, as PME formam a espinha dorsal da economia nacional. Em 2010, existiam em Portugal 1 168 964 empresas, das quais 97,7% desempenhavam funções no sector não sector financeiro. Quanto à forma jurídica adotada pelas mesmas, 68,6% das empresas eram empresas individuais, isto é, não se configuravam como sociedades empresariais. Por fim, quanto à sua dimensão, 99,9% das empresas eram PME (INE, 2012a). A recente crise económica afetou de forma bastante particular Portugal e conseqüentemente o seu tecido empresarial, tendo-se registado uma diminuição no número de PME na ordem dos 4,5% face ao registado no ano anterior (INE, 2012a).

Segundo dados do Banco de Portugal as microempresas representavam a “fatia de leão” do tecido empresarial nacional, constituindo cerca de 87,3% do total de PME, ao passo que as pequenas e médias empresas representavam 12,4% do total, cabendo às grandes companhias um valor residual de 0,3% (Banco de Portugal, 2012).

As grandes empresas, apesar de representarem apenas 0,3% do total de empresas, empregavam cerca de 24,4% do total de trabalhadores, contando em média com 771 de colaboradores, face a apenas 2,63 pessoas no segmento das PME (INE, 2012a).

Atendendo a esta contextualização e aos dados fornecidos pelo INE, facilmente compreendemos, em termos gerais, a composição do tecido empresarial português. A Tabela 2 apresenta o peso que as PME têm na economia nacional.

Indicadores	Empresas não financeiras				
	TOTAL	Por forma jurídica		Por dimensão	
		Empresas individuais	Sociedades	PME	Grandes
Empresas (N.º)	1 144 150	783 871	360 279	1 143 068	1 082
Peso no total (%)	100,0	68,5	31,5	99,9	0,1
Tx. var. 09/10 (%)	-4,6	-5,9	-1,6	-4,6	1,9
Dimensão média (N.º pessoas)	3,36	1,16	8,15	2,65	756,11

Tabela 2 - Empresas não Financeiras em Portugal, 2010

Fonte: INE

Em termos geográficos a maioria das PME portuguesas encontrava-se sedeadas nas regiões do Norte e de Lisboa – 61,8% no conjunto das duas regiões -, isto é, quase 2/3 das PME nacionais (INE, 2012a ; INE, 2010).

Quanto à sua distribuição sectorial das empresas não financeiras em Portugal constatamos uma clara predominância no sector do Comércio, representando este 22,3% do seu total. Este sector e o das indústrias transformadoras foram os principais empregadores, concentrando no seu conjunto 39,5% do total dos trabalhadores no sector não financeiro (INE, 2012a).

Indicador	Dimensão	Total	Por setores de atividade económica					
			Agricultura e Pescas	Indústria	Eletricidade e Água	Construção	Comércio	Outros Serviços
Número de Empresas	Microemp.	87.3%	90.1%	68.3%	71.0%	83.9%	89.3%	91.8%
	PME	12.4%	9.8%	31.0%	26.7%	15.9%	10.5%	8.0%
	Grandes emp.	0.3%	0.1%	0.7%	2.3%	0.2%	0.2%	0.3%
Número Pessoas ao Serviço	Microemp.	26.2%	42.1%	13.8%	5.5%	29.9%	35.3%	27.3%
	PME	45.0%	52.8%	65.1%	45.8%	51.8%	41.4%	33.0%
	Grandes emp.	28.8%	5.1%	21.0%	48.8%	18.3%	23.2%	39.8%
Volume de Negócios	Microemp.	15.3%	38.3%	6.2%	2.0%	17.8%	18.5%	19.8%
	PME	41.9%	53.4%	45.7%	19.7%	46.7%	43.6%	38.2%
	Grandes emp.	42.8%	8.3%	48.1%	78.3%	35.6%	37.8%	42.0%

Tabela 3 - Estrutura das Empresas não Financeiras em Portugal atendendo ao rácio Dimensão/Sectores de atividade económica em 2010

Fonte: Banco de Portugal

A Tabela 3 condensa a distribuição das empresas não financeiras em Portugal por sector de atividade económica e dimensão. Dos dados apresentados, constatamos uma predominância das Microempresas no que concerne ao indicador do *Número de Empresas* nos diversos sectores de atividade. Já quanto ao indicador do *Número de Pessoas* ao serviço podemos verificar que os números pendem a favor das PME. Por fim, quanto ao *Volume de Negócios* e, apesar de apresentarem números bastante residuais quanto ao número de empresas existentes por sector, as grandes empresas atraem para si uma grande fatia deste indicador. Apesar de toda esta segmentação, não deixa de ser interessante notar que, ao juntarmos os dados relativos às micro, pequenas e médias Empresas obtemos números bastante elucidativos do que é o paradigma empresarial português e do efetivo peso que estas têm na economia nacional.

A Figura 3 contém um elemento visual, bastante elucidativo, da distribuição das SNF em Portugal, por sectores de atividade (sem levar em linha de conta a dimensão das empresas). Os sectores do comércio e outros serviços representam a “fatia de leão” nesta distribuição, confirmando assim a ideia de que a estrutura empresarial portuguesa assenta numa economia de serviços.

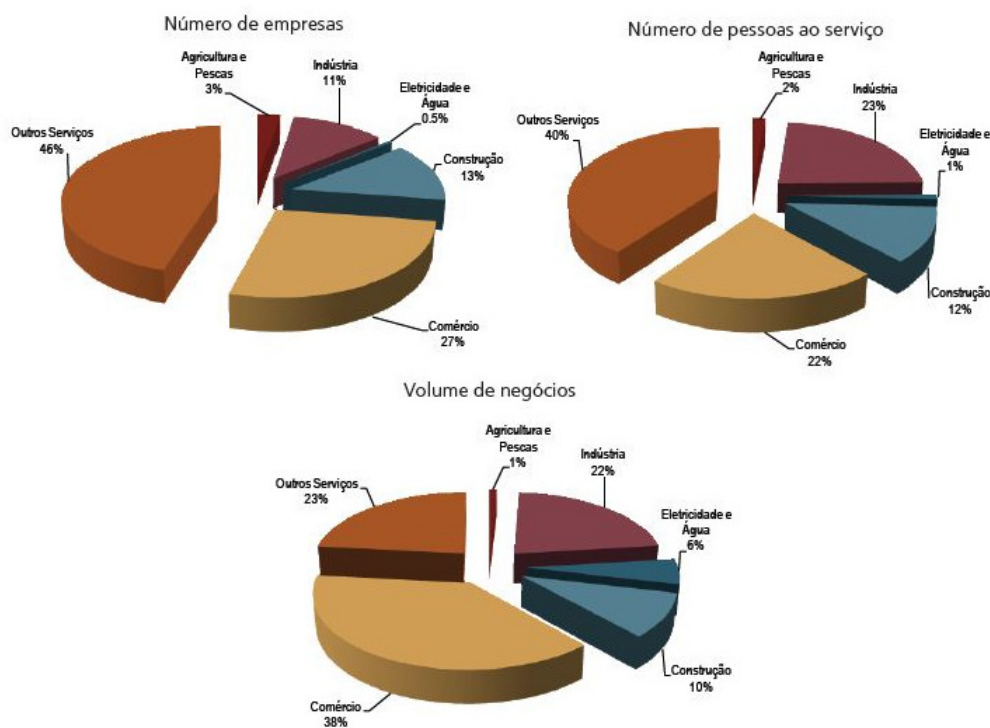


Figura 3 - Estrutura de SNF em Portugal – 2010

Fonte: Banco de Portugal

As PME nacionais também não passaram incólumes às turbulências económico-financeiras vividas nos últimos anos. Se, em 2010 a atividade económica em Portugal cresceu 1,4%, após uma forte contração registada em 2009 (-2,9%), já em 2011, num contexto de fortes tensões nos mercados internacionais, o Estado Português viu-se obrigado a solicitar assistência financeira internacional, terminando o ano com a atividade económica a recuar 1,6% em virtude de retrações consideráveis no consumo privado e publico (Portugal, 2012).

Tal como anteriormente referido, o número de empresas a operar em Portugal registou uma forte diminuição, na ordem dos 4,5%, entre os anos de 2009 e 2010. Esta contração fez-se igualmente sentir ao nível do número de pessoas ao serviço, nos mais diversos sectores de atividade, com especial incidência no sector da construção, no qual se registaram quebras percentuais de 9,4% no número de empresas e 8,4% no número de pessoas ao serviço (INE, 2012a).

No ano de 2010, voltou a registar-se, pelo segundo ano consecutivo, uma contração no universo das SNF, sendo que a taxa de mortalidade das empresas ultrapassou a de natalidade, situando-se o saldo natural perto dos -3%. “Em 2010, apesar do número absoluto de cessações e criações ser relativamente reduzido no âmbito das grandes empresas, não deixa de ser assinalável que por cada empresa criada perto de 8 extinguiram-se (por encerramento ou fusão noutra(s) entidade(s)). Nas PME esta relação foi de 1 para 5, enquanto nas microempresas se aproximou mais do equilíbrio.” (Banco de Portugal, 2012, p. 18)

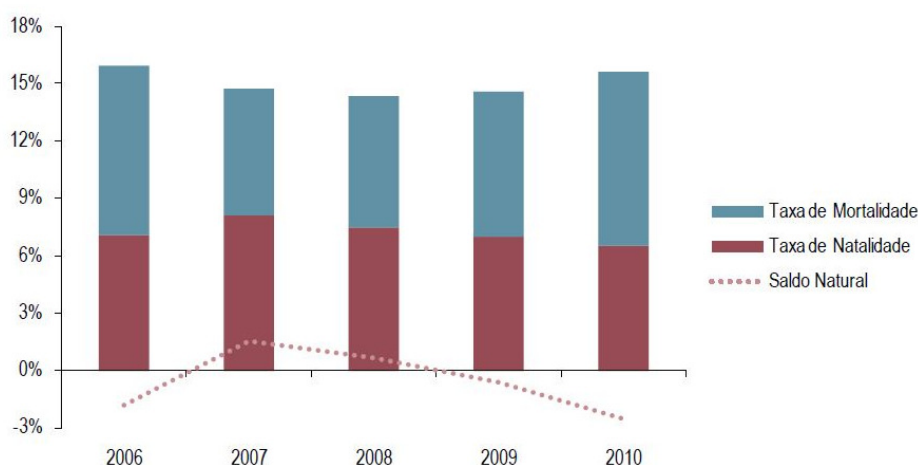


Figura 4 - Indicadores Demográficos das SNF

Fonte: Banco de Portugal

Os índices de confiança de consumidores e empresas portuguesas encontram-se em

queda, registando já níveis negativos (INE, 2012b). Tendo em conta esta realidade, o consumo privado, em Portugal que, em 2010 representava 66% do PIB, caiu cerca de 3,9% em 2011, prevendo-se uma quebra mais acentuada no final do ano de 2012, na ordem dos 6,1%. Para 2013 está prevista uma ligeira recuperação, sem contudo deixarmos de registar uma quebra na ordem de 1% (ECFIN, 2012).

No campo oposto, a balança comercial regista um saldo positivo, pela primeira vez desde 1943, na ordem dos 0,4% do PIB e assim podemos dizer que se devem, por um lado, ao aumento exportações - 4,4% em 2011- e por outro, à diminuição das importações - 5,5% em 2011- (ECFIN, 2012). Espera-se que este bom comportamento das exportações seja, também ele, afetado pela conjuntura em que vivemos, prevendo-se uma desaceleração das mesmas para um valor a rondar os 2,5% em 2012, desaceleração esta, que fica a dever-se em grande medida à deterioração do clima económico nos principais países de exportação na União Europeia.

Tendo em conta um cenário tão desfavorável, não só no mercado doméstico, mas também no plano comunitário, hoje, mais que nunca, exige-se às empresas europeias e em particular às portuguesas, que repensem a sua estratégia de internacionalização. A busca de novos mercados de acolhimento e novas fontes de escoamento de produtos e serviços tornou-se fundamental para a expansão e sustentabilidade das PME, nacionais e europeias.

Tal como refere Moreira (2000), o facto de Portugal apresentar um tecido empresarial assente, na sua grande maioria, em organizações de pequena dimensão, não deve, no nosso entender constituir obstáculo ao seu desenvolvimento estratégico. A internacionalização, e não apenas uma política ativa de exportações, das PME portuguesas deve ser encarada como um objetivo de curto/médio prazo, seguindo deste modo a tendência verificada na UE.

Contudo, não foram apenas fatores externos que levaram a uma degradação dos números respeitantes às PME. A falta de competitividade crónica, apresentada pelas PME nacionais, pode ser visto como um dos motivos pelos quais, desde o início da crise, a contração deste sector foi tão expressiva (Comission, 2012a). Em contraciclo com o que se vinha assistindo até 2008, a expansão do sector das PME foi bruscamente interrompida, registando-se desde então um declínio maciço no número de empresas, bem como na criação de emprego e de valor acrescentado pelas PME (Comission, 2012a)

Para terminar, cabe referir que o apoio público prestado às PME em Portugal é ainda muito baixo quando comparado com a média europeia, com apenas 2% de empresas

suportadas face aos 11% da UE. Ainda nesta linha de raciocínio importa evidenciar a fraca capacidade de obtenção de financiamento pelas PME nacionais; apenas 30% das empresas consegue obter algum tipo de financiamento, contra 70% das empresas na UE (Comission, 2012a).

## 2.2 Internacionalização

### 2.2.1 O conceito de internacionalização

A definição do termo internacionalização de empresas poderá ser explicada como o processo pelo qual a empresa deixa de trabalhar nos limites do seu mercado doméstico passando a procurar mercados estrangeiros (Borini, *et al.*, 2006), isto é, a internacionalização deverá ser entendida como um sinónimo da expansão geográfica das atividades económicas de uma determinada empresa para fora das suas fronteiras (Ruzzier, *et al.*, 2006).

O termo internacionalização surgiu no léxico empresarial no início dos anos de 1920, em substituição do imperialismo, enquanto princípio dominante nas transações transfronteiriças (Gjellerup, 2000) (citado em Ruzzier, *et al.*, 2006), tendo registado um largo desenvolvimento no período pós Segunda Guerra Mundial.

Os anos 70 do século XX ficaram marcados pelo aparecimento da figura da globalização que, por um lado, não deve ser confundida com internacionalização e que, por outro, não veio substituí-la. O fenómeno da globalização refere-se a um estágio avançado de desenvolvimento da empresa, no qual as suas operações estão já presentes a uma escala global e não apenas em alguns países selecionados. A globalização caracteriza-se por uma integração funcional das diferentes atividades económicas da empresa, dispersas geograficamente, levando por isso Gjellerup (2000) a qualificá-la como uma extensão qualitativa da internacionalização.

Segundo a CE, existem diversas formas de as empresas se envolverem num processo de internacionalização: importações, exportações, IDE (criação de empresas transfronteiriças), cooperação tecnológica, atuar como uma empresa subcontratada, dispor de empresas subcontratadas (Commission, 2010). Atendendo à amplitude do conceito, o nosso trabalho não abordará a internacionalização de empresas através de importações, exportações, ou ainda através do uso de empresas subcontratadas (sucursais). Ao invés, o nosso enfoque centrar-se-á na internacionalização de empresas quer através de processos de cooperação de cariz

contratual<sup>3</sup>, quer através de processos de investimento, sendo o denominador comum em ambos os processos a criação de *Joint-ventures*<sup>4</sup>, sejam elas nacionais ou internacionais.

### 2.2.2 A Internacionalização de PME

O termo internacionalização poderá, à partida, parecer inequívoco, no entanto, a verdade é que a doutrina internacional se divide quanto à sua amplitude e génese quando aplicado ao paradigma das PME.

Tradicionalmente, as PME operavam na sua região de origem, até aos limites geográficos dos seus mercados domésticos (Pleitner, 1997) (citado em Ruzzier, *et al.*, 2006). Contudo, nos últimos 20 anos, temos vindo a assistir à expansão das PME em direção a mercados internacionais. As mudanças ocorridas nas últimas décadas no panorama económico mundial obrigaram as PME a repensar as suas estratégias empresariais, a ponto de estas se tornarem um *player* a ter em conta a nível global, um parceiro multinacional com um peso e *know-how* muitas vezes sobre estimado.

Tal como referimos anteriormente, as empresas têm à sua escolha diversas formas/modos de internacionalização, tendo cada uma das mesmas, diferentes níveis de risco, controlo e custos associados (Wright, *et al.*, 2007). Como mais adiante se verá, as PME optam, na sua maioria, pela exportação direta sem qualquer tipo de implantação no mercado de destino, isto é, o IDE é esquecido pelas PME e com ele as *joint-ventures*. Esta postura pode ser explicada por três fatores:

- A disponibilidade e alocação de recursos, bem como com o nível de risco desejado (Wright, *et al.*, 2007). Se entendermos que as PME dispõem de recursos limitados, é natural que a sua aversão ao risco seja maior e, como tal, a simples exportação as salvaguarda de potenciais perdas;
- As PME dispõem de limitadas redes de contactos, ao mesmo tempo que não pretendem abdicar do controlo dos seus recursos. Isto é, em processos de cooperação/investimento, como sejam as *joint-ventures*, as PME são avessas à partilha de recursos e conhecimentos, o que em nada contribui para o desenvolvimento de uma extensa rede de contactos e parceiros (Wright, *et al.*, 2007);

---

<sup>3</sup> Como exemplos de processos de cariz contratual podemos apontar os licenciamentos, as franquias, os contratos de produção, os contratos de prestação de serviços, ou ainda, contratos do tipo *turn-key* ou *joint-ventures*.

<sup>4</sup> *Joint-ventures* definem-se como uma parceria entre duas ou mais empresas, durante um período limitado de tempo, com o objetivo de obter uma vantagem competitiva (Child & Faulkner, 1998)



- Os mercados de destinos da internacionalização representam um elemento essencial na equação. Se a natureza dos mesmos permitir um fácil acesso às PME, nomeadamente através de simples processos de exportação, não haverá a necessidade um envolvimento maior por parte destas. Pelo contrário, se as barreiras à entrada do mercado forem de tal forma difíceis de transpor individualmente, não resta outra alternativa se não avançar com a constituição de uma parceria estratégica ou Joint-venture (Morresi & Pezzi, 2011).

### ***2.2.3 Teorias e modelos de internacionalização de PME***

Ao analisar a extensa literatura produzida nos últimos 30 anos acerca da internacionalização de PME, conseguimos identificar duas grandes correntes de pensamento: 1) as chamadas teorias económicas, resultado direto do extenso corpo teórico desenvolvido a propósito da internacionalização das EMN, onde se incluem a teoria da internalização de custos, a teoria dos custos de transação, a teoria OLI ou paradigma eclético e a teoria da vantagem monopolística; 2) e as teorias comportamentais, focadas nas especificidades inerentes às PME. A propósito destas teorias destacamos os seguintes modelos: o modelo de internacionalização de Uppsala, a teoria das redes, a estratégia de negócios e as born globals. Nesta secção apresentaremos as principais características, contribuições e limitações de cada uma destas teorias.

#### **Teorias Económicas**

As teorias económicas formam um corpo teórico focado nas grandes empresas multinacionais e nas suas operações transfronteiriças. Este conjunto de teorias começou a ser desenvolvido nos finais dos anos 50 do século XX e acompanhou a evolução empresarial global registada na segunda metade do século. De entre as teorias desenvolvidas por esta corrente destacamos a teoria da internalização de custos, a teoria dos custos de transação, a teoria OLI e a teoria das vantagens monopolísticas. Analisemos cada uma destas teorias individualmente.

##### *Teoria da Internalização de custos*

Esta teoria assenta na noção de que as empresas estão dispostas a desenvolver os seus próprios mercados internos de forma a manter os seus custos de transação baixos (Buckley & Casson, 1996) (citado em Ruzzier, *et al.*, 2006). Esta teoria tem como premissa fundamental

internalização ou integração de qualquer atividade ou operação na estrutura empresarial, sempre que se verifique que é menos dispendiosa realizar *in house* do que no mercado, nomeadamente quando nos deparamos com mercados imperfeitos ou inexistentes.

A internacionalização das empresas acontece quando estas internalizam parte das suas atividades para além do seu mercado doméstico, isto é, as empresas passam de um simples processo de exportação, por exemplo, para outros mais complexos, como sejam o caso de subsidiárias, franchising ou joint-ventures (Borini, *et al.*, 2006; Ruzzier, *et al.*, 2006).

#### *Teoria dos custos de transação*

Ruzzier (2006) defende que, até certo ponto, as teorias da internalização e dos custos de transação, são apenas uma, encarando ambas a empresa como um meio de resposta às falhas de mercado. Na sua constante busca de lucros, as empresas internalizam operações (devido à ineficiência do mercado) e, ao fazê-lo, os seus custos de transação tendem conseqüentemente a diminuir. Segundo Williamson e Gilroy (1975) (citado em Borini, *et al.*, 2006), a única grande diferença entre ambas as teorias prende-se com o facto de na teoria dos custos de transação a unidade de análise ser a transação em si mesma, ao passo que na teoria da internalização se focam as operações ou atividades ineficientes.

#### *Teoria OLI (Ownership / Location / Internalization) ou paradigma eclético*

Esta teoria, baseada na teoria da internalização, tenta explicar o processo de atuação num mercado estrangeiro, ao mesmo tempo que analisa a seleção do melhor país para IDE. De acordo com Dunning (1988) (citado em Ruzzier, *et al.*, 2006)], a internacionalização de uma atividade económica obedece à realização de três tipos de vantagens. Em primeiro lugar, temos as vantagens de controlo (O – *ownership*), relacionadas com a capacidade de empresa controlar ativos intangíveis, inovação do produto, ou vantagem tecnológica, ou seja, fazer uso das suas vantagens competitivas para se internacionalizar (Borini, *et al.*, 2006). Em segundo lugar, a empresa internacionaliza-se para explorar as vantagens de uma localização específica (L – *location*), ou seja, vantagens inerentes e exclusivas<sup>5</sup> de um país ou região, sendo que esta escolha está diretamente relacionada com a problemática do IDE. Em terceiro lugar, a empresa inicia um processo de internacionalização de forma a explorar as vantagens de

---

<sup>5</sup> Como exemplos dessas vantagens podemos apontar a conquista de mão-de-obra e matérias-primas mais baratas, menor custos de transporte e comunicação, maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro.

internalização (I – *internalization*), como forma de gerir de forma mais eficiente os custos de transação.

#### *Teoria da vantagem monopolística*

A teoria da vantagem monopolística defende que a única razão pela qual as EMN existem, deve-se ao facto de estas deterem uma posição de controlo e superioridade no seu mercado doméstico (Ruzzier, *et al.*, 2006; Borini, *et al.*, 2006). O facto de estas empresas possuírem conhecimentos superiores no que toca a processos de manufatura, marcas, diferenciação de produto, tecnologia, entre outros, no seu mercado de origem, faz com que a concorrência por parte de jovens empresas nos mercados internacionais seja pouco relevante. A posição monopolista que detém no mercado doméstico confere-lhes outro tipo de envergadura (Ruzzier, *et al.*, 2006).

Em suma, as teorias económicas, apesar de nos fornecerem um enquadramento geral da problemática da internacionalização, são, até certo ponto, incompletas. Do nosso ponto de vista, estas teorias sofrem de algumas limitações, nomeadamente, dando pouco ênfase às formas de internacionalização, esquecendo o papel desempenhado pela aprendizagem organizacional, não se debruçando sobre as formas de cooperação empresarial e focando-se estritamente num ponto de vista económico, deixando pouco espaço à análise de outras variantes.

#### **Teorias comportamentais**

Em contraste com as teorias económicas, as teorias comportamentais constituem, sem dúvida alguma, a base teórica da internacionalização de PME. Este conjunto de teorias divide-se em duas grandes correntes, a primeira, encara a internacionalização das PME como um processo evolutivo e sequencial - Nesta perspetiva destacam-se o modelo de internacionalização de Uppsala (*U-model*) e a teoria das redes -, no qual as empresas se deslocam do seu mercado doméstico em direção a mercados internacionais obedecendo a uma “linha de aprendizagem” e onde a alocação de recursos a atividades internacionais vai sendo gradual e constante (Armario, *et al.*, 2008). A segunda corrente resulta da mais recente literatura do empreendedorismo, a qual advoga que uma empresa pode “nascer global” (*born global*) isto é, não terá que superar etapas até chegar aos mercados externos. Nesta segunda corrente, podemos ainda incluir a chamada teoria do empreendedorismo, a qual se foca na

figura do empreendedor e no papel que este poderá desempenhar num processo de internacionalização. Passaremos de seguida a analisar, ainda que de forma sucinta, as diversas teorias e modelos incluídos nas teorias comportamentais.

### *Modelo de Uppsala*

Por volta de 1970, iniciou-se nos países nórdicos, o desenvolvimento de um corpo estudos dedicado em exclusivo à internacionalização de PME, tendo levado ao aparecimento dos chamados modelos gradualistas (Kalinic & Forza, 2012), do qual se destaca o Modelo de internacionalização de Uppsala (Modelo-U).

O modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977; 1990), encara a internacionalização da empresa como um processo gradual de aumento das atividades internacionais em resultado de um processo de aprendizagem (Ruzzier, *et al.*, 2006). Por outras palavras, o modelo U descreve a internacionalização de PME como um “processo gradual de aquisição, integração e uso de diversos conhecimentos relacionados com mercados estrangeiros, em direção a um comprometimento cada vez maior relativamente a atividades internacionais” (Gankema, *et al.*, 2000) (citado Kalinic & Forza, 2012, p. 700).

Este modelo é baseado em três pressupostos fundamentais: 1) a falta de conhecimento/informação é o maior obstáculo à internacionalização; 2) o conhecimento adquirido através da experiência é considerado fundamental durante todo o processo de expansão internacional; 3) a empresa internacionaliza-se investindo os recursos de maneira gradual (Borini, *et al.*, 2006). Estamos pois perante, um ciclo fechado, no qual os conhecimentos/informações que a empresa dispõe funcionam como variável explicativa de todo o processo de internacionalização (Armario, *et al.*, 2008). Quanto maior for o peso das atividades internacionais na vida da empresa, mais esta aprende, sendo que, quanto mais esta aprende, maior será o seu nível compromisso nas atividades internacionais (Kalinic & Forza, 2012). Em suma, o Modelo-U descreve o processo de entrada de uma empresa nos mercados internacionais, bem como o seu subsequente grau de compromisso/empenhamento em atividades internacionais (Armario, *et al.*, 2008; Kalinic & Forza, 2012; Kalantaridis & Vassilev, 2011; Ruzzier, *et al.*, 2006).

As teorias que olham para o processo de internacionalização como um processo estanque e linear não estão isentas de críticas. Como tal, também o Modelo-U sofre de algumas limitações. Em primeiro lugar, trata-se de uma visão linear, esquemática e determinista; em

segundo lugar, não considera a possibilidade de as empresas poderem “saltar etapas”; em terceiro lugar, não considera que o processo de internacionalização possa ser afetado por diferentes ambientes de negócios; em último lugar, não considera que, à medida que a empresa vai assimilando as características essenciais dos mercados internacionais deixe de haver a necessidade de se desenvolver gradualmente (Borini, *et al.*, 2006).

Apesar das críticas, diversos estudos comprovam que muitas PME se internacionalizam seguindo a lógica de etapas, nomeadamente aquelas que se inserem em indústrias com um elevado índice de maturidade (Armario, *et al.*, 2008), não querendo isto dizer, que o gradualismo deva ser encarado, necessariamente, como a regra (Borini, *et al.*, 2006).

### *Teoria das Redes*

A teoria das redes tem como ponto de partida o modelo de Uppsala, na medida em que encara a internacionalização de uma empresa como um processo gradual. Contudo, e ao contrário do Modelo de Uppsala, o processo de internacionalização não depende da recolha e análise de informação, mas sim da criação e estabelecimento de redes de parceiros. O modelo defende o investimento na criação novos canais de contacto, bem como uma deslocação/reinvestimento de recursos em redes já existentes (Ruzzier, *et al.*, 2006).

O modelo criado por Johanson e Mattson (1993) dá ênfase ao processo gradual de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos dos mercados internacionais através da interação em redes de contactos. Estamos portanto, perante um processo dinâmico, no qual as empresas já não recolhem a informação de que necessitam *à priori* e de forma estanque, mas sim através do contacto direto com parceiros internacionais. Ao combinarem perspetivas micro e macro, os autores (Johanson & Mattson, 1993, p. 315) identificaram quatro etapas no processo de internacionalização: “the early starter, the late starter, the lonely international, and the international among others”.

De acordo com o modelo, a internacionalização da empresa inicia-se com o estabelecimento e desenvolvimento de redes de contactos domésticas (extensão internacional), num segundo momento, estas ligar-se-ão a redes de contactos internacionais (penetração internacional), por fim, a empresa será capaz de unir toda esta teia, naquilo a que os autores chamam de integração internacional (Johanson & Mattson, 1993).

Não obstante esta teoria vir resolver algumas das limitações do modelo de Uppsala, continua a assentar no pressuposto de que a internacionalização de PME obedece a um

conjunto de patamares pré-determinados e graduais.

### *Teoria das born globals*

Os modelos de internacionalização gradualistas e, em particular o modelo de Uppsala, têm vindo a ser alvos de inúmeras críticas, sendo vários os autores que afirmam que estes modelos são demasiados determinísticos, ao mesmo tempo que evidências práticas nos mostram que nem todas as empresas seguem um caminho tão segmentado e gradual (Kamakura, *et al.*, 2011).

A propósito destas críticas têm surgido, nos últimos anos, diversas teorias e modelos com especial enfoque nas características intrínsecas das empresas e gestores, como elementos essenciais num processo de internacionalização. Para esta corrente de pensamento, as PME podem ser internacionais desde a sua criação, adotando, os seus subscritores as mais variadas designações, das quais se destacam *born global*; *global start-ups*; *international new ventures*; ou ainda *instant exporters*.

A propósito desta teoria há que destacar um conjunto de fatores, dos quais derivam as *born globals*:

- A influência da inovação tecnológica, nomeadamente no campo das telecomunicações e transportes (Knight & Vavusgil, 1995) (citado em Borini, *et al.*, 2006). Muitas das *born globals* são empresas altamente tecnológicas, predisposta a uma alta criação de valor (MacKinsey & Co., 1993) (citado em Armario, *et al.*, 2008);
- Um crescente número de pessoas com experiência internacional em negócios, isto é, a existência de um grupo cada vez maior de empresários e homens de negócios “multiculturais”, capazes de se mover em vários ambientes culturais e de negócios (Madsen & Servais, 1996) (citado em Borini, *et al.*, 2006);
- A crescente especialização dos mercados e o conseqüente surgimento de nichos, altamente especializados, permitiu que empresas de menor dimensão entrassem em competição com as grandes multinacionais (Armario, *et al.*, 2008);
- As vantagens inerentes às PME - adaptabilidade, flexibilidade, capacidade de reação, entre outros - são, cada vez mais valorizadas e apreciadas num contexto internacional (McDougall, *et al.*, 1994);

- Crescimento e desenvolvimento das redes globais de contactos (Armario, *et al.*, 2008).

#### *Teoria do empreendedorismo / empreendedor*

Ainda a propósito das modernas teorias comportamentais, não poderíamos de deixar de fazer uma breve referência à teoria do empreendedorismo, com especial enfoque na figura do empreendedor.

Segundo Miesenbock (1988) (citado em Ruzzier, *et al.*, 2006), o papel desempenhado pelos empreendedores não deve ser negligenciado, pois trata-se de umas das variáveis mais importantes num processo de internacionalização. Deste modo, os empreendedores deverão ser encarados como estratégias capazes de articular as potencialidades da sua empresa (forças e fraquezas organizacionais) com a envolvente que o rodeia (oportunidades e ameaças) (Ruzzier, *et al.*, 2006).

Mais recentemente, autores como McDougall e Oviatt (2000) vieram introduzir uma nova área de pesquisa, no campo do empreendedorismo, à qual chamaram empreendedorismo internacional. Este novo conceito não é mais do que a procura e desenvolvimento de oportunidades de negócio em mercados internacionais, nas quais o empreendedor(es) funciona(m) como a força motriz do projeto.

O empreendedor possui recursos individuais e específicos que lhe permitem a identificação de oportunidades, bem como a recolha e agregação de recursos essenciais à concretização dos diferentes projetos (Businitz & Alvarez, 2001) (citado por Ruzzier, *et al.*, 2006), ao mesmo tempo que desenvolve competências únicas, relacionadas com a sua atividade - *networking, know-how, soft and hard skills*, entre outros -. Apenas um empreendedor possuidor de todos os recursos e ferramentas anteriormente enumerados é capaz de levar a sua empresa além das fronteiras domésticas.

Em suma, esta teoria coloca em lugar de destaque a figura do empreendedor, ao mesmo tempo que se articula com a teoria das redes.

#### **2.2.4 Causas de Internacionalização das PME**

As causas que levam à internacionalização das PME podem ter as mais variadas origens contudo, podemos definir variáveis ou fatores essenciais comuns a este tipo de processos. Yip (1992) identifica cinco tipos de variáveis que influenciam as empresas a adotar uma estratégia

de internacionalização, sendo elas: o mercado, a concorrência, o custo, a tecnologia e variáveis governamentais. Por seu turno, autores como Czinkota (1999) dividem os fatores enumerados anteriormente em duas categorias: proactivo e reativo; tendo Stewart e McAuley (Delgado, 2010) optado por uma divisão entre fatores internos e externos.

Seguindo de perto a linha de pensamento de Czinkota, Ronkainen e Moffet (1999), os fatores proactivos têm, normalmente, uma origem interna, motivando a gestão da empresa a procurar novos mercados e a desenvolver as competências necessárias para fazê-lo. Por outro lado, os fatores reativos influenciam as empresas a responder a mudanças e pressões no ambiente externo.

Atendendo ao desenvolvimento e extensão da literatura existente nesta matéria, Araújo (2009) sintetiza os principais aspetos que influenciam a internacionalização de uma empresa. O quadro síntese ilustra bem a dicotomia entre fatores internos e externos e ainda a relação entre pro-atividade e reatividade:

	Ambiente interno	Ambiente externo
Proactivo	Metas de crescimento e lucro Vantagens competitivas (tecnologia, produto ou processo) Ambição da gestão Orientação internacional	Oportunidades em mercados externos Informações preferenciais Benefícios fiscais Suporte governamental Economias de escala
Reactivo	Queda nas vendas domésticas Excesso de produção Excesso de capacidade Extensão de vendas para produtos sazonais	Pressão da concorrência Pedidos inesperados Mercado doméstico pequeno e saturado Proximidade com clientes internacionais

Tabela 4 - Fatores que motivam a internacionalização de empresas

Fonte: Araújo (2009)

A pesquisa de Araújo (2009), demonstra claramente que a opção por uma estratégia de internacionalização tem inúmeras influências, quer internas, quer externas, cabendo à gestão interpretar os mais diversos sinais de modo a adequar a estratégia empresarial ao ambiente onde esta se insere.

#### 2.2.5 Pressupostos do processo de internacionalização de PME

Será possível traçar um perfil, no qual se defina as principais características de uma PME com potencial de internacionalização? Em nossa opinião não, pois as variáveis em análise num processo deste tipo são inúmeras e bastante dispares entre si.



### *Produto e Inovação*

Em primeiro lugar teremos que analisar se os produtos ou serviços produzidos pelas PME são suscetíveis de serem internacionalizados ou não. Muitas PME mantêm a sua atividade única e exclusivamente concentrada no seu mercado doméstico, seja por causa de gostos locais, custos de distribuição ou ainda pelo simples facto de os seus produtos não apresentarem qualquer tipo de vantagem competitiva em mercados externos (Wright, *et al.*, 2007).

Ainda a propósito do produto, seria importante fazermos uma breve, se bem que importante, referência ao binómio inovação/internacionalização. Apesar de a literatura sobre este tema ser bastante vasta e nem sempre homogénea, podemos destacar duas premissas fundamentais do corpo teórico deste tema (Commission, 2010; Wright, *et al.*, 2007):

- Quanto mais internacionalizada estiver uma empresa, maiores são as probabilidades de ser mais inovadora;
- Quanto mais inovadora for uma empresa maior é a sua capacidade de se internacionalizar.

Em bom rigor, estamos perante um ciclo vicioso, onde a causalidade entre as duas variáveis tanto pode ser analisada da perspetiva da inovação, como da perspetiva da internacionalização, com resultados idênticos (Filippetti, *et al.*, 2011). Concluindo, não podemos afirmar perentoriamente que a inovação se trata de um desígnio essencial à internacionalização, pois muitas vezes essa inovação só surge aquando de uma troca de experiências e contactos com outras culturas empresariais, resultantes do processo de internacionalização.

### *Formatação mental*

Em segundo lugar, teremos que levar em linha de conta a discricionariedade das empresas. Mesmo que os seus produtos ou serviços sejam suscetíveis de serem exportados<sup>6</sup>, a maioria das PME opta por não seguir uma estratégia de internacionalização, quer por não estarem inclinadas para tal opção ou, simplesmente, porque não tem essa capacidade (e também não a pretendem adquirir). Tal como refere Wright (2007): *Most SMEs “stay at*

---

<sup>6</sup> O conceito de exportação deve aqui ser entendido em sentido amplo, ou seja, exportação como um a internacionalização.

*home*”. O papel desempenhado pelos empreendedores nestas situações é fundamental, pois a decisão de internacionalização e de alocação dos limitados recursos das PME a um processo deste tipo caberá em última instância à gestão e a uma estratégia mais ou menos expansionista.

#### *Sector de atividade*

Em terceiro lugar, deveremos considerar o sector de atividade no qual as PME se inserem. À partida seríamos tentados a afirmar que as PME que desenvolvem a sua atividade em sectores com um alto valor acrescentado ao nível do produto, como é o caso do setor tecnológico, estariam mais predispostas a iniciar um processo de internacionalização. Vários estudos empíricos parecem validar esta ideia, contudo, esses mesmos estudos apresentam-se enviesados, na medida em que se restringem a pequenos países onde as empresas são forçadas a internacionalizarem-se em virtude de um mercado doméstico limitado (Wright, *et al.*, 2007). Por outro lado, não podemos ignorar, que nos últimos anos, temos vindo a assistir a uma mudança de atitude nas chamadas manufaturas tradicionais, as quais se têm envolvido em processos de internacionalização bastante ambiciosos (Morresi & Pezzi, 2011). PME ativas em sectores tão diferentes como o vitivinícola, a metalurgia ou o calçado têm vindo a desenvolver estratégias empresariais de cariz internacional, espelhando claramente uma mudança no paradigma destas atividades tradicionais.

#### *Maturidade da empresa*

O quarto fator a analisar diz respeito à maturidade da empresa. Se por um lado, as empresas mais novas e de menor dimensão identificam de forma mais eficiente oportunidades de mercado, apresentando-se por isso mais predispostas a adotar estratégias de internacionalização (Wright, *et al.*, 2007), a verdade é que a sua condição não lhes permite ainda desenvolver vantagens competitivas robustas de modo a responder de forma eficaz às oportunidades identificadas (Ireland, *et al.*, 2003; Sapienza, *et al.*, 2003). Por outro lado, empresas mais maduras, com um grau de implantação no mercado mais profundo, poderão deixar passar oportunidades em mercados internacionais devido à sua postura de “acomodação” (Morresi & Pezzi, 2011). De realçar que, estas empresas beneficiam de um fator que não se encontra facilmente nas suas congéneres mais novas, o chamado *know-how*, isto é, a acumulação de ativos intangíveis, fruto da experiência.

### *Dimensão empresarial*

Em quinto lugar, poder-nos-emos questionar sobre qual a importância que a dimensão de uma PME tem num processo de internacionalização. Segundo Kalantaridis e Vassilev (2011) o tamanho da empresa não constitui um fator determinante no estabelecimento de relações internacionais, havendo outros fatores que mais influenciam estes processos, como sendo o desenho institucional da relação<sup>7</sup>, ou ainda, nas palavras dos autores, a *commodity chain*<sup>8</sup>. As PME são capazes de estabelecer o mesmo tipo relações internacionais que as grandes companhias. Contudo, dada a sua dimensão, destas relações resultam muitas vezes assimetrias de poder. Não se pense no entanto, que estas assimetrias são sempre desfavoráveis às PME, muito pelo contrário. O facto de as grandes empresas multinacionais terem, também elas, que repensar o seu modelo de negócio global, nomeadamente através do recurso cada vez maior ao *outsourcing* e desinvestimento em subsidiárias, abre novas oportunidades de negócio às PME (Wright, *et al.*, 2007). As assimetrias de poder passam a estar do lado das PME, pois a sua posição privilegiada e conhecimento dos consumidores domésticos permite-lhes negociar com as grandes empresas de igual para igual (Kalantaridis & Vassilev, 2011).

#### **2.2.6 Internacionalização de PME Europeias**

Nas últimas décadas a internacionalização de pequenas e médias empresas tem sido um dos tópicos mais desenvolvidos na literatura internacional de gestão e administração (Kirby & Kaiser, 2003). O valor das transações internacionais é 15 vezes superior ao registado em 1950 e o seu crescimento tem-se registado em média nos 6% desde 1990 (Commision, 2007). As PME têm vindo a assumir um papel cada vez mais ativo no comércio internacional, de tal modo, que muitos países têm implementado políticas de apoio a essas empresas, no seu processo de internacionalização.

Segundo dados da CE (2010)<sup>9</sup>, verifica-se uma forte correlação entre internacionalização das PME e obtenção de melhores resultados, isto é, as PME internacionalizadas apresentam um melhor desempenho, sendo ao mesmo tempo mais competitivas que as não internacionalizadas. Este melhor desempenho traduzir-se-á numa maior sustentabilidade no

---

<sup>7</sup> O desenho institucional irá depender das formas/modelos de cooperação que as empresas implementarem: sucursais, rede de distribuidores, joint-ventures, acordos de cooperação, etc.

<sup>8</sup> A *commodity chain*, therefore, traces the entire trajectory of a product from its conception and design, through to retails and consumption – linking households, enterprises, regions and states to one another (Gereffi, *et al.*, 2005) (citado em Kalantaridis & Vassilev, 2011)

<sup>9</sup> Estudo sobre internacionalização de PME, que contou com a aplicação e análise de um inquérito a 9.480 PME em 33 países da EU.

longo prazo.

As duas formas mais comuns de internacionalização das PME Europeias são as exportações e as importações, sendo que, cerca de 25% das PME Europeias exportam (mas apenas 50% desse número esteve ou está envolvido em operações fora do Mercado Comum Europeu, ao passo que 29% das PME está envolvido em processos de importação (mais uma vez, apenas 50%, dos 29% indicados trabalha para além do Mercado Comum Europeu).

Cabe ainda referir que entre 2006 e 2008, 7% das PME dos 27 Estados-membros estava envolvida em processos de cooperação tecnológica com um parceiro estrangeiro; 7% eram empresas subcontratadas, em representação de um parceiro estrangeiro; 7% das empresas internacionalizaram-se através da subcontratação de outras empresas estrangeiras; e por fim, 2% das empresas estavam ativas através de IDE (Figura 5).

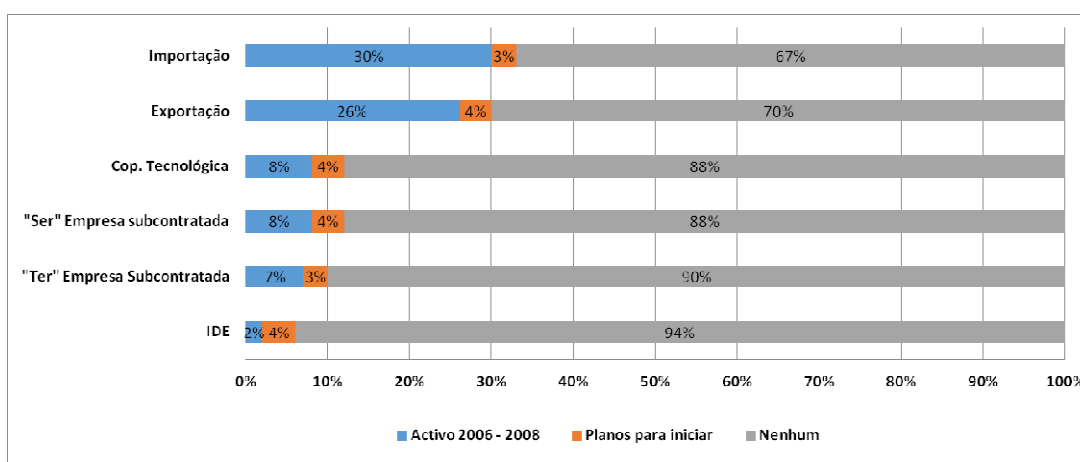


Figura 5 - Distribuição dos diferentes modos de internacionalização das PME Europeias

Fonte: Commission (2010)

Podemos igualmente verificar que, e apesar de apenas 2% das PMEs europeias investir fora do mercado comum (FDI), o que representa cerca de 500 000 PMEs a nível europeu, cerca de 22% dessas empresas escolhe as *Joint-ventures* como a forma legal de internacionalização (Figura 6).

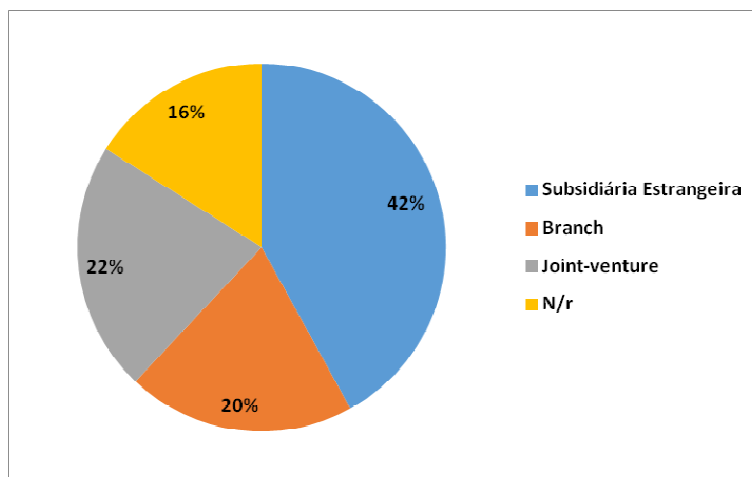


Figura 6 - Formas legais escolhidas pelas PME Europeias no seu processo de Internacionalização

Fonte: Commission (2010)

Se atendermos ao facto de existirem 16% de empresas que não sabem que processos utilizam, ou preferam não responder, podemos concluir que um processo de internacionalização com recurso a Joint-ventures poderá ter espaço de progressão na preferência das PME Europeias.

Ao analisarmos os dados da Figura 7, constatamos que a principal razão para o estabelecimento de subsidiárias ou joint-ventures, em países externos ao mercado comum, se prende com uma necessidade de proximidade face ao consumidor final (17%); em segundo lugar surge a necessidade de maior proximidade face a uma grande empresa, atuando as PME, nestes casos como fornecedores – B2B – (12%); em terceiro lugar, temos a redução dos custos com mão-de-obra (11%); como quarta razão surge-nos a questão fiscal, isto é, as empresas procuram um regime mais atrativo para os seus investimentos (9%); em quinto lugar, as PME apontaram questões de ordem legal e administrativa como causa da criação de uma joint-venture ou subsidiária num país externo ao mercado comum. As PME procuram regimes administrativos menos burocráticos e mais ágeis (8%); em sexto lugar, as questões relacionadas com a regulação das exportações recolhem 5% das preferências; por fim, em sétimo lugar o acesso a financiamento é importante para 5% das empresas.



Figura 7 - Principais razões para o estabelecimento de empresas subsidiárias/joint-ventures fora do mercado comum

Fonte: Commission (2010)

Este relatório aponta ainda para a existência de uma relação direta entre a dimensão das empresas e o seu grau de internacionalização, isto é, quanto maior for a empresa, mais tendência terá para se internacionalizar (Commission, 2010). Convém igualmente realçar que quanto menor é dimensão populacional do país, mais as suas PME se internacionalizam, verificando-se portanto uma correlação negativa entre as duas variáveis, por exemplo, países como a Estónia, Dinamarca, Suécia e, até mesmo Portugal apresentam uma taxa mais elevada de internacionalização de PME, face a países de maior dimensão como sejam a Alemanha, França ou o Reino Unido (Figura 8).

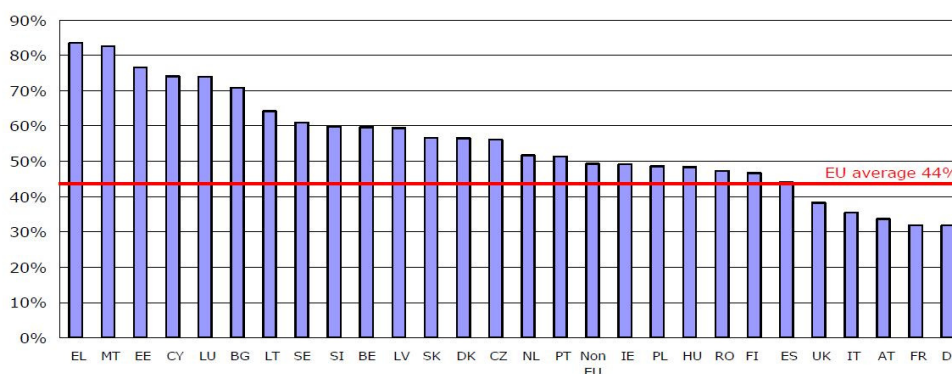
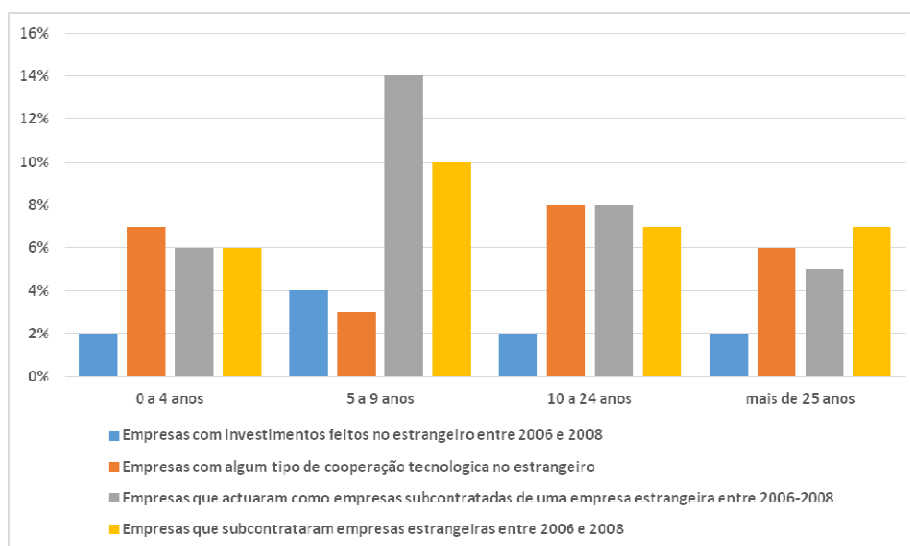


Figura 8 - Percentagem de PME internacionalizadas por país.

Fonte: Commission (2010)

A relação entre a maturidade das empresas e o seu grau e de internacionalização foi um outro fator considerado pela CE. Através da análise da Figura 9, podemos inferir que as empresas com uma maturidade de 5 a 9 anos são mais propensas à adoção de estratégias de

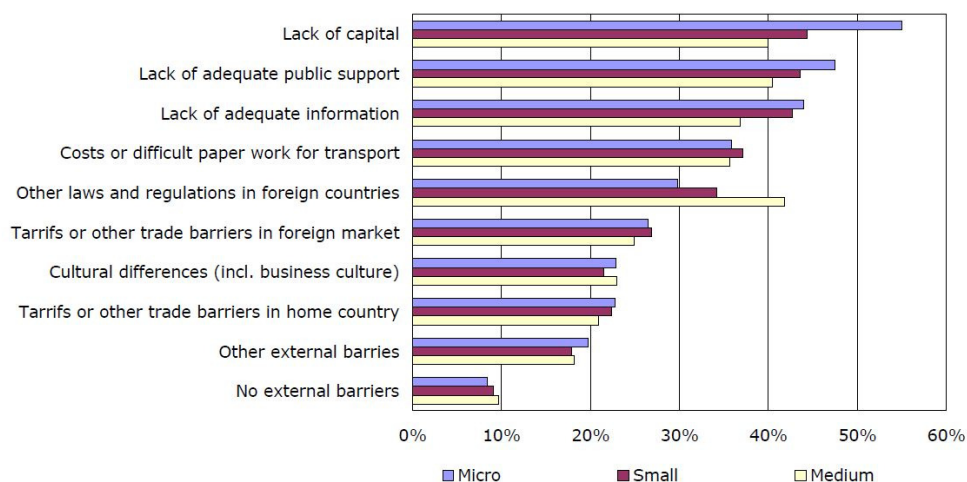
internacionalização, seja qual for o modo de internacionalização escolhido. No campo oposto, as PME com mais de 25 anos de existência apresentam os níveis de internacionalização mais baixos. Esta discrepância poderá ser explicada por vários fatores, mas arriscaríamos apontar o carácter tradicional (e como tal, a existência de uma maior aversão ao risco) das PME mais velhas como um fator chave para este comportamento.



**Figura 9 - Percentagem de PME envolvidas em processos de internacionalização por maturidade da empresa**

Fonte: Commission (2010)

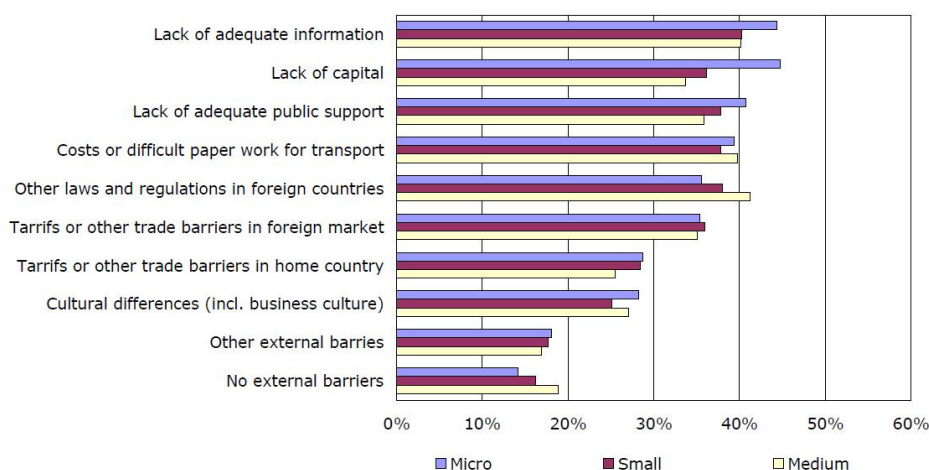
Por fim, relativamente às barreiras à internacionalização percebidas pelas PME europeias, há que distinguir entre as operações efetuadas dentro mercado comum e operações levadas a cabo fora do mesmo. No que concerne ao primeiro tipo de operações, as PME europeias e, em concreto, as micro empresas, identificam como principal barreira à sua internacionalização a falta de capital, sendo também esta a principal razão apontada pelas pequenas empresas. As médias empresas, por seu turno, identificam as leis e regulamentações de outros estados membros como o principal entrave ao seu processo de internacionalização.



**Figura 10 - Barreiras à internacionalização de PME operando no mercado europeu, por tamanho das empresas**

Fonte: Commission (2010)

Quando as empresas operam fora do espaço económico europeu, a sua perceção dos entraves e barreias à sua internacionalização tende a variar, ainda que de forma ligeira. As micro empresas, para além da falta de recursos, apontam também a falta de informação relativa aos mercados externos como um dos fatores chave que pode influenciar negativamente a sua internacionalização. Outro fator a considerar será também a inexistência ou deficiência de políticas públicas de incentivo a internacionalização de PME, sendo este um ponto comum às micro, pequenas e médias empresas (Figura 11).



**Figura 11 - Barreiras à internacionalização de PME operando fora do mercado europeu, por tamanho das empresas**

Fonte: Commission (2010)

Ainda segundo a CE (2012), as PME internacionalmente ativas têm uma perceção significativamente mitigada das barreiras à internacionalização, face aquelas que ainda se

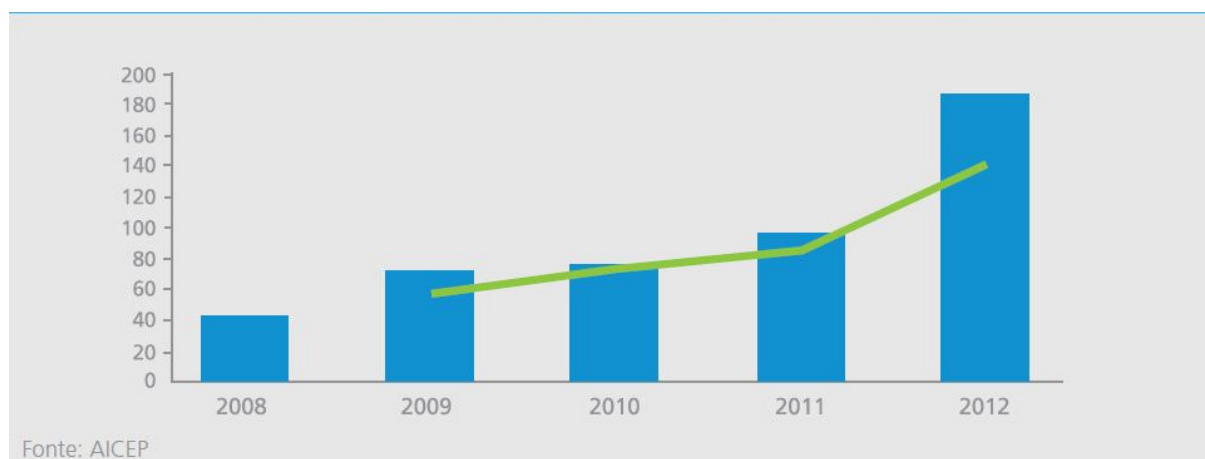


encontram em fase de desenvolvimento e preparação desse tipo de estratégia.

### 2.2.7 Internacionalização de PME em Portugal

Nesta secção pretendemos traçar um breve perfil das PME portuguesas que internacionalizam os seus negócios e as ferramentas/mecanismos que utilizam na concretização dessa estratégia.

Segundo os últimos dados divulgados pela AICEP no âmbito do programa SI PME<sup>10</sup>, nos últimos dois anos, têm-se assistido a um crescimento do número de candidaturas aos programas de apoio do QREN, tanto a nível individual (empresas) (Figura 12), como ao nível de projetos conjuntos (associações de empresas). Estes incentivos públicos à internacionalização cifram-se na ordem dos 332 milhões de euros, num montante de investimento que supera os 690 milhões de euros (Baptista, 2013).



**Figura 12 - Evolução do número de projetos individuais aprovados no âmbito do QREN 2008/2012  
(Investimento elegível aprovado em milhões de euros)**

Fonte: AICEP

Baptista (2013) refere ainda que os projetos apresentados dizem respeito a mais de 130 mercados diferentes, o que claramente demonstra o esforço de diversificação dos mercados de destino das exportações portuguesas. Fruto de uma mudança de paradigma, o Brasil reforçou a primeira posição no que toca ao destino preferencial para o desenvolvimento de novos projetos, seguido da Alemanha e França. Apesar desta inversão, Espanha continua a ser o principal destino de investimento e trocas comerciais nacionais, representando só por si 43%

<sup>10</sup> “SI PME – Sistema de Incentivos à qualificação e Internacionalização de PME: visa a promoção da competitividade das empresas através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa das PME no mercado global, através do investimento em fatores dinâmicos de competitividade, em especial na vertente da internacionalização” (Baptista, 2013)

dos mercados externos.

Segundo o estudo desenvolvido pela AICEP em parceria com a Deloitte (2012), quase metade das PME que nele participaram consideram países da União Europeia e Brasil como os destinos mais atrativos para se internacionalizarem (Figura 13). As principais razões destas preferências prendem-se com fatores de índole geográfica (proximidade) e culturais (língua, valores e história). Os PALOP e em especial Angola começam também já a ganhar peso como países de destino das PME nacionais.

Principais mercados externos	Sector de Actividade						
	TOTAL	Agroalimentar	Indústria transformadora	Construção e imobiliário	Comércio por grosso ou a retalho	Tecnologia, media e telecom.	Prestação de serviços
União Europeia (excepto Espanha)	64%	80%	79%	53%	59%	46%	49%
Espanha	43%	24%	62%	33%	42%	26%	26%
Angola	35%	36%	24%	50%	49%	41%	35%
Outros PALOP	21%	7%	14%	27%	18%	46%	33%
Brasil	18%	33%	8%	23%	13%	33%	20%
América do Norte	12%	24%	14%	3%	11%	4%	10%
Magreb (Argélia, Marrocos e Tunísia)	11%	2%	15%	20%	6%	4%	14%
Ásia (excepto China)	7%	16%	6%	0%	9%	4%	7%
Médio Oriente	7%	4%	6%	0%	7%	11%	7%

**Figura 13 - Principais países de destino da internacionalização das PME portuguesas, por setor de atividade**

Fonte: Deloitte & AICEP (2012)

Relativamente às estratégias de internacionalização adotadas (Figura 14), as PME nacionais continuam a optar por concentrar as suas operações em território nacional, privilegiando a exportação direta para o cliente final, ou então fazendo uso de uma força de vendas externa assente em parcerias com distribuidores locais (Deloitte & AICEP, 2012). A opção por uma exportação direta ou rede de distribuidores irá depender do sector de atividade no qual as empresas se inserem.

Esta tipologia estratégica começa agora a alterar-se, verificando-se uma tendência das empresas para uma maior participação direta na atividade comercial em cada país de destino, através de investimento direto local (Deloitte & AICEP, 2012). “Um aspeto importante relativamente ao investimento internacional, é compreender se as empresas realizam esta atividade mediante parcerias ou a título individual” (Simões, 2011, p. 21). Segundo Simões (2011), a maioria das empresas portuguesas, nas quais se incluem as PME, tendem a realizar

os investimentos de forma individual, sem recurso a uma joint-venture ou outro tipo de parceria, tantas vezes necessária, dada a falta de *know-how* ou capital para a implementação do projeto de internacionalização.

Estratégias pelas quais já optaram...	Sector de Actividade						
	Total	Agroalimentar	Indústria transformadora	Construção e imobiliário	Comércio por grosso ou a retalho	Tecnologia, media e telecom.	Prestação de serviços
Exportação para o cliente final	65%	50%	72%	59%	66%	71%	58%
Exportação via agentes ou distribuidores	56%	81%	70%	35%	62%	41%	29%
Importação	27%	17%	36%	12%	45%	14%	11%
Investimento directo – actividade comercial	22%	15%	24%	21%	21%	25%	23%
Licenciamento de tecnologia ou marca	17%	17%	21%	6%	22%	20%	14%
Projecto chave na mão	17%	0%	10%	32%	5%	39%	32%
Investimento directo – actividade produtiva	14%	2%	20%	41%	4%	12%	12%
<i>Franchising</i>	2%	0%	1%	0%	4%	2%	5%
Nenhuma destas	8%	8%	2%	6%	3%	10%	21%
Base: Já iniciaram o processo de internacionalização	(581)	(48)	(188)	(34)	(110)	(51)	(102)

**Figura 14 - Estratégias de internacionalização das PME portuguesas, por sector de actividade**

**Fonte: Deloitte & AICEP (2012)**

Por fim, relativamente às razões que levam as empresas a internacionalizarem-se (Figura 15), aproximadamente 35% das PME inquiridas consideram que a primeira razão pela qual iniciam o processo de internacionalização está relacionada com a saturação do mercado nacional (Deloitte & AICEP, 2012). A segunda razão diz respeito à melhoria das margens e à rentabilidade das suas operações, enquanto a terceira razão refere-se à exploração de nichos de mercado. A atual conjuntura de crise explica em grande medida a ordem a graduação das razões que estão na origem da internacionalização das PME.

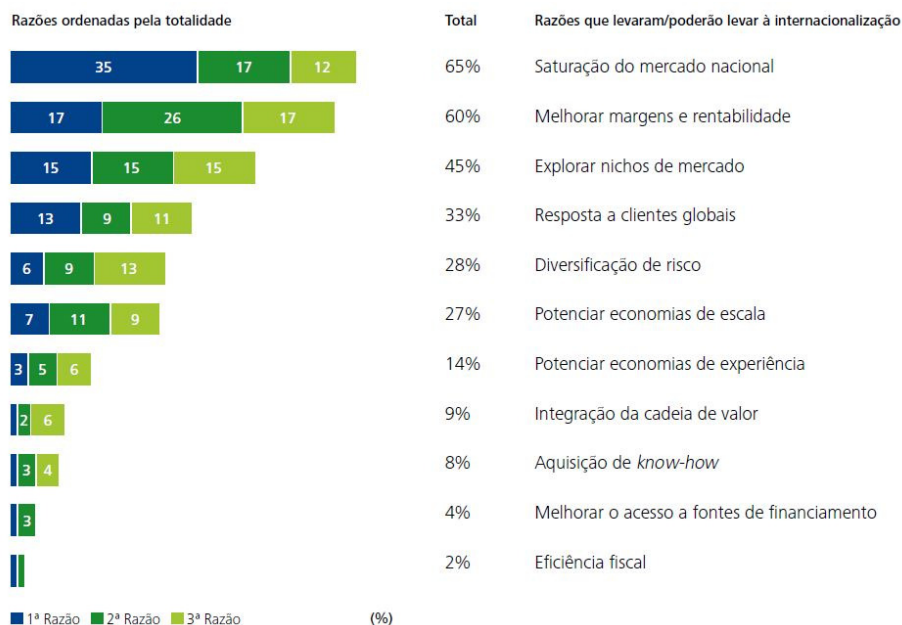


Figura 15 - Principais razões de internacionalização das PME portuguesas

Fonte: Deloitte & AICEP (2012)

## 2.3 Joint-ventures e o seu impacto no “mundo” das PME

### 2.3.1 Cooperação estratégica

Tal como afirma Templin (1995), se até há pouco tempo empresas da mesma indústria não falavam entre si, hoje realizam negócios como parceiros. Esta mudança de paradigma nas relações empresariais favoreceu o desenvolvimento de inúmeras parcerias estratégicas nos últimos 40 anos e, apesar de já não ser nova, esta tendência ganha, nos dias de hoje, um novo folego através da emergência dos BRIC e a abertura de novos mercados.

De acordo com Child e Faulkner (1998) a cooperação estratégica é a tentativa de uma organização atingir os seus objetivos através da cooperação com outra entidade, ao invés de competir com a mesma. Nesta continuidade, a cooperação interempresarial permite às empresas suprir a falta de recursos ou competências específicas e fazer face a necessidades de investimento cada vez mais exigentes, ao mesmo tempo que se criam sinergias e oportunidades de mútua aprendizagem.

A cooperação estratégica entre empresas do mesmo sector pode surgir de uma necessidade de acautelar uma posição de mercado face a empresas de maior dimensão (aliança defensiva), ou então, no extremo oposto, de um plano de conquista de quota de mercado, reduzindo assim a entrada de novos concorrentes (aliança ofensiva) (Child &

Faulkner, 1998). A entrada em novos mercados, muitas vezes só é viável através de um parceiro local (veja-se por exemplo o caso do Brasil, onde as empresas portuguesas têm vindo a investir cada vez mais.), parceiro esse, que mitigará as barreiras existentes à entrada para esse mercado, sejam elas legais, administrativas ou de outra ordem.

A cooperação estratégica não deverá ser encarada como uma alternativa à competição estratégica, dependendo a verificação de uma ou outra (competição estratégica ou cooperação estratégica), das condições e estrutura dos mercados em análise. Em mercados onde a cooperação é elevada e a competição baixa, verifica-se uma maior tendência para existência de fusões ou aquisições, uma vez verificado o sucesso da aliança estratégica. Em mercados onde os níveis de cooperação e competição sejam igualmente elevados, a preocupação dos parceiros residirá na rápida aprendizagem mútua, por forma a acautelar uma possível quebra na aliança. No extremo oposto, em mercados onde os níveis de competição e cooperação sejam baixos, qualquer aliança obterá resultados limitados.

São várias as razões que justificam a formação de uma aliança estratégica ou outro tipo de acordo de cooperação. Deste modo, de acordo com Contractor e Lorange (1988) (citado em Child & Faulkner, 1998), os objetivos de um acordo de cooperação são:

- Redução do risco;
- Economias de escala e racionalização de recursos;
- Troca de tecnologias;
- Segmentação de mercado;
- Barreiras ao investimento;
- Internacionalização e expansão de empresas inexperientes;
- Integração vertical, através da criação de uma cadeia de valor através dos vários parceiros.

As alianças estratégicas e os acordos cooperativos podem assumir assim uma variedade de formas e configurações, sendo que, nesta matéria, os diversos autores da especialidade se dividem quanto à sua classificação. Para Ghemawat (1986) (citado em Child & Faulkner, 1998), as alianças estratégicas, quanto à sua forma, dividem-se em: 1) coligações verticais, aliança entre parceiros que desempenham diferentes tarefas na cadeia de valor e; 2) coligações horizontais, isto é, entre parceiros que desenvolvem o mesmo tipo de atividade na cadeia de valor. Estes autores dividem ainda as alianças estratégicas de acordo com a sua natureza legal em JV, licenciamentos e acordos de fornecimento, bem como, de acordo com as suas áreas

funcionais em tecnologia, operações e logística, marketing, vendas e serviços. Na prática, esta segmentação proposta pelos autores, pode variar consoante a perspetiva dos diferentes parceiros; Assim se para um, a parceria poderá ser meramente tecnológica, para outro, o acesso ao mercado será o seu objetivo (Child & Faulkner, 1998).

Garrette e Dussauge (1995) (citados em Child & Faulkner, 1998) também optam por uma divisão em coligações horizontais (*scale alliances*) e coligações verticais (*link alliances*), considerando que nas primeiras existe uma combinação de competição e cooperação e nas segundas apenas uma relação cooperação. Os autores dividem as alianças estratégicas em três tipos: 1) integração partilhada<sup>11</sup>, muito comum nos processos de pesquisa e desenvolvimento de produtos, por exemplo, nas indústrias dos semicondutores e automóvel; 2) “alianças aditivas”<sup>12</sup>, nas quais os parceiros pretendem adquirir escala a fim desenvolver certos produtos ou serviços (este tipo de parcerias são facilmente observáveis na indústria aeroespacial) e; 3) alianças complementares que são normalmente parcerias com apenas dois parceiros, nas quais cada um deles desenvolve uma atividade complementar à do parceiro da aliança, (por exemplo, uma empresa de telecomunicações e uma empresa de marketing).

Collins e Dorley (1991) (citados em Child & Faulkner, 1998), por seu lado, consideram que poderão haver seis tipos, ou formas, de alianças. São elas:

- Parcerias estratégicas entre grandes empresas;
- Alianças de colaboração no âmbito da pesquisa e desenvolvimento do produto;
- Relações privilegiadas com fornecedores;
- JV baseadas em capital de risco, nomeadamente na área das novas tecnologias;
- Alianças de distribuição, geradores de valor e adaptadas/customizadas aos mercados locais;
- Fusões parciais, nomeadamente em indústrias presentes em sectores com um elevado índice de maturidade.

Como claramente se verifica, não existe uma unanimidade quanto à classificação mais adequada para descrever as formas e configurações que uma aliança estratégica pode assumir. Enquanto certos autores, classificam as alianças em função da sua forma legal, outros preferem considerar a posição que os diferentes parceiros ocupam na cadeia de valor, como critério a seguir. Independentemente da multiplicidade de formas e configurações que pode

---

<sup>11</sup> “Shared upstream and downstream integration”

<sup>12</sup> “Additive alliances”

assumir, a cooperação estratégica é essencial às empresas, sejam elas grandes, médias ou pequenas. Uma gestão moderna e eficiente não pode olhar para a empresa como um centro de decisão isolado, afastado dos seus concorrentes e em constante estado de “guerrilha empresarial”.

### 2.3.2 *As PME e as alianças estratégicas*

A “coopetição” pode-se definir como o processo de reconhecimento, por parte das empresas, de que existem um conjunto de benefícios que poderão obter se trabalharem em conjunto (Brandenburger & Nalebuff, 1996) (citados em Levy, *et al.*, 2003). Empresas consideradas concorrentes poderão unir esforços, ainda que de forma temporária e segmentada, por forma a desenvolver uma ou mais vantagens competitivas que lhes permita alavancar a sua posição no mercado ou alcançar um objetivo comum. A ideia chave na coopetição é a de que existe sempre uma dualidade em qualquer relação, isto é, cada um dos parceiros/concorrentes, ganhará algo com a cooperação, ao mesmo tempo que competem entre si.

Para as PME, a questão da partilha de conhecimentos e cooperação interempresarial é uma matéria delicada pois atuam em mercados altamente segmentados, nos quais as quotas de mercado são pequenas e as necessidades dos clientes surgem como a força condutora das suas operações (Levy, *et al.*, 2003). A colaboração entre PME e grandes empresas é frequente, por um lado, estas últimas são muitas vezes o cliente final das PME, numa lógica de B2B, por outro, atuam como parceiros privilegiados, disponibilizando recursos em troca de flexibilidade e capacidade de reação (características inerentes às PME, já referidas neste trabalho). É igualmente importante referir que este tipo de relação privilegiada nem sempre é benéfica para as PME pois, não sendo, muitas vezes, capazes de reconhecer o verdadeiro valor dos seus conhecimentos e *know-how*, são levadas a partilhá-los sem a devida retribuição (Levy, *et al.*, 2003).

A maioria das PME apresenta grandes deficiências ao nível da gestão e partilha de conhecimentos/informação, ao mesmo tempo que adotam sucessivas táticas de exploração de mercado individualistas (Levy, *et al.*, 2003), isto é, as PME preferem avançar sozinhas a cooperar entre si. Parte da solução deste problema reside precisamente na forma como as PME olham para a cooperação e quão longe estão dispostas a ir na partilha das suas práticas. Em primeiro lugar, deverão ser capazes de cooperar ao nível dos seus pares (com outras PME), em segundo lugar, deverão ser proactivas e firmar acordos de cooperação,

nomeadamente ao nível da pesquisa e desenvolvimento e, em terceiro lugar, deverão encarar este tipo de estratégia como um comportamento criador de valor.

### 2.3.3 *Estratégia de Joint-venturing: Do conceito à prática*

As JV estão, muitas vezes, associadas à ideia de “coopetição”, ou seja, duas empresas unem esforços na persecução de objetivos comuns (Templin, 1995). Esta união tem muitas vezes subjacente a ideia de criação de novos produtos, ganho de economias de escala ou ainda partilha de tecnologias.

Os exemplos de JV vêm-se sucedendo desde os anos 60 do século XX, nas indústrias químicas e petrolíferas (Weston, *et al.*, 2001), muito antes de um verdadeiro desenvolvimento dogmático desta disciplina. Podemos referir alguns exemplos de JV, já nos anos 80 e 90 do século passado, nomeadamente entre a Chrysler Corp e a Mitsubishi (indústria automóvel); entre a Texas Instruments e Hitachi (indústria eletrónica); entre a Compaq Computer Corp e Intel Corp (indústria dos microprocessadores) (Templin, 1995).

Em Portugal, a JV mais conhecida talvez seja aquela que juntou PT e Telefónica, na criação do maior operador móvel da América do Sul, permitindo a estas empresas ganhar uma posição de destaque no mercado sul-americano de telecomunicações. Entre as várias razões que levaram as duas empresas a colaborarem entre si, destacam-se as importantes sinergias, através das economias de escala decorrentes da sua dimensão, através da aplicação das melhores práticas de ambos os grupos e pelo aproveitamento conjunto da posição de liderança comercial da Portugal Telecom e Telefónica Móviles no Brasil (Telecom, 2002).

Tradicionalmente, a doutrina da *International Business Area* defendia que o sucesso das empresas em mercados internacionais dependia da sua dimensão, segundo alguns autores, o conceito de “pequena firma global” seria uma contradição, na medida em que, o grande motor da globalização (economias de escala) não se aplicaria às PME (Kirby & Kaiser, 2003). Considerando este ponto de vista, as PME estariam assim afastadas de um fenómeno tão complexo como a globalização, restringindo-se apenas a operações de mera exportação e importação ou, na melhor das hipóteses, atuariam como empresas subcontratadas de grandes EMN.

Nesta secção propomo-nos clarificar o conceito de Joint-venture, ao mesmo tempo que analisamos a viabilidade das PME poderem recorrer a esta forma de cooperação, nos seus processos de internacionalização.



#### 2.3.4 *O conceito*

Uma JV poderá ser vista, em primeira instância, como um mecanismo de acumulação de poder de mercado, através da agregação de recursos em conjunto com outra (s) entidade (s) (Kirby & Kaiser, 2003; Wille, 1998), ou ainda como um veículo destinado a adquirir novas tecnologias, novos negócios ou simplesmente entrar de forma rápida e eficaz num novo mercado.

O conceito de JV teve as suas origens no campo da cooperação política entre Estados-nação, aquando da formação de alianças estratégicas como forma de proteção contra ameaças externas que excedessem as capacidades individuais dos signatários (Wille, 1998). Um exemplo recente deste tipo de alianças poderá ser encontrado na NATO.

Em termos gerais, podemos definir Joint-venture (empresa comum) como uma nova entidade/empresa, juridicamente autónoma, formada por duas ou mais empresas (Wille, 1998). As JV poderão assumir as formas societárias legalmente em vigor no país em que se encontra a sua sede ou residência fiscal (Morais, 2004), ao mesmo tempo que as empresas “mãe” que estão na sua origem continuam a existir como empresas autónomas. Ainda do ponto de vista jurídico-legal, as JV poderão ser definidas como “uma relação, de conteúdo complexo, estabelecida entre entidades que explorem empresas com a finalidade de realizar em comum e num quadro de concertação, um determinado projeto empresarial, mantendo, em contrapartida, numa determinada esfera minimamente apreciável, a sua autonomia jurídica e uma capacidade própria de determinação do seu comportamento comercial nesse mesmo âmbito” (Morais, 2004, p. 137 )

As JV são, de um modo geral formadas, dizendo respeito a apenas uma pequena parte das operações de cada um dos parceiros (Weston, *et al.*, 2001), sendo que cada um deles poderá contribuir com capital, ativos fixos, tecnologia, patentes, mão-de-obra ou outros ativos intangíveis (Wille, 1998). Quanto à sua duração, as JV poderão ser constituídas por um período finito de tempo, isto é, a sua duração irá depender do cumprimento dos objetivos específicos subjacentes à sua constituição, ou então, por outro lado, funcionarão sem um limite de tempo definido *a priori*, desenvolvendo a sua atividade enquanto for pertinente e vantajoso para os parceiros.

#### 2.3.5 *Motivações para a formação de uma Joint-Venture*

As razões que estão na génese da formação de uma JV são bastante numerosas e variadas.

Contudo, esta panóplia de motivações poderá ser dividida em três grandes categorias:

- *Joint-ventures* baseadas na aquisição de recursos
- *Joint-ventures* baseadas no funcionamento dos mercados
- *Joint-ventures* baseadas na assunção de riscos

Nenhum dos motivos específicos inserido em cada uma das categorias é excludente de outro, isto é, uma empresa pode em simultâneo basear-se em motivos relacionados com aquisição de recursos ou tecnologia e motivos relacionados com barreiras à entrada num novo mercado. Analisemos seguidamente cada uma das categorias individualmente.

#### *Joint-ventures baseadas na aquisição de recursos*

Muitas JV são constituídas com o intuito de adquirir ou reter um recurso necessário à produção de certos bens e serviços (Wille, 1998). Os recursos não têm necessariamente que ser matérias-primas, podendo assumir outras formas e configurações, consoante aquilo que os parceiros procurem:

- **Financiamento** - são frequentes os casos onde um dos potenciais parceiros detém a tecnologia necessária para explorar uma determinada oportunidade de mercado, mas não a capacidade financeira necessária à concretização do projeto (Wille, 1998). A relutância de investidores externos em investir numa ideia ou projeto, muitas vezes considerado de risco, faz do recurso à formação de uma JV, uma solução de financiamento alternativa às vias normais, pois o um dos parceiros assume o papel de investidor (Weston, *et al.*, 2001). A obtenção de financiamento através da constituição de uma JV poderá ainda ser benéfico ao nível da obtenção de condições especiais de auxílios públicos, concedidos por organizações internacionais ou entidades estaduais (Morais, 2004), sendo esta prática facilmente identificada nas chamadas IJV formadas em países em vias de desenvolvimento.
- **Matérias-primas e meios de produção** - as empresas podem formar uma JV como forma de assegurar o acesso a matérias-primas, ou um recurso físico específico, como por exemplo uma linha de produção.
- **Tecnologia ou patente** - uma das tipologias mais comuns de JV é aquela que junta uma pequena empresa que tenha desenvolvido uma nova tecnologia ou

patente, a uma grande empresa com as devidas capacidades de produção e distribuição necessárias à conveniente exploração dessa mesma tecnologia (Wille, 1998). Empresas como a Phillips, Apple ou Microsoft tendem a assumir posições minoritárias em JV de forma a ganhar um futuro acesso a novas tecnologias.

- **Know-how e conhecimentos específicos** - em algumas JV, um dos parceiros detém as capacidades necessárias à produção, publicitação e distribuição de um determinado produto, contudo falta-lhe um conjunto de conhecimentos específicos do mercado onde pretende atuar. As parceiras entre uma EMN e um parceiro local são ilustrativas deste tipo de JV.

*Joint-ventures baseadas no funcionamento dos mercados*

Ainda que uma empresa possua todas as capacidades necessárias à prossecução dos seus objetivos empresariais de forma individual, a constituição de uma JV poderá trazer certas vantagens e benefícios que, de outra forma, não seriam possíveis de alcançar. Vejamos cada uma delas individualmente:

- **Economias de escala e racionalização de recursos** - uma JV pode servir para os parceiros fazerem um uso mais racional dos seus escassos recursos, ao mesmo tempo que conseguem atingir economias de escala (Child & Faulkner, 1998).
- **Ultrapassar barreiras de acesso a mercados** - o difícil acesso a certos mercados internacionais tem sido um dos maiores catalisadores na criação de JV e alianças transfronteiriças. A constituição de uma IJV, permite não só ultrapassar barreiras legais e burocráticas, como também barreiras culturais, que de outra forma seriam difíceis de transpor.
- **Diversificação de produtos** - uma JV poderá permitir aos parceiros combinar as suas capacidades no desenvolvimento de novos produtos, permitindo-lhes entrar em novos segmentos de negócio. A Sony utilizou esta estratégia formando JV com a Prudential Insurance, Wilson Sporting Goods e Pepsico (Wille, 1998).

*Joint-ventures baseadas na assunção de riscos*

Um dos motivos mais comuns para a constituição de JV reside na dissipação dos custos e riscos associados a um processo de investimento.

- **Partilha dos custos e riscos na pesquisa e desenvolvimento do produto** - “As necessidades de inovação técnica ao nível da produção de certos bens e serviços em particular, determinam com frequência a conjugação de meios e recursos complementares de diferentes grupos empresariais” (Morais, 2004, p. 145 ). Mesmo empresas concorrentes, formam JV, como forma de reduzir os custos associados aos processos de pesquisa e desenvolvimento de produtos.
- **Partilha dos custos de investimento e risco financeiro** - “Muitos projetos empresariais pressupõem simultaneamente elevados custos de investimento inicial e uma considerável incerteza relativamente aos resultados que possam gerar” (Morais, 2004, p. 146 ). A partilha do investimento e do risco através de uma JV constitui, para muitas empresas, a única forma de fazer face a encargos tão acrescidos.

### 2.3.6 *Joint-ventures e a internacionalização de PME*

A literatura da especialidade tem vindo a demonstrar que as alianças internacionais diferem das alianças domésticas, ao mesmo tempo que as alianças estabelecidas entre PME adotam contornos diferentes daquelas estabelecidas por e entre grandes empresas (Gomes-Casseres, 1997; Swoboda, *et al.*, 2011). Estas diferenças devem-se, sobretudo, aos objetivos subjacentes a cada um dos tipos de aliança, bem como à dimensão e configuração das empresas em causa. Apesar da evolução que se tem vindo a verificar, a internacionalização continua a ser encarada pelas PME como um grande desafio (Swoboda, *et al.*, 2011), sendo poucas são aquelas que recorrem a alianças internacionais como forma de alavancar as suas operações e, aquelas que o fazem demonstram dificuldades em mantê-las (Buckley & Casson, 1998).

À semelhança de uma JV doméstica, uma *International Joint-venture* pressupõe a criação de uma entidade juridicamente autónoma face às empresas “mãe”, tendo como principal intuito facilitar a entrada em mercados internacionais e, ao mesmo tempo, reduzir os riscos de transações transfronteiriças (Ott, 2006; Woodside & Pitts, 1996). Se procuramos uma definição mais teórica para este conceito poderemos definir uma IJV como uma empresa

recentemente criada por duas ou mais empresas em dois ou mais países, com o intuito de adquirir *know-how*, capacidade produtiva, facilidades de distribuição, capital ou financiamento, bem como desenvolver um novo produto ou processo de fabrico (Beamish, *et al.*, 1994) (citados por Ott, 2006).

Uma outra configuração de JV que podemos apontar, como alternativa às IJV, são as chamadas *Export Joint-ventures*, estas, não são mais do que *Domestic Joint-ventures*, onde duas ou mais empresas combinam forças com o intuito de exportar (Gebhard, 1987). Ao contrário das grandes empresas, as PME enfrentam dificuldades de escala, nomeadamente na incapacidade que demonstram em criar e manter departamentos de exportação/internacionalização capazes de enfrentar os mercados externos. A criação de uma EJV permitirá às PME beneficiar de economias de escala, ao mesmo tempo que as coloca em situação de igualdade com grandes empresas. Como exemplo deste tipo de práticas poderemos referir a Porto Union:

*"Porto Union" é a união de produtores portugueses apresentados no mercado russo.*

*Tendo unido a melhor qualidade dos produtos com reputação impecável no mercado, conseguimos criar uma união, capaz de apresentar a verdadeira celebração do paladar Português para os clientes russos!*

*Conheça as mais "saborosas" marcas de Portugal, Primor, Olivari, José Maria da Fonseca e Viera de Castro!*

*Na melhor tradição do sabor Português! Na melhor qualidade do fazer negócio!*

*(Union, 2013)*

Ou ainda o projeto Douro Boys:

*O projecto Douro Boys, que reúne cinco produtores da região -- Quinta do Vallado, Niepoort, Quinta do Crasto, Quinta do Vale Dona Maria, Quinta do Vale Meão – na promoção conjunta das suas marcas no exterior, mantendo cada grupo a sua independência e autonomia empresarial (...).*

*(Aveiro, 2012)*

Como se pode constatar as JV apresentam-se como uma ferramenta moldável, capaz de assumir as mais variadas configurações, cumprindo os mais variados propósitos e objetivos.

Analisaremos seguidamente e de forma mais pormenorizada, cada um dos formatos.

### 2.3.7 *International Joint-ventures*

As IJV amplificam as potencialidades e as fraquezas de uma JV doméstica (Weston, *et al.*, 2001) , se por um lado, a procura do parceiro ideal se estende para além das fronteiras domésticas do país de origem da empresa, aumentando-se assim as probabilidades de encontrar um parceiro adequado, por outro, as idiossincrasias culturais, quer seja das empresas, quer seja dos diferentes países envolvidos nesta rede, aumentam o risco de tensões na constituição e desenvolvimento de uma JV. Empresas de países diferentes apresentam, muitas vezes, diferentes estilos de gestão (Child & Faulkner, 1998; Weston, *et al.*, 2001). Enquanto a cultura ocidental tende a promover uma cultura de gestão baseada no individualismo, no legalismo e confrontação, a cultura empresarial Oriental enfatiza o coletivismo e a criação de relações, bem como a verdade e o compromisso (Xuan & Graf, 1996). Esta dicotomia, muitas vezes geradora de conflitos, tem vindo a diluir-se nas últimas décadas em virtude da crescente integração e globalização.

As IJV são uma forma especial de IDE, no entanto não se confundem, com esta última forma de internacionalização. Uma IJV pressupõe a expansão das operações de uma empresa para além das suas fronteiras domésticas através de uma aliança estratégica com uma empresa do país escolhido para esse efeito, enquanto o IDE se verifica quando uma empresa expande as suas operações para além das suas fronteiras domésticas através da criação de uma subsidiária no país de destino (Hotter, 2010). Uma IJV representa portanto uma expansão/internacionalização/estratégia coletiva, enquanto o IDE se apresenta como uma opção estratégica individual. Perante esta distinção, poder-nos-emos perguntar: qual a melhor opção? IJV ou IDE? Cada caso é singular e a estrutura do mercado internacional que pretendemos atingir irá ditar a melhor estratégia a seguir. Se o país de acolhimento não possuir um mercado/indústria similar àquela que se pretende expandir, então o IDE, através da criação de subsidiárias, será a estratégia indicada a seguir. Por outro lado, se o mercado que pretendemos explorar, no país de acolhimento, já existir, mas os seus produtos ou serviços forem de qualidade inferior, a melhor solução será a criação de uma IJV, pois assim não corremos o risco de hostilizar o mercado (Hotter, 2010).

#### *Estrutura legal e autonomia*

Na prática, as IJV não são mais do que entidades nascidas de um contrato celebrado entre

dois ou mais *co-venturers*, sendo exclusivamente governadas pelo acordo legal que está na sua origem (Hotter, 2010).

Durante várias décadas, os departamentos legais das EMN desenharam os seus próprios contratos de *joint-venturing*, de forma a suprir a falta de um modelo internacional que regulasse esta matéria (Schneider, *et al.*, 2002). Mas então e as PME? Sem departamentos legais especializados e com escassos recursos e opções? Por forma a suprir esta necessidade, a ITC criou dois modelos de contratos especialmente desenhados para PME, contendo os requisitos essenciais de Direito civil e contratual necessários à criação de uma IJV (Schneider, *et al.*, 2002). Os dois modelos dividem-se em: *Incorporated joint-venture contract* e *Contractual joint-venture contract*. Estas ferramentas poderão ser de grande utilidade para as PME que desejem iniciar o seu processo de internacionalização por esta via.

Contratualmente, os *co-venturers* detêm o mútuo controlo da nova entidade, o direito a partilhar lucros, bem como a suportar quaisquer perdas (Hotter, 2010).

#### *Vantagens das International Joint-ventures*

Considerando os inúmeros desafios que se lhes colocam, as IJV apresentam vantagens inegáveis e, do ponto de visto do parceiro estrangeiro, poderemos apontar as seguintes:

- Expansão das operações para além das fronteiras domésticas;
- Facilidade de acesso a um mercado desconhecido;
- Superação de barreiras aduaneiras e legais;
- Acesso a recursos do parceiro local;
- Economias de escala;
- Elegibilidade para contratos governamentais que, de outra forma lhe estariam vedados;
- Aumento da competitividade nos mercados doméstico e internacional;
- Acesso ao *know-how* e conhecimentos do parceiro local;
- Partilha de custos e risco com o parceiro local;

#### *Desvantagens das International Joint-ventures*

Se por um lado apontamos as vantagens de formar uma IJV, na perspetiva do parceiro estrangeiro, por outro não poderíamos deixar de apontar algumas desvantagens inerentes a

esta forma de cooperação, das quais se destacam:

- A elevada complexidade e morosidade na criação deste tipo entidades;
- Custos inerentes à pesquisa e análise dos potenciais parceiros;
- Riscos financeiros relacionados com a volatilidade do ambiente económico e político do país de destino;
- Diferenças na cultura corporativa, dos diferentes parceiros, poderão fazer surgir conflitos futuros.

Em suma, as IJV são muito mais do que uma simples aliança, pois representam, em muitos casos, a única forma de penetrar num mercado internacional, desenvolver um novo produto ou reduzir o risco associado a transações transfronteiriças (Ott, 2006). Antes de avançarem com um projeto deste tipo, as empresas deverão considerar a complexidade e riscos associados à criação de uma IJV mas, concomitantemente, ponderar as inegáveis vantagens decorrentes das mesmas.

### 2.3.8 *Export Joint-ventures*

Tal como havíamos referido na secção 2.2.7, referente às formas de internacionalização mais utilizadas pelas PME portuguesas, perto de 70% das empresas envolvidas em processos de internacionalização recorrem à exportação direta para o cliente final, ou à exportação através de agentes ou distribuidores. Se à primeira vista, esta forma de internacionalização pode parecer menos complexa e arriscada, quando comparada, por exemplo, com uma JV ou outro tipo de aliança estratégica, a verdade é que a exportação, seja ela direta ou indireta, tem as suas especificidades e riscos. Em primeiro lugar, exportar exige (em teoria) um conhecimento alargado sobre regulamentos e regras de *import/export*, aspetos especiais de seguros, documentação comercial e *trade finance* (Gebhard, 1987). Em segundo lugar, o investimento inicial necessário pode ser significativo, restringindo o acesso aos mercados internacionais de muitas pequenas empresas. Em terceiro lugar, como riscos e dificuldades inerentes a esta forma de internacionalização, podemos apontar os elevados custos de desenvolvimento e manutenção de uma rede de distribuidores, muitas vezes sujeita a regimes legais diferentes daqueles em vigor no país de origem do exportador, ou ainda, o deficitário controlo da mesma, devido à distância do país de origem dos produtos.

Um exportador de sucesso não é aquele que esporadicamente faz incursões pelos



mercados internacionais, mas sim aquele capaz de manter um compromisso de longo prazo (Gebhard, 1987), compromisso esse, nem sempre suportável pelas PME. As EJV surgem-nos, então, como uma importante ferramenta organizacional, capaz de mitigar e ultrapassar os riscos enumerados anteriormente, ao mesmo tempo que permitem às PME um ganho de dimensão e escala semelhante ao das grandes empresas. À semelhança das IJV, as vantagens do estabelecimento de uma EJV fazem-se sentir a diversos níveis: 1) economias de escala; 2) mitigação e partilha do risco; 3) eliminação de custos fixos; 4) desenvolvimento de mercado; 5) diminuição da rivalidade interempresarial no mercado doméstico; 6) capacidade de resposta a grandes volumes de encomendas. Analisemos cada uma destas áreas seguidamente.

#### *Economias de Escala*

Tal como referimos anteriormente, uma das barreiras associadas ao modelo de internacionalização por exportação, prende-se com a necessidade de estabelecimento de uma rede de distribuição a par dos elevados custos de implementação e manutenção da mesma. Através do estabelecimento de uma rede de distribuição comum aos diversos parceiros, poder-se-ão atingir economias de escala, sendo o custo médio de distribuição verificado por cada parceiro mais baixo, do que aquele praticado, caso penetrassem no mercado de forma individual. Outras economias de escala poderão ainda ser observadas ao nível do marketing e publicidade, ou desenvolvimento de políticas e estratégias de mercado.

#### *Mitigação e partilha do risco*

Qualquer que seja a modalidade de JV adotada (IJV ou EJV), a partilha do risco surge como uma das principais razões que levam os parceiros a coligar esforços num processo de internacionalização. Numa EJV, os parceiros deparam-se com dois tipos de riscos: os riscos político-legais e os riscos comerciais (Gebhard, 1987).

Os riscos políticos, tal como o nome indica, prendem-se com a conjuntura político-social verificada nos países de destino das exportações, em países de maior instabilidade política, uma mudança ao nível governativo poderá acarretar riscos mais elevados para as empresas exportadoras. Os riscos comerciais dizem respeito à pouca familiaridade dos exportadores com os consumidores do país de destino. Mesmo considerando que as empresas exportadoras preparam a sua internacionalização com os devidos cuidados, nomeadamente através de uma pesquisa rigorosa dos mercados de destino, a verdade, é que, na prática, subsiste sempre um

certo grau de incerteza relativamente ao desfecho da operação.

A partilha dos riscos permite às empresas enfrentar os mercados internacionais de uma forma mais consistente, ao mesmo tempo, que diminui a sua exposição individual.

#### *Eliminação de custos fixos*

Existem vários tipos de custos intrínsecos ao processo de exportação, como por exemplo, custos relacionados com seguros, documentação oficial, despesas de expedição, entre outros. A divisão deste tipo de encargos entre os parceiros da JV beneficia as empresas, permitindo-lhes poupanças consideráveis.

#### *Desenvolvimento de mercado*

Antes mesmo de as empresas penetrarem em mercados internacionais, deverão criar as devidas condições para que os seus produtos sejam aceites (Gebhard, 1987), isto é, no caso das PME portuguesas, estas deverão cultivar uma procura por produtos portugueses nos mercados internacionais. Esta estratégia de divulgação dos produtos “made in Portugal” deverá ser sempre acompanhada de apoios provenientes de entidades governamentais (Ott, 2006), nomeadamente através de campanhas internacionais de divulgação de produtos e empresas portuguesas.

A diplomacia económica configura-se, hoje, como uma ferramenta essencial na internacionalização das empresas nacionais que não deve ser descurada. Portas (2013 , p. 4) refere que “as empresas, contudo, não percorrem este caminho de forma solitária. Têm ao seu lado, e em todas as fases do seu processo de internacionalização, um apoio claro e inequívoco do Estado português, (...). Existe hoje uma ação articulada de toda a rede externa de Portugal – diplomática e consular, comercial e turística – que está focada na agenda de internacionalização da nossa economia.

Todas as representações externas de Portugal têm planos estratégicos específicos para cada mercado (...), que estabelecem diretrizes e objetivos a prosseguir no apoio concreto às empresas.”

#### *Diminuição da rivalidade interempresarial no mercado doméstico*

Um problema comum às empresas exportadoras prende-se com o facto de, muitas vezes, serem obrigadas a competir contra empresas sediadas nos mercados que pretendem penetrar,

ao mesmo tempo que “lutam” contra as suas congéneres domésticas por uma fatia do mercado exportador. Esta competição “doméstica” faz-se sentir ao nível da redução de preços (competição pelo preço) entre as empresas exportadoras, bem como, pela dispersão do investimento em diversas áreas não diretamente relacionadas como o processo de exportação; a necessidade de ganhar quota de mercado a outros exportadores leva a que muitas empresas invistam o seu tempo e recursos em estratégias de “agressão” à custa umas das outras, ao invés de se concentrarem nas verdadeiras necessidades do lado da procura (Gebhard, 1987).

As EJV vêm, de certa forma, mitigar esta rivalidade, na medida em que as empresas têm que se focar no que realmente é essencial, ou seja, no ataque a mercados internacionais.

#### *Capacidade de resposta a grandes volumes de encomendas*

Um dos maiores problemas que as PME enfrentam no seu processo de exportação, prende-se com a sua incapacidade de responder de forma eficaz a certas encomendas, não só ao nível das características técnicas dos produtos, mas sobretudo, ao nível do volume/quantidade contratados.

Do lado da procura, os compradores, tendem, muitas vezes a concentrar as suas encomendas num único fornecedor, especialmente nos casos em que o comprador seja uma entidade governamental, ou uma grande EMN (Gebhard, 1987). Através da constituição de uma EJV as PME podem combinar as suas respetivas produções de forma a responderem a encomendas de larga escala, ao mesmo tempo que ganham um novo folego negocial, que individualmente não possuiriam.

As EJV podem assumir uma multiplicidade de formas, dependendo dos produtos ou serviços em causa e do grau de relacionamento que os parceiros pretendem adotar. Quanto aos produtos podemos distinguir duas categorias: 1) EJV nas quais os parceiros produzem produtos similares e; 2) EJV nas quais os parceiros produzem produtos complementares; Relativamente à participação e controlo, podemos também distinguir duas categorias: 1) envolvimento direto na gestão e; 2) criação de uma entidade autónoma (Gebhard, 1987).

Quanto mais homogéneos forem os produtos dos parceiros, maiores serão os resultados económicos gerados, ao mesmo tempo que a coordenação e orientação das operações se torna mais simples (Gebhard, 1987; Ott, 2006); por outro lado, produtos menos homogéneos exigem uma maior coordenação ao nível dos preços e marketing, de modo a acomodar a

diferenciação do produto dentro da JV. As EJV são também viáveis no caso de estarmos perante um conjunto de produtos complementares, sendo neste caso comum observarmos a criação de uma marca “guarda-chuva” capaz de enquadrar todos os produtos (Gebhard, 1987). Como exemplo deste tipo de EJV, podemos referir a *Porto Union* –conjunto de empresas do sector agroalimentar, cada uma delas, especialista num determinado produto (azeite, vinho, enchidos, lacticínios e bolachas), unidas sobre uma única marca.

Para além da orientação pelo produto, as EJV podem também ser estruturadas relativamente ao grau de envolvimento dos diferentes parceiros, isto é, os participantes devem configurar e estabelecer, o quão envolvidos pretendem estar nas operações de exportação. A primeira opção será, sem dúvida alguma, o envolvimento direto em toda a operação de exportação: os diferentes parceiros gerem de forma direta a JV, tomando decisões conjuntas, trocando informações relevantes sobre preços, fornecedores e operações diárias; contudo, este tipo de gestão nem sempre é possível, nomeadamente se se verificar uma forte rivalidade dos parceiros no seu mercado doméstico (Gebhard, 1987). A segunda opção passa, então, pela criação de uma entidade estritamente dedicada à exportação, a qual nada tem que ver com a atividade doméstica dos diferentes parceiros. Neste caso, os parceiros concordam apenas canalizar os produtos consignados à exportação através de um canal comum, não havendo lugar a trocas de informação, seja ela técnica, de preços ou de outra ordem (Gebhard, 1987). De ressaltar que, independentemente da rivalidade dos diversos parceiros, estes deverão sempre dotar a JV da capacidade necessária à prossecução dos seus fins, pois de outra forma este projeto estará condenado ao fracasso (Ott, 2006).

Atendendo ao facto de que a maioria das PME nacionais prefere adotar uma estratégia de exportação direta para o cliente final – cerca de 70% - (Deloitte & AICEP, 2012), as EJV configuram-se como uma ferramenta a ter em conta, mesmo num processo de internacionalização por exportação. As suas vantagens são inegáveis; a partilha do risco e a criação de sinergias permitem a criação de canais de exportação mais sólidos e duradouros, ao mesmo tempo que parceiros rivais no mercado interno cooperam, tendo em vista um objetivo comum, ou seja, o ganho de quota de mercado internacional.

### 2.3.9 *Elementos essenciais numa Joint-venture*

Uma JV, à semelhança de qualquer outra aliança estratégica, deve ter em linha de conta uma série de fatores considerados chave e que de alguma forma influenciam o seu comportamento e performance. Da análise à literatura existente foi-nos possível identificar

cinco elementos essenciais que deverão ser cuidadosamente considerados aquando da formação e desenvolvimento de uma JV. São eles: 1) a escolha do parceiro ideal; 2) a estratégia a utilizar; 3) o controlo e gestão da JV; 4) a confiança e partilha de informação entre parceiros; 5) e a cultura. Passemos à análise de cada um dos aspetos referenciados sem separado.

### *Escolha do Parceiro ideal*

O processo de seleção de um parceiro ou *co-venturer* representa um dos patamares mais importantes e, ao mesmo tempo difíceis aquando da formação de uma JV, seja ela doméstica ou internacional. Ainda antes mesmo da abordagem ao potencial parceiro, as empresas deverão definir claramente o que procuram no parceiro e, quais os pré-requisitos que este deve cumprir (Wille, 1998), evitando-se assim, o arrastar deste processo de forma indefinida e sem resultados práticos. Para Child e Faulkner (1998), a escolha de um parceiro não pode ser apenas uma boa ideia ou uma jogada de sorte ou azar, sendo imperativo, aquando da escolha do mesmo, que as empresas considerem não só os seus motivos, mas também as razões pelas quais o potencial parceiro decida juntar-se à aliança, isto é, as empresas devem colocar-se na perspetiva do potencial parceiro.

As assimetrias entre parceiros, resultantes de diferenças culturais, económicas, tecnológicas e legais influenciam de forma contundente acordos de cooperação de qualquer índole (Ott, 2006). Segundo Harrigan (1988) (citado em Ott, 2006), as JV que ostentam uma maior probabilidade de sucesso são aquelas em que os parceiros possuem uma missão, recursos e estratégia complementares, ao mesmo tempo que partilham traços culturais similares. É essencial que os parceiros não só se complementem, mas que necessitem efetivamente um dos outros (Child & Faulkner, 1998).

De um modo geral, as PME preferem aliar-se a parceiros de dimensão e estatuto similar, pois deste modo, minimizam o risco de serem dominadas, evitam a excessiva dependência do parceiro, ao mesmo tempo que conseguem uma divisão mais fácil e equitativa dos benefícios (Child & Faulkner, 1998). Casos há, em que, em virtude do enquadramento macro do mercado em que desenvolvem a sua atividade, as PME recorrem a alianças com grandes empresas, nomeadamente na área de pesquisa e desenvolvimento de produtos (Ott, 2006).

Uma vez iniciado o processo de seleção, a avaliação dos potenciais parceiros deverá ter em linha de conta três premissas fundamentais (Wille, 1998):

- **O parceiro possui os recursos e conhecimentos que procuramos?** – Qual o lugar que ocupa na indústria? Qual a sua condição financeira e as suas perspetivas futuras? Qual a verdadeira extensão das suas capacidades?
- **A forma como aborda os negócios é compatível com a nossa?** – Qual a sua cultura corporativa? Como está organizado internamente? Pauta-se por uma ética negocial forte ou suprime esta característica em detrimento de outras?
- **O parceiro está devidamente motivado e dedicado ao sucesso da aliança?** – Quais os benefícios que o parceiro prevê retirar da aliança? Como é possível articular os objetivos do parceiro com os nossos? Em caso de fracasso da JV, como será o parceiro afetado?

O rácio resultante da análise das três premissas apresentadas deverá influenciar a escolha que vier a ser tomada, sendo altamente improvável que um candidato obtenha um resultado igualmente elevado em todas elas (Wille, 1998), como tal, o tempo investido na análise dos resultados deverá ser encarado como um investimento e não como uma mera formalidade.

### *Estratégia*

A criação de uma JV gera valor para os *co-venturers*, não só criando sinergias e benefícios comuns, mas também benefícios individuais. A existência de benefícios individuais a serem alcançados pelos parceiros poderá suscitar dúvidas sobre qual a melhor estratégia a adotar: 1) cooperar sem reservas, dando ênfase aos benefícios comuns, ou; 2) adotar um comportamento não cooperativo, privilegiando os benefícios individuais em detrimento de objetivos comuns (Kumar, 2010). De um modo geral, podemos afirmar que os efeitos da adoção de uma estratégia cooperativa sem reservas superam em muito uma estratégia não cooperativa (Kumar, 2010). Apesar de a prossecução de objetivos individuais (por exemplo, o acesso a tecnologia do parceiro) poder gerar maiores benefícios no curto prazo, no longo prazo, o escopo da JV fica esvaziado, perdendo-se uma oportunidade de complementar recursos e capacidades com um potencial económico.

Dados empíricos demonstram também que a criação de uma JV com empresas não concorrentes, ou concorrentes não diretos, beneficia a cadeia geradora de valor, atendendo ao grau e confiança existente entre os parceiros (Kumar, 2010). Quanto maiores forem os níveis de confiança entre parceiros, maiores serão as probabilidades de sucesso da JV (Child & Faulkner, 1998).

A influência da Teoria do Jogos nesta temática é inegável. Em primeiro lugar, esta teoria fornece-nos um quadro de referência na resolução de situações de conflito ou cooperação (Ott, 2006). Em segundo lugar as JV parecem fornecer o cenário perfeito para o desenvolvimento e análise de vários jogos (X números de sujeitos, Y número de interesses, assimetria informativa, entre outros) sendo o desfecho sempre imprevisível (Child & Faulkner, 1998). Em terceiro lugar, estamos perante um caso clássico de “dilema do prisioneiro”, isto é, ou se coopera ou se compete.

Numa aliança estratégica podemos fazer então três leituras: o resultado ótimo (*win-win*) é aquele em que ambos os parceiros cooperam; já um resultado intermédio compreende todas as situações em que um dos parceiros se recusa a cooperar (*win-lose*); ao passo que um resultado negativo (*lose-lose*) é aquele representado pela não cooperação de nenhum dos parceiros e consequente insucesso da aliança (Ott, 2006).

#### *Controlo e Gestão*

O controlo de uma aliança estratégica, seja ela qual for, é visto, por muitos autores, como uma matéria sensível no desenvolvimento e performance da mesma. Se por um lado, associamos à ideia de aliança estratégica o conceito de colaboração interempresarial, por outro, não podemos deixar de notar que essa mesma colaboração exige, dos diferentes parceiros, uma partilha de controlo sobre recursos, tecnologia e conhecimentos exclusivos e individuais. À semelhança da partilha de informação, também o controlo da JV suscita problemas de proteção da integridade e uso de recursos disponibilizados (Child & Faulkner, 1998).

Esta necessidade de controlo, por parte de um dos parceiros, está muitas vezes associada à manutenção e salvaguarda de uma marca, reputação ou simplesmente de um historial empresarial. Tal como exemplificam Child e Faulkner (1998) um produtor de vinhos francês, descobriu que o seu parceiro de JV chinês engarrafava (secretamente) vinhos de castas inferiores sob o selo de qualidade garantido pelo produtor francês.

Outra razão pela qual um parceiro procura assegurar o controlo de uma aliança, estratégica prende-se com o facto de uma gestão partilhada, poder enfraquecer a coesão do empreendimento (Bener & Glaister, 2010; Child & Faulkner, 1998). A fragmentação do centro de decisão poderá criar situações de impasse, levando à paralisação da aliança e seu consequente insucesso.

Perante tal cenário que posição adotar? Deverão as empresas estabelecer um controlo equitativo das operações? Deverá um dos parceiros sobrepor-se aos restantes? Deverão os parceiros criar um centro de decisão autónomo, dotando-o dos recursos necessários à persecução dos seus fins? A doutrina internacional divide-se quanto a uma resposta definitiva e cabal a estas perguntas.

Killing (1983) (citado por Child & Faulkner, 1998) divide as JV, no que respeita ao seu controlo e gestão, em três categorias distintas:

- “*dominant-partner joint ventures*” – apenas um dos parceiros assume um papel dominante na tomada de decisões;
- “*shared-management joint ventures*” – os parceiros assumem um papel equitativo nas decisões;
- “*independente joint ventures*” – nenhum dos parceiros assume um papel preponderante na tomada de decisões, cabendo essa função, única e exclusivamente ao conselho de administração da JV.

Ainda segundo Killing (1983) (citado por Bener & Glaister, 2010) existem duas grandes vantagens para que um dos parceiros assuma um papel preponderante sobre os restantes. Por um lado, JV com controlo dominante e centralizado por parte de um dos parceiros têm maiores probabilidades de sucesso, pois a sua estrutura societária está mais próxima de uma sociedade unipessoal, com claras vantagens de gestão. Por outro lado, uma melhor alocação e gestão dos recursos disponíveis na esfera de ação da JV.

Se considerarmos que as empresas formam uma JV ou outro tipo de aliança estratégica com a finalidade de suprir uma falta ou deficiência de recursos/conhecimentos que sozinhas não conseguem atingir, então, a atribuição de um papel preponderante a um dos parceiros funciona, desde logo, como uma barreira ao desígnio da aliança, a cooperação. Como consequências negativas da adoção deste tipo de controlo, podemos apontar a diminuição da confiança entre parceiro; a diminuição das contribuições (recursos, conhecimentos, etc) para a JV, ou ainda o aumento da assimetria informativa pelo parceiro mais fraco (Bener & Glaister, 2010). Estudos recentes, demonstram que JV com um controlo e gestão equitativos (50/50) são mais suscetíveis de atingir resultados e performances superiores, ao mesmo tempo que permitem construir uma relação de confiança mais forte entre os diversos parceiros, pois cada um deles vai passar a preocupar-se com o sucesso dos restantes (Bleeke & Ernst, 1993) (citado por Bener & Glaister, 2010).



Para os defensores da autonomia total, ou quase total das JV, os problemas surgem exatamente porque a Administração da JV não tem responsabilidades ou poderes suficientes, o que dificulta a sua ação (Xuan & Graf, 1996). As empresas mãe, devem manter-se, tanto quanto possível, à margem de qualquer decisão tomada pela Administração da JV pois quaisquer estratégias, objetivos, regras e procedimentos foram previamente acordadas no contrato de JV. De um modo geral, quanto maior for a autonomia de uma JV face às empresas mãe maior será a sua eficiência (Bener & Glaister, 2010); por outro lado, quanto menor for essa autonomia, mais lento e confuso será o processo de tomada de decisão, o que poderá levar a uma performance abaixo do esperado.

A escolha da melhor forma de controlo e gestão da JV irá depender dos parceiros em causa, da estrutura adotada e ainda dos objetivos a que esta se propõe. Tal como afirma Killing (1983) autonomia e sucesso são gémeos de um processo dinâmico a que se dá o nome de Joint-venture.

#### *Confiança e partilha de Informação*

A confiança entre parceiros surge-nos como uma premissa fundamental na estabilidade e performance de uma JV, não só porque os parceiros se sentem mais confortáveis em partilhar conhecimentos entre si, mas acima de tudo porque se verifica um maior compromisso face aos objetivos estabelecidos com a JV (Bener & Glaister, 2010). Apesar de a confiança ser um conceito vago, difícil de definir, quantificar e medir, a verdade é que em muitos casos, a quebra de confiança entre parceiros, conduz ao insucesso de uma JV, isto é, um simples estado psicológico, sem qualquer tipo de materialização dita o fim de um projeto (Swoboda, *et al.*, 2011).

Como qualquer acordo entre duas empresas, a constituição de uma JV não está isenta de incertezas e assimetrias informativas (Child & Faulkner, 1998). Se numa fase inicial do projeto, assimetria informativa tem a sua origem nos parceiros, apresentando estes diferentes níveis de informação relativos aos seus objetivos, estratégias e valores, já durante o ciclo de vida do empreendimento, a falta de informação advém da própria incerteza de sucesso ou insucesso da JV (Ott, 2006).

Focando-nos apenas nas assimetrias informativas dos parceiros, podemos apontar vários exemplos que, de alguma forma, ilustram o constante deficit informativo presente numa JV:

- O conhecimento privilegiado que um parceiro doméstico detém, no caso de estarmos perante uma IJV, do mercado local, coloca-o numa situação privilegiada face ao parceiro estrangeiro;
- O conhecimento tecnológico que um dos parceiros apresente no caso de uma JV formada com o objetivo de pesquisar e desenvolver de um novo produto;
- Ou ainda, o singular conhecimento que um parceiro possa ter relativamente aos recursos disponíveis, no caso de a JV ter sido formada com o objetivo de partilhar e aceder a recursos do parceiro.

Segundo Ott (2006), as JV são formadas de forma a combinar recursos/capacidades/conhecimentos dos parceiros, gerando-se desde logo um problema de partilha de informação, ou seleção adversa; Contudo, dada a complexidade de que se revestem as JV, esta partilha necessita de incentivos da parte dos parceiros envolvidos.

Os incentivos à partilha de informação deverão ser encarados como um processo de cedências mútuas, no qual os parceiros abrem mão de parte da sua individualidade em detrimento dos objetivos traçados para a JV, partilhando informação e conhecimentos (Ott, 2006) (Bener & Glaister, 2010).

### *Cultura*

Hofstede (Hofstede, 1991, p. 19) define cultura como uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outra”. Este autor defende ainda que a cultura é assimilada e partilhada em diferentes ambientes sociais, sendo cada indivíduo portador de diferentes níveis de programação mental, que correspondem diferentes níveis de cultura. A propósito da presente investigação há que realçar e explicitar os conceitos de: cultura nacional e cultura organizacional.

A cultura nacional, tal como o nome indica, diz respeito ao nível de cultura adquirido durante a infância e reforçado durante o crescimento numa determinada sociedade. Hofstede (1991) divide a cultura nacional em quatro dimensões: 1) a distância hierárquica; 2) o grau de individualismo; 3) o grau de masculinidade; 4) controlo da incerteza.

Em traços gerais, a cultura organizacional é o termo utilizado para atribuir a uma determinada empresa ou entidade um certo grau de organização cultural, isto é, uma entidade cultural, autónoma e distinta de outras. De acordo com Hofstede (1991, p. 210) podemos afirmar que a cultura organizacional é:

- *holística: refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes;*
- *determinada historicamente: reflecte a história da organização;*
- *relacionada com os estudos antropológicos: tais como rituais e símbolos;*
- *construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;*
- *suave: embora Peters e Waterman garantem aos seus leitores que “suave é duro”;*
- *difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.*

Em suma, “cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra” (Hofstede, 1991, p. 210), distinguindo-se da cultura nacional pelos diferentes papéis representados pelos símbolos, heróis, rituais e valores.

Para Child e Faulkner (1998), as empresas tendem a não considerar a compatibilidade cultural como um fator chave na constituição de uma JV ou outro tipo de aliança, criando com isto futuros problemas inter-organizacionais. As diferenças culturais, sejam elas nacionais ou organizacionais (conforme estejamos perante uma IJV ou uma DJV) têm impacto na performance de uma aliança estratégica, desde a simples diferença linguística até aos valores éticos e morais dos administradores e todos estes detalhes influenciam o sucesso ou insucesso de uma JV (Georgieva, *et al.*, 2012; Swoboda, *et al.*, 2011).

Segundo estudos recentes, as diferenças na cultura organizacional dos diversos parceiros são mais impactantes que as diferenças que se possam observar nas culturas nacionais (Bener & Glaister, 2010). Deste modo, quando as diferenças culturais se centram essencialmente ao nível das práticas e modo de funcionamento das organizações, os parceiros vêem-se obrigados a despende tempo e energia no estabelecimento de uma base comum para o funcionamento da JV, incorrendo em custos mais elevados, ao mesmo tempo que se diminui o nível de confiança entre ambos (Bener & Glaister, 2010). Com isto, não queremos dizer que as empresas tendem a procurar parceiros com semelhantes culturas organizacionais, muito pelo contrário (Georgieva, *et al.*, 2012). Muitos são os exemplos em que as empresas que apresentam culturas organizacionais díspares se aliam através de uma JV.

Em suma, a cultura (entendida aqui em sentido amplo) poderá ser encarada como uma

barreira, enquanto causadora de entraves ao entendimento entre parceiros; como um desafio, enquanto pretexto para um maior entendimento e cooperação e; por fim, enquanto um recurso, na medida em que diferentes abordagens culturais poderão enriquecer o desempenho da JV, dotando-a de uma ferramenta multifacetada (Child & Faulkner, 1998).

### *2.3.10 Figuras alternativas à formação de uma Joint-venture*

Não poderíamos terminar esta nossa análise, sem fazer uma breve referência a um conjunto de figuras alternativas à formação de uma JV, contrapondo as suas vantagens e desvantagens face a figura central em análise. São elas:

- Fusões e aquisições;
- Contratos de franquia e licenciamento;
- Acordos de cooperação;
- Contratos de fornecimento.

Analisemos cada uma destas figuras individualmente.

#### *Fusões e aquisições*

De um modo geral as fusões e aquisições agregam, numa só unidade decisória, duas ou mais empresas independentes. Esta figura, ao contrário das JV, permite 100% do controlo das operações, não havendo necessidade de consensos ou acordos mas, ao mesmo tempo, é menos flexível (Weston, *et al.*, 2001).

Uma vantagem da formação de uma JV face a uma fusão ou aquisição prende-se com o facto de a primeira permitir o foco em áreas específicas do negócio, ao invés de se dispersar tempo e recursos em por diversas áreas. Através de uma fusão ou aquisição, as empresas adquirem, muitas vezes, mais do que aquilo que realmente necessitam (Wille, 1998).

Do ponto de vista de gestão, as fusões e aquisições são mais difíceis de gerir devido ao maior nível de atritos, não só do ponto de vista da cultura corporativa, como também ao nível dos diferentes sistemas de gestão. A rápida e efetiva integração de duas ou mais empresas numa só entidade, levanta questões complexas de articulação das diferentes unidades orgânicas, bem como dos indivíduos que as compõem.

Relativamente aos riscos financeiros envolvidos numa e noutra figura, podemos afirmar que as JV apresentam riscos inferiores, basta pensar, por exemplo, que o preço da empresa adquirida pode ser superior ao seu verdadeiro valor de mercado devido a movimentos

especulatórios (Weston, *et al.*, 2001; Wille, 1998).

Para terminar, teremos ainda que considerar que, do ponto de vista legal, o direito da concorrência, tende a ser muito restritivo com operações de fusão e aquisição, pelo que a formação de uma JV será muito mais fácil de justificar perante as autoridades governamentais (Morais, 2004; Weston, *et al.*, 2001; Wille, 1998).

#### *Contratos de franquia e licenciamento*

Os contratos de franquia e licenciamento pressupõem o acesso a um recurso (por exemplo, uma patente, uma marca, um nome, entre outros) ou outro tipo de serviços (por exemplo, publicidade, desenvolvimento de produto, entre outros), em troca de uma retribuição fixa. De um modo geral, um contrato de franquia ou licenciamento será a forma mais eficaz de garantir o acesso a um determinado recurso, detido por uma empresa, a várias entidades independentes.

Do ponto de vista da empresa que disponibiliza os recursos ou serviços, esta figura é superior à JV pelas seguintes razões:

- Minimização do risco, pois a empresa nunca incorre nas potenciais perdas que se venham a registar, apenas partilha dos lucros;
- A relação entre empresa mãe e empresas franchisadas é fácil de gerir, pois tratam-se apenas de contratos bilaterais, isto é, estaremos sempre perante dois sujeitos;
- A empresa franchisada detém o ónus do negócio, recaindo sobre si o risco do mesmo (Wille, 1998).

Ao contrário dos contratos de franquia e licenciamento, as JV oferecem a oportunidade de as empresas envolvidas explorarem sinergias.

#### *Acordos de cooperação*

Os acordos de cooperação são formas de colaboração que se assemelham a “acordos de cavalheiros”, isto é, apesar de não haver uma obrigação legal de alocação de capital ou outros recursos, os parceiros não deixam de estar vinculados ao acordo por regras morais ou até mesmo cláusulas contratuais mitigadas. Este tipo de acordos pode cobrir um vasto número de atividades, mas são geralmente utilizados nas áreas de pesquisa e desenvolvimento de produtos e marketing (Weston, *et al.*, 2001; Wille, 1998).

Relativamente às JV, esta figura apresenta claras vantagens do ponto de vista do risco e dos custos. Contudo, há menos incentivos pelos quais colaborar, podendo os parceiros perder interesse ao longo do tempo de vigência do acordo, diminuindo os esforços necessários para o sucesso do mesmo.

#### *Contratos de fornecimento*

Esta é, porventura, a forma menos interativa, de todas as formas de colaboração. Em traços gerais, um contrato de fornecimento não é mais do que uma relação entre duas empresa, no qual uma (fornecedor) se compromete a providenciar um produto a outra (distribuidor), mediante um conjunto de cláusulas previamente acordadas. Mais uma vez estamos perante um acordo com um baixo nível de risco (Wille, 1998).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1.1 *População e amostra do Estudo*

A população alvo deste estudo compreende as PME portuguesas que se tenham internacionalizado através da constituição de uma JV. Atendendo a transversalidade e abrangência do nosso estudo, participaram no mesmo, empresas que operam nos mais diversos sectores de atividade, os quais passamos a enumerar: Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; Sector Agroalimentar; Comércio por grosso ou a retalho; Construção e imobiliário; Indústria transformadora; Prestação de serviços; Tecnologia e comunicações; Indústria Farmacêutica; Indústria desportiva; Serviços de Engenharia.

As empresas foram selecionadas para integrarem a amostra tendo por base uma pesquisa inicial em fontes dispersas: Revista Portugal Global, sítios (*sites*) corporativos, artigos de imprensa especializada, entre outros. A inexistência de uma base de dados que, de algum modo, contivesse algum tipo de referência ao tema do nosso estudo dificultou-nos a obtenção de uma listagem e PME portuguesas que tivessem feito uso de JV no seu processo de internacionalização, tendo sido selecionadas 51 empresas para participarem no estudo.

Responderam aos inquéritos 24 empresas, das quais apenas 14 completaram a totalidade das questões. É interessante notar que, até à questão cinco (inclusive), isto é, questões de caracterização das empresas e questões relacionadas com processos de internacionalização em geral, todas as empresas responderam, ao passo que a partir da questão seis, quando entramos na análise dos processos de formação de JV apenas 14 empresas, das 24 iniciais, responderam a essas questões. Esta súbita quebra nas respostas levou-nos a inferir que muitas das empresas que inicialmente se consideravam elegíveis para este estudo não tinham qualquer tipo de contacto com uma JV. Cremos também poder dizer, que o facto de terem iniciado a resposta ao questionário, mesmo não sendo elegíveis, se deveu a uma certa confusão (ou desconhecimento do que é uma JV) quanto ao âmbito e objetivo do mesmo. Assim, e face ao quadro apresentado, apenas iremos considerar 14 das 24 respostas recolhidas.

#### 3.1.2 *Questões da investigação*

Neste estudo pretendemos compreender de que forma os pressupostos de uma JV poderão ser transpostos para a realidade das PME, como uma ferramenta válida e eficaz num processo de internacionalização e, até que ponto, se enquadra na realidade das PME portuguesas.

Atendendo a este quadro de referência, apontamos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as características capitais das PME às quais se possa aplicar uma estratégia de internacionalização desta natureza;
- Determinar quais as principais barreiras e dificuldades de internacionalização das PME;
- Identificar as vantagens e limitações das *Joint-ventures* enquanto estratégia de internacionalização.
- Identificar PME portuguesas que já tenham adotado uma estratégia de internacionalização deste tipo e aferir da sua experiência;

A amplitude do problema da investigação levou-nos a subdividi-lo em várias questões que apresentamos a seguir:

Questão um – Quais as formas/modelos de internacionalização mais utilizados pelas PME portuguesas?

Questão dois – Qual a importância da cooperação interempresarial?

Questão três – O que são *Joint-ventures*?

Questão quatro – Como se articulam os pressupostos das JV às PME?

Questão cinco - Será possível uma transposição direta da realidade empresarial das grandes empresas para as mais pequenas?

Questão seis – Quais as principais vantagens em optar-se por uma JV num processo de internacionalização?

Questão sete – Quais as principais dificuldades sentidas pelas PME nacionais no seu processo de internacionalização?

Questão oito – Quais os fatores que poderão contribuir para o insucesso de um JV?

Questão nove – Quais os fatores que poderão contribuir para o sucesso de uma JV?

### 3.1.3 *Instrumentos e processos de recolha e tratamento de dados*

A análise às JV formadas por PME portuguesas foi realizada tendo por base um questionário desenhado especificamente para o presente estudo, tendo em vista dar resposta aos seus objetivos.



### *Os Questionários*

O questionário utilizado<sup>13</sup> é composto por 19 questões, divididas em três secções:

- A primeira secção diz respeito às características das empresas analisadas (sector de atividade; número de colaboradores e ano de atividade);
- A segunda secção debruçou-se sobre o processo de internacionalização, em termos genéricos (razões da internacionalização, forma de internacionalização escolhida, barreiras à internacionalização);
- A terceira e última secção focou-se nos processos de *Joint-ventures* (razões da constituição da JV, tipo de JV, mercados de destino, entre outros).

Na elaboração das questões socorremo-nos da análise de inquéritos já existentes, procedendo às devidas adaptações. Foram igualmente elaboradas outras questões que, fossem ao encontro de dar resposta os objetivos pretendidos.

A divulgação do questionário pelas empresas participantes foi feita por correio eletrónico, através do qual se divulgavam os propósitos e objetivos do estudo, bem como o *link* (<https://pt.surveymonkey.com/s/QP5GYXB>) para plataforma on-line, para a qual se direccionavam todas as respostas. Os questionários estiveram disponíveis para resposta entre os dias 4 de Fevereiro e 5 de Abril de 2013. Ao longo deste período, foram igualmente realizados contactos telefónicos com as empresas, por forma a fomentar as respostas.

---

<sup>13</sup> Vide Anexos



## 4 RESULTADOS

### 4.1.1 Caracterização das empresas respondentes

A amostra recolhida incidiu sobretudo na área das indústrias Agroalimentar (21%) e de Tecnologia e Comunicações (21%) (Figura 16). Outros setores de atividade com um peso considerável são a indústria transformadora (13%), a indústria de Comércio por grosso ou a retalho e a indústria de Prestação de serviços (8%). Verificamos que 17% das empresas apresentaram-se como pertencendo a uma indústria diferente daquelas enunciadas no questionário, como por exemplo indústria farmacêutica, indústria de equipamentos desportivos e prestação de serviços de engenharia.

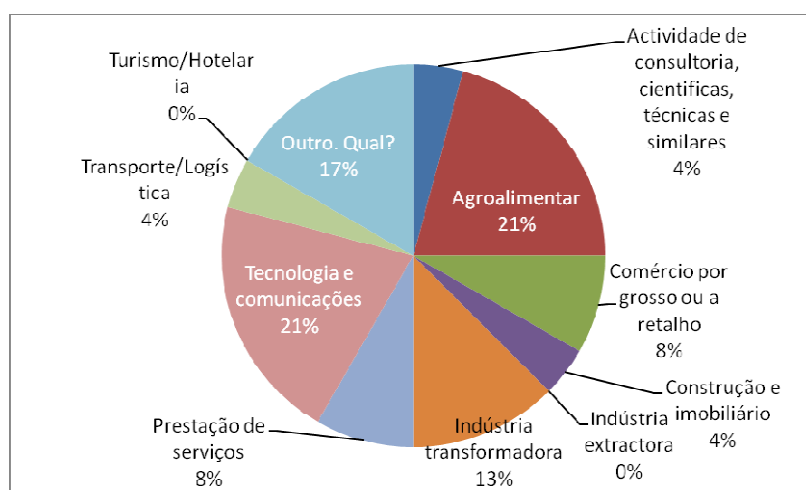


Figura 16 - Sector de atividade das empresas respondentes

Dos dados recolhidos (Figura 17) podemos aferir que a maioria das empresas emprega entre 50 a 250 colaboradores (58%), ao passo que 17% das empresas tem a seu cargo menos de 10 colaboradores (micro empresas) e cerca de 13% das empresas contam nos seus quadros entre 10 a 50 colaboradores; por fim, 12,5% emprega mais de 250 trabalhadores.

Noutra perspetiva, podemos afirmar que a constituição de uma JV requer alguma dimensão da parte dos parceiros, dimensão essa, que as médias empresas nacionais já apresentam. Com isto não queremos dizer que as micro e as pequenas empresas não detenham capacidade necessária para formar uma JV, até porque, 16,7% das empresas desta amostra que constituíram uma JV são micro empresas. A grande predominância de empresas ligadas a tecnologia e comunicações pode ajudar a explicar este número, pois são empresas pequenas com uma forte componente inovadora, o que atrai parceiros de maior dimensão, dispostos a

conjugar a sua capacidade financeira/material com inovação.

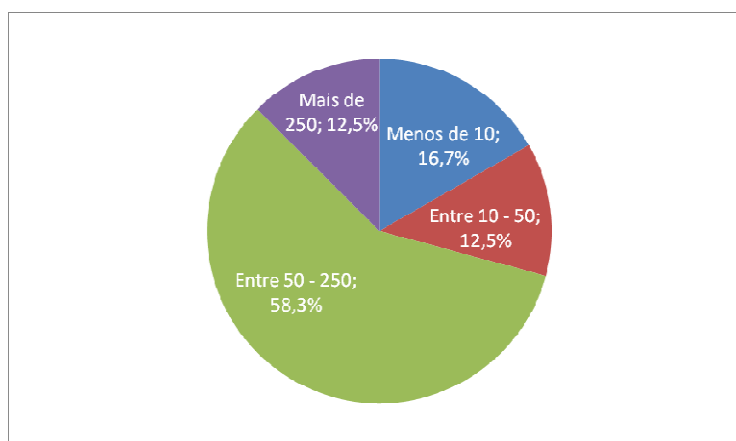


Figura 17 - Divisão das empresas por número de colaboradores

Quanto à sua maturidade, a maioria das empresas inquiridas apresenta um período de existência compreendido entre os 20 e 50 anos (45%), e apenas 5% existe há menos de 10 anos. 30% das empresas está no mercado entre 10 e 20 anos. Estes dados são interessantes, pois indicam que a generalidade das empresas só consideram iniciar uma JV depois de bem estabelecidas nos respetivos sectores de atividade.

#### 4.1.2 Razões que conduziram à internacionalização das empresas

A maior parte das empresas inquiridas apontaram como principais razões para a sua internacionalização o “Aumento da quota de mercado”, a “Saturação do mercado nacional” e a “Exploração de nichos de mercado” (entre 20% e 30%) (Figura 18). Cerca de 4% das empresas apontaram “Outras razões” como razão principal para a sua internacionalização; não podemos deixar de destacar a seguinte frase:

*A empresa X foi criada para ser uma empresa global. A ideia da internacionalização existe desde a criação da empresa pelos seus fundadores.*

Nesta afirmação conseguimos claramente enquadrar a teoria das *born global*, isto é, as PME podem ser internacionais desde a sua criação, independentemente da forma escolhida para tal, seja JV ou outro modelo. As empresas não têm, assim, que sofrer influências externas ou de outra índole para ser internacionais, basta que, na sua génese, definam essa característica.

À semelhança dos dados recolhidos pela AICEP & Deloitte (2012), as empresas por nós inquiridas, apontam como principais razões à sua internacionalização a “Saturação do

mercado nacional” e a “Exploração de nichos de mercado”. Esta similitude nas respostas obtidas não é mero acaso e espelha bem as dificuldades sentidas pelas PME portuguesas no mercado doméstico.

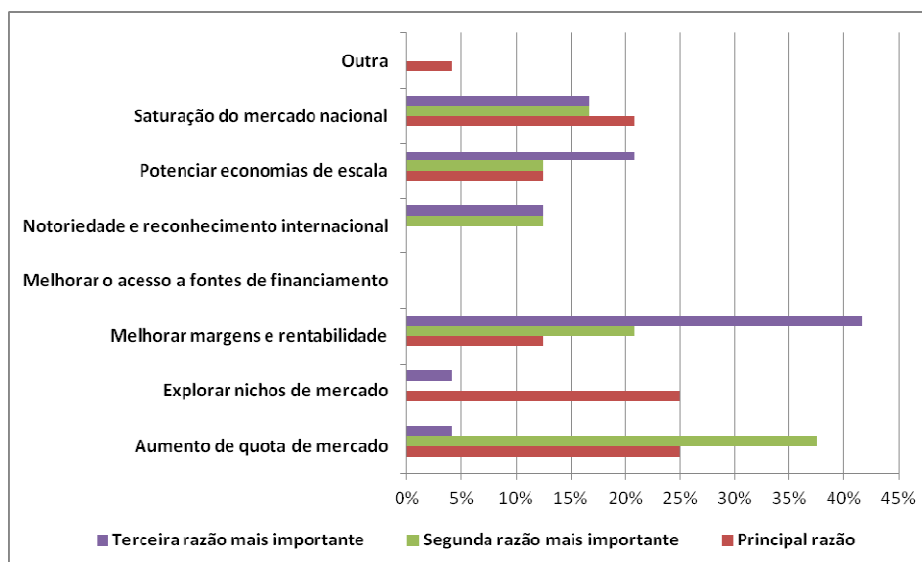


Figura 18 - Principais razões da internacionalização das empresas

Para a maioria das empresas (38%) a segunda razão com maior peso na sua decisão de internacionalização recaiu no “Aumento da quota de mercado”, ao passo que 21% das empresas aponta o “melhoramento das margens e rentabilidade. As restantes empresas apontam como fatores secundários para a sua internacionalização a “Notoriedade e reconhecimento internacional”, o “Potenciamento de economias de escala” e a “Saturação do mercado nacional”.

Relativamente à terceira razão mais importante, 42% das empresas apontaram o “Melhoramento das margens e rentabilidade” e 21% consideraram o “Potenciamento de economias de escala”.

É importante referir que nenhuma das empresas inquiridas considerou o “Acesso a fontes de financiamento” como uma razão suficientemente forte para a sua internacionalização. O mesmo sentido de resposta obtiveram a AICEP e Deloitte (2012).

De uma forma geral e independentemente da ordem de importância percebida pelos inquiridos, é possível concluir que, os fatores mais vezes apontados para a internacionalização das empresas são, respetivamente, o “Melhoramento das margens e rentabilidade” e o “Aumento da quota de mercado”.

Os dados por nós recolhidos a respeito das causas de internacionalização encontram-se em consonância com os dados apresentados pela AICEP e Deloitte (2012).

#### 4.1.3 Formas e Modelos de internacionalização

Aproximadamente 67% das empresas inquiridas já tinha tido algum tipo de experiência internacional antes da constituição da JV e, desse número, cerca de 57% demorou entre 5 a 10 anos até constituir a JV. As restantes empresas criaram uma JV ao cabo de 10 anos de internacionalização e outras entre 1 e 4 anos de atividades internacionais (21.4% em ambos os casos).

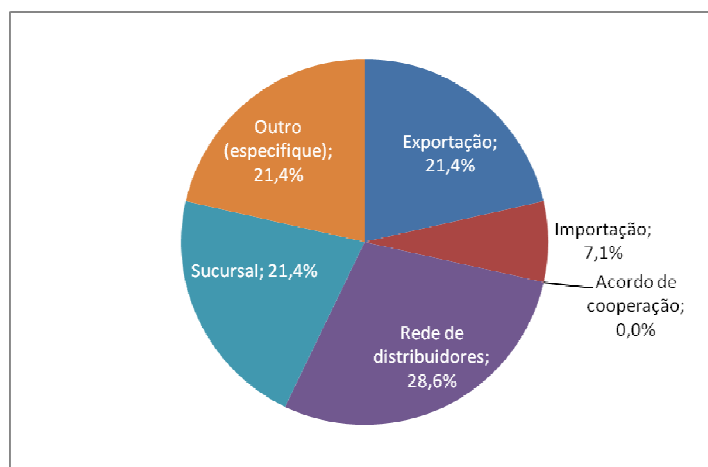


Figura 19 - Formas de internacionalização (adotadas previamente à constituição da JV)

Considerando a forma escolhida para internacionalização (Figura 19), a maior parte das empresas (cerca de 29%) optou pelo estabelecimento de uma rede de distribuidores, enquanto 21,4% optou por exportação direta ou criação de uma sucursal. A importação representa cerca de 7%, ao passo que 21,4% dos inquiridos optou por outra forma de internacionalização, como por exemplo, estabelecimento de uma unidade industrial ou nearshore<sup>14</sup>.

#### 4.1.4 Principais dificuldades sentidas durante o processo de internacionalização

Tal como foi sendo referido ao longo deste trabalho, o processo de internacionalização de uma empresa não está isento de dificuldades e entraves, independentemente da forma ou processo escolhido.

<sup>14</sup> Nearshoring is "the transfer of business or IT processes to companies in a nearby country, often sharing a border with your own country", where both parties expect to benefit from one or more of the following dimensions of proximity: geographic, temporal (time zone), cultural, linguistic, economic, political, or historical linkages. The service work that is being sourced may be a business process or software development. (Fonte: Wikipedia)

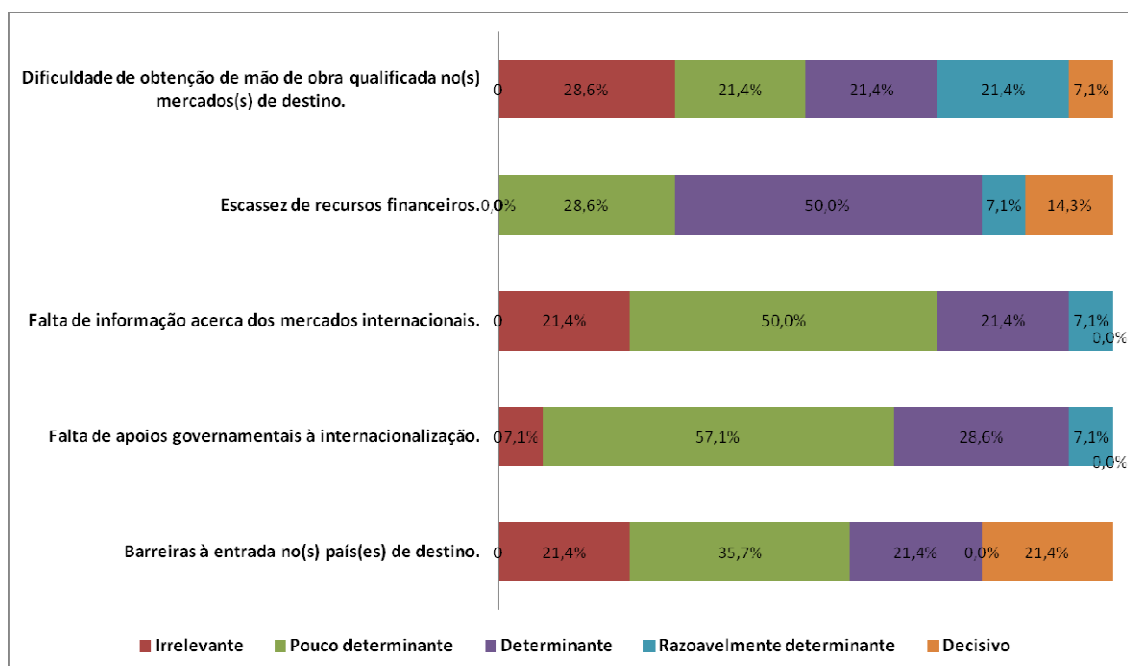


Figura 20 - Principais dificuldades ao processo de internacionalização

O fator “dificuldade de obtenção de mão-de-obra qualificada nos mercados de destino” é apontada por 28,6% dos inquiridos como um fator irrelevante no seu processo de internacionalização e apenas cerca de 7% dos inquiridos considera este fator como decisivo.

Relativamente ao fator “escassez de recursos financeiros”, mais de 2/3 dos inqueridos consideram este fator determinante, razoavelmente determinante e até mesmo decisivo. Este valor encontra-se em consonância com os dados obtidos pela CE (2010) a nível europeu. Regra geral, as PME encontram na “escassez de recursos financeiros” uma barreira decisiva e, muitas vezes, intransponível ao seu processo de internacionalização. Note-se, que nenhuma das empresas inquiridas o considera um fator irrelevante. Não deixa de ser curioso constatar que as empresas não consideram o acesso a fontes de financiamento como um fator decisivo para a sua internacionalização, mas consideram a escassez de recursos financeiros como um entrave bastante relevante a este processo. Perante estes dados somos tentados a considerar que as empresas dissociam o acesso a fontes de financiamento dos recursos financeiros, tão necessários à persecução dos seus objetivos, a nosso ver, de forma errada e com consequências práticas visíveis.

Quanto aos fatores “falta de informação acerca dos mercados internacionais” e “falta de apoios governamentais à internacionalização”, a maioria dos inquiridos confirma que estes são fatores pouco determinantes ou até mesmo irrelevantes num processo de

internacionalização, enquanto nenhum dos inquiridos o considera decisivo para o processo de internacionalização. No campo oposto aos dados obtidos, o relatório da CE referente à internacionalização de PME europeias (2010) considera estes dois fatores como sendo essenciais a um processo de internacionalização de PME. Em média, mais de 1/3 das empresas europeias inquiridas considera que estes dois fatores desempenham um papel relevante enquanto barreiras à sua internacionalização.

A nosso ver, a desconsideração deste tipo de fatores não é benéfica para todo o processo de internacionalização em geral e para as empresa em particular, pois, tal como referimos anteriormente, o patrocínio estatal (quer seja dado através de incentivos fiscais, quadros de apoio ou diplomacia económica) é, hoje mais que nunca, uma ferramenta essencial num mundo globalizado e altamente competitivo. O apoio de uma entidade estatal pode fazer toda a diferença em situações que se esteja a competir diretamente com empresas de maior dimensão ou provenientes de Estados com um maior peso no comércio mundial. Relativamente ao fator “falta de informação sobre os mercados internacionais”, ao descurearem um aspeto tão básico como a informação, as PME arriscam-se a deitar por terra todo um plano de internacionalização. A gestão da informação durante um processo de internacionalização é fundamental para o seu sucesso (Kamakura, *et al.*, 2011), quanto melhor e mais abrangente for o nível de informação detido pelas empresas, maior será a sua capacidade de tomar decisões estrategicamente relevantes.

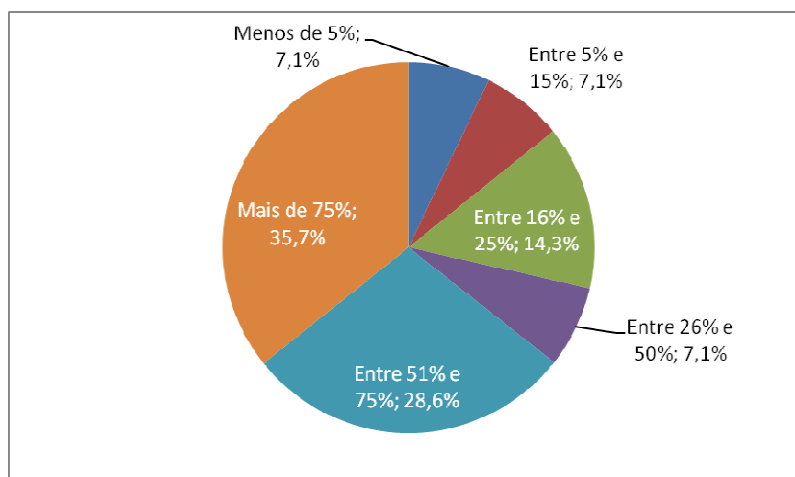
Em último lugar, o fator “barreiras à entrada nos países de destino” é o que apresenta maior percentagem de inquiridos a considerá-lo decisivo; em contraste, também um número considerável de inquiridos, o considera irrelevante.

De um modo geral e independentemente do grau de importância atribuído pelos questionados a cada um dos fatores, podemos afirmar que os fatores mais vezes apontados como dificultadores do processo de internacionalização são a “escassez de recursos financeiros” e a “dificuldade de obtenção de mão-de-obra qualificada nos mercados de destino”.



#### 4.1.5 *Peso da atividade internacional na faturação das empresas*

Antes de entrarmos na análise das perguntas relativas à formação de JV convém compreender o peso que a atividade internacional, quer seja através de exportações diretas, JV ou outro forma, tem na faturação das empresas por nós escolhidas.



**Figura 21 - Peso das atividades internacionais na faturação das empresas**

Deste modo, e analisando a Figura 21 constatamos que, para 35,7% das empresas, as atividades internacionais representam mais de 75% da sua faturação global. Para 28,6% das empresas, as atividades internacionais representam na sua faturação global um valor entre os 51% e os 75%.

De forma mais segmentada, surgem as empresas para as quais, a atividade internacional apenas representa menos de 5% da sua faturação, entre 5% e 15% e entre 26% e 50% (7,1% cada parcela); por fim para 14,3% das empresas a atividade internacional representa entre 16% e 25% da sua faturação.

4.1.6 *Motivações para a formação de uma Joint-venture*

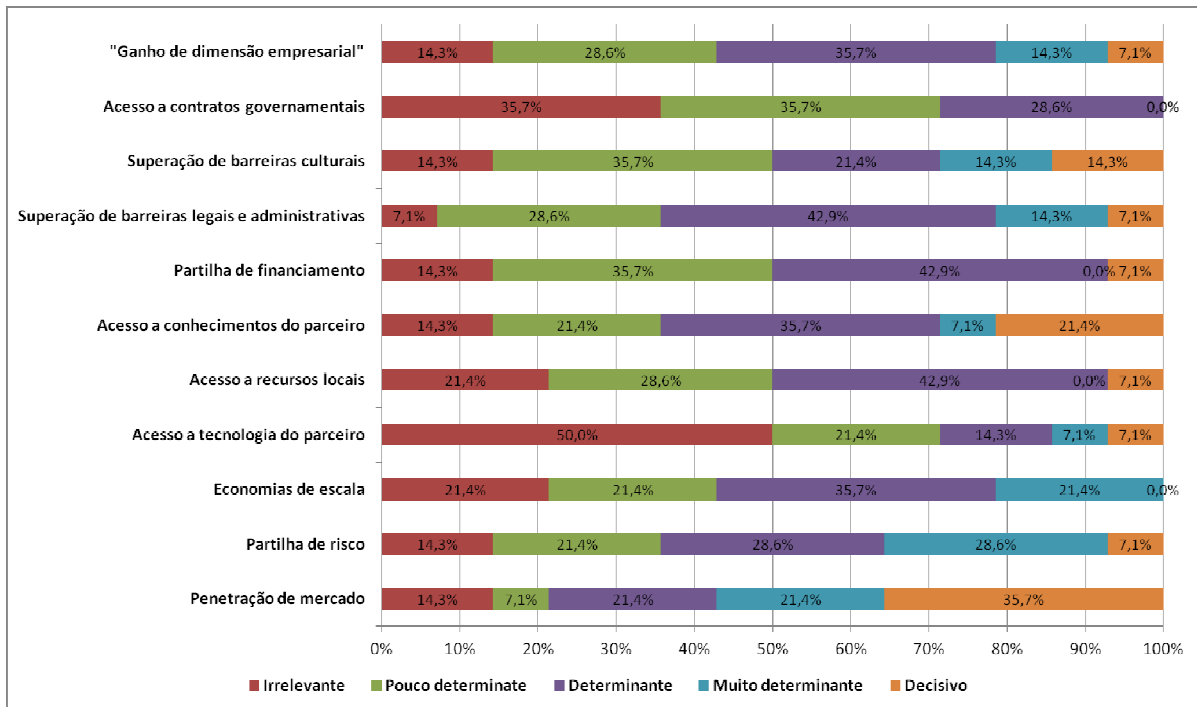


Figura 22 - Principais motivações que estão na origem da formação de uma Joint-venture

Ao analisarmos a Figura 21 constatamos que os fatores mais relevantes para a constituição de uma JV são, por ordem de importância:

- Penetração de mercado;
- Superação de barreiras legais e administrativas;
- Partilha do risco;
- Acesso a conhecimentos do parceiro.

Os fatores “Penetração de mercado” e “Acesso a conhecimentos do parceiro” são, por sinal, os fatores mais vezes considerados decisivos pelas empresas na hora de formar uma JV. Atendo à pesquisa teórica realizada, estes resultados não surpreendem, encaixando perfeitamente no que os diversos autores consideram ser as vantagens, ou características essenciais de uma JV. À semelhança do estudo levado a cabo por Kirby e Kaiser (2003), que analisava um conjunto de JV formadas entre empresas oriundas do Reino Unido e Alemanha na China, também estas atestaram que, a razão primordial para a formação de uma JV foi sem dúvida alguma o acesso ao mercado estrangeiro. Ao contrário das empresas na nossa amostra, tanto as empresas inglesas, como alemãs consideraram o acesso a mão-de-obra barata como

uma razão bastante preponderante à formação da JV.

Num segundo plano, mas ainda positivamente decisivos, temos:

- As economias de escala;
- O “ganho de dimensão empresarial”.

Num terceiro plano, encontramos fatores que se encontram empatados entre relevantes e não relevantes:

- A superação de barreiras culturais;
- A partilha de financiamento;
- O acesso a recursos locais.

Por fim, temos os fatores que, de acordo com a amostra considerada, são pouco relevantes ou nada relevantes na hora de formar uma JV. São eles:

- O acesso a contratos governamentais;
- O acesso a tecnologia do parceiro.

Não deixa de ser curioso constatar, de acordo com os dados recolhidos, a maioria das empresas inquiridas, consideram-se tecnologicamente evoluídas e mais de 70% das mesmas considera irrelevante e pouco determinante o acesso a tecnologia do parceiro. Se atendermos ao facto que muitas das PME inquiridas são líderes na sua área de atuação e, ao mesmo tempo, a criação da JV acontece com o intuito de “atacar” mercados de países em desenvolvimento, então os dados apresentados não são de estranhar. Kirby e Kaiser (2003) concluíram, de forma semelhante, que nas JV formadas por empresas britânicas e alemãs com parceiros chineses, as empresas europeias detinham a tecnologia e *know-how*, ao passo que o parceiro local fornecia mão-de-obra barata, recursos naturais, entre outros.

#### ***4.1.7 Número de elementos que constituem as Joint-Venture***

A maioria das empresas inquiridas afirma que a JV da qual fazem parte é constituída por apenas dois parceiros (57%), enquanto 21,4% dos inquiridos fazem parte de uma JV com três elementos; JV com mais de três elementos representam 21,4% das empresas consideradas

Os dados recolhidos a este respeito estão em consonância com os resultados de outros estudos realizados a propósito de JV e PME. Kirby e Kaiser (2003), no estudo que analisa a formação de JV entre PME inglesas e alemãs com parceiros chineses concluíram que cerca de 65% das JV analisadas eram compostas unicamente por dois parceiros, ao passo que 10% eram compostas por três parceiros e as restantes por um número superior.

Esta tendência de JV duais, isto é, apenas dois parceiros pode ser explicada com a dificuldade inerente a esta figura e ao facto de se ter que articular várias vontades e objetivos, quanto maior for o número de parceiros, mais complexo se torna gerir uma JV.

#### 4.1.8 Tipo de Joint-venture

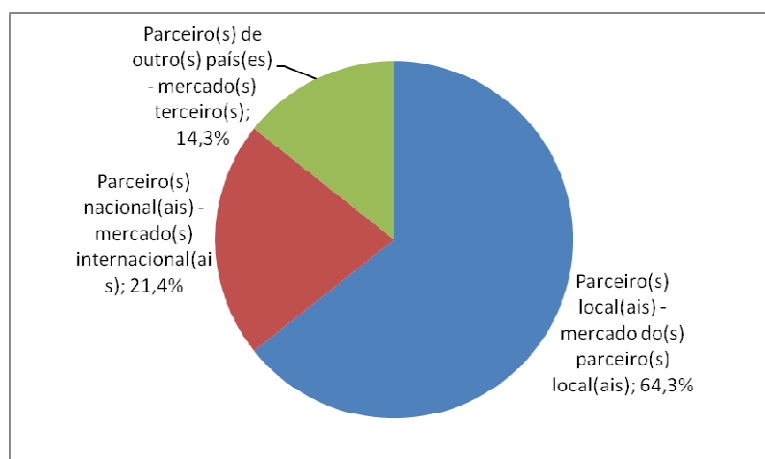


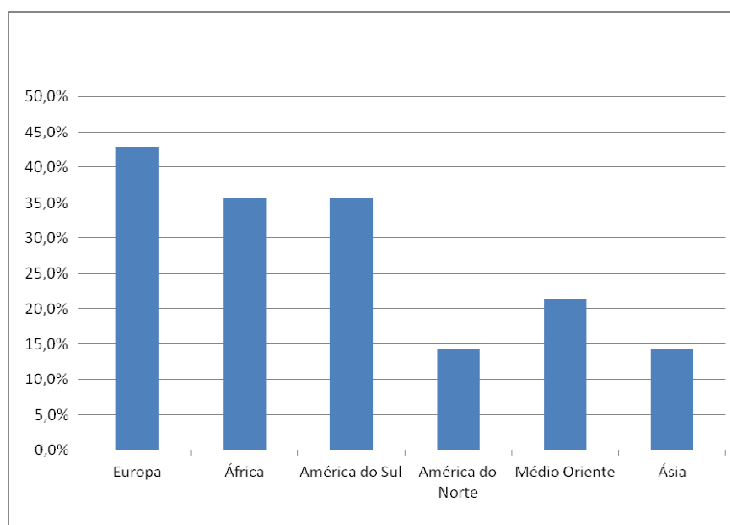
Figura 23 - Tipos de Joint-ventures implementados

Podemos verificar (Figura 23) que 64,3% das empresas inquiridas formaram uma IJV, isto é, uma JV da qual faz parte um ou mais parceiros do mercado local ao qual se está a tentar aceder. Esta predominância das IJV sobre outras formas, faz todo o sentido pois, como anteriormente verificamos a propósito das razões para a formação de uma JV, o principal objetivo identificado pelas empresas inquiridas para a formação de uma JV era precisamente a penetração de mercado. Por outro lado, 21,4% das empresas optaram por formar uma DJV, isto é, dois ou mais parceiros nacionais unem-se para se internacionalizarem. As restantes empresas (14,3%) constituíram uma JV de características híbridas, no sentido que é composta por mais que uma empresa de nacionalidade diferente com o intuito de se estabelecer num país terceiro. Este tipo de JV é comum no caso de empresas portuguesas e espanholas se aliarem para penetrarem no mercado brasileiro ou argentino, por exemplo.

#### 4.1.9 Mercados target das Joint-ventures

Apesar de começarmos a assistir a uma inversão na ordem dos principais destinos da internacionalização de empresas portuguesas, o mercado europeu continua a manter a liderança, com cerca de 43% dos inquiridos a desenvolverem aí as suas atividades. Os mercados africano e sul-americano surgem imediatamente a seguir com a preferência de 36% das empresas inquiridas (Figura 24). O médio oriente surge na quarta posição com cerca de

22% e os mercados com menor expressão como destino das JV nacionais são os mercados da América do norte e asiático.



**Figura 24 - Principais destinos das JV portuguesas**

Os mercados de destino das JV nacionais seguem de perto a tendência dos mercados de destino das exportações, na Europa destacam-se Espanha, França e Reino Unido. Em África, os principais países de destino são Angola, Moçambique, Marrocos e São Tomé, ao passo que na América do sul, o Brasil surge destacado.

#### ***4.1.10 Investimento necessário à constituição da JV***

Questionámos igualmente as empresas sobre qual o valor do montante investido na formação da JV, sendo que, a maioria afirmou ter investido um montante situado entre os 100.000 € e os 500.000 € (43%), 36% das empresas inquiridas investiu menos de 100.000 € na formação da JV, em contraste com os 14% que afirmaram ter investido mais de 1.000.000 € no processo de formação da JV. Apenas 7% dos inquiridos investiu um valor entre os 500.000 € e 1.000.000 €. Estes dados permitem-nos concluir que a formação de uma JV não é um processo barato, necessitando de largos volumes de capital, capital esse, muitas vezes proveniente de financiamento, financiamento esse, muitas vezes apontado, pelas empresas, como difícil de obter. Estamos, portanto, perante um ciclo vicioso, ou virtuoso, conforme lhe queiram chamar.

#### ***4.1.11 Controlo e gestão da JV***

Tal como fizemos questão de frisar anteriormente, a questão do controlo e gestão da JV configura-se como um tema sensível e nevrálgico durante o ciclo de vida da mesma. Uma má

divisão de poderes e peso no interior da JV poderá dificultar a sua atuação e funcionamento, ou até mesmo levar à sua dissolução.

No caso das PME inquiridas, a maioria delas (35,7%) opta por uma divisão de poderes e controlo proporcional à dimensão dos diferentes parceiros (Figura 25). Quer isto dizer, que o parceiro que apresenta uma maior dimensão empresarial controlará a JV em detrimento do parceiro de menor dimensão. No caso de estarmos perante uma IJV, os resultados apontam para uma predominância clara do parceiro estrangeiro em detrimento do parceiro local (28,6%), e apenas 14,3% das empresas afirma que o parceiro local detém um maior controlo sobre a JV do que elas. A divisão igualitária do controlo da JV é a forma escolhida por 21,4% das empresas inquiridas.

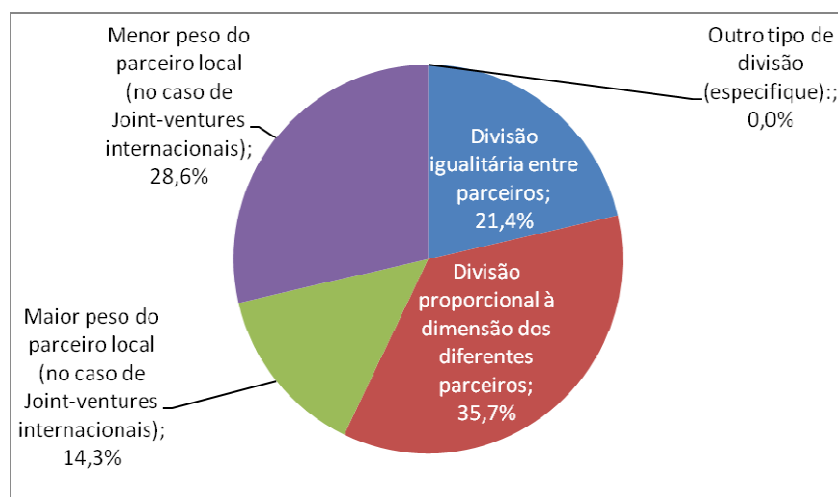


Figura 25 - Divisão do controlo e gestão das Joint-ventures

A escolha do tipo de controlo e gestão a adotar numa JV é, muitas vezes, influenciada por regimes legais protecionistas ou opções políticas, às quais as empresas são alheias, tendo que se sujeitar.

Os resultados obtidos por Kaiser e Kirby (2003) confirmam que, em média, as empresas britânicas detinham 46% da JV e as empresas alemãs 47%. Quer isto dizer, que o parceiro local, neste caso concreto, detinha o controlo e gestão da JV. Convém no entanto ressaltar, que os parceiros ocidentais raramente abriam mão do controlo da Pesquisa e Desenvolvimento do produto, uma tendência transversal a todas as JV analisadas pelos autores.

#### 4.1.12 Duração da Joint-venture

Relativamente à duração das JV observou-se uma grande repartição nas respostas (o que

vem provar a grande flexibilidade desta ferramenta), sendo que 35.7% dos inquiridos afirmam ter constituído a JV por um período de 1 a 3 anos, a percentagem de empresas afirma ter constituído uma JV por uma duração superior a cinco anos. Apenas 7.1% das empresas afirmam ter constituído uma JV por um período inferior a um ano (Figura 26). O facto de muito poucas empresas formarem uma JV com uma duração inferior a um ano deve-se ao facto de esta ferramenta, apesar de flexível e moldável exigir dos potenciais parceiros um conjunto de pré-procedimentos que, no seu conjunto ultrapassam em larga medida o período considerado de um ano.

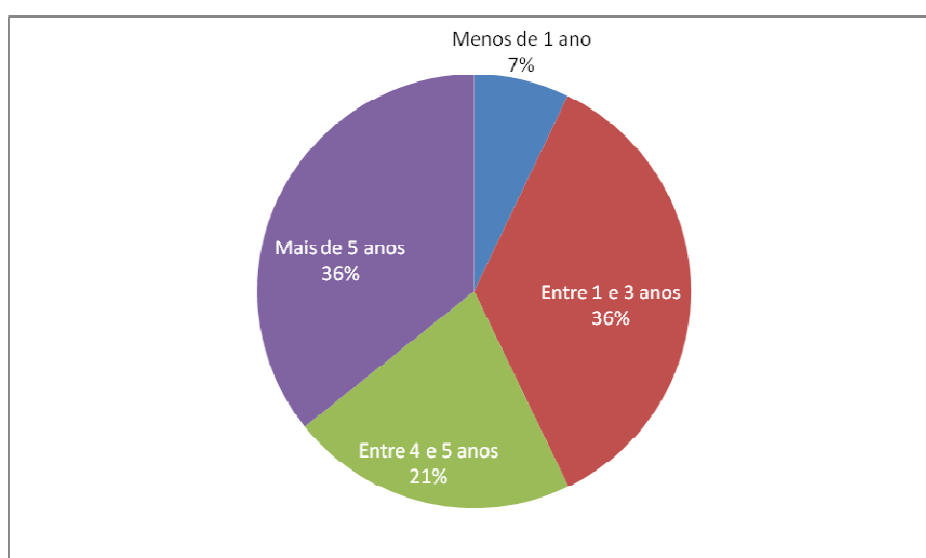


Figura 26 - Validade/ extensão das Joint-ventures constituídas

#### 4.1.13 Fatores que contribuem para o insucesso de uma Joint-venture

Uma grande percentagem de JV termina em insucesso. Como tal, quisemos perceber qual seria a perceção das PME envolvidas no estudo quanto aos fatores que mais podem contribuir para esse mesmo insucesso.

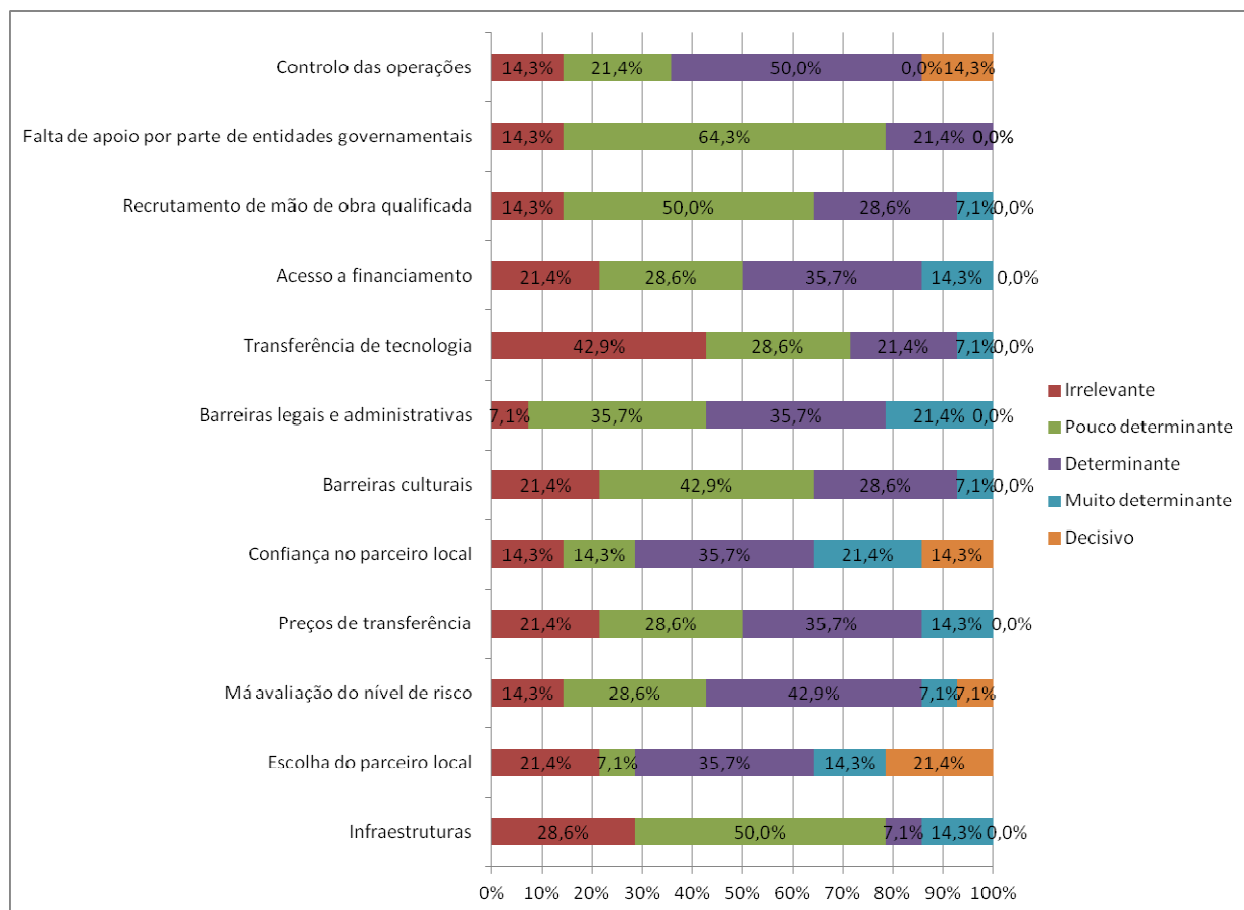


Figura 27 - Fatores que contribuem para o insucesso de uma Joint-venture

A maioria das empresas inquiridas considera que os fatores que mais contribuirão ou poderão contribuir para o insucesso da JV são (Figura 27):

- A confiança no parceiro local (e não só, o parceiro poderá ser doméstico no caso de estarmos perante uma DJV) – mais de 70% dos inquiridos consideram este ponto como sendo determinante, muito determinante ou até mesmo decisivo;
- A escolha do parceiro local (e não só, o parceiro poderá ser doméstico) – novamente mais de 70% dos inquiridos consideram que a escolha do parceiro reveste-se da maior importância, 21,4% dos quais consideram-na como decisiva.
- O controlo das operações (64%). O trabalho de campo comprova que efetivamente esta é uma matéria sensível dentro de uma JV.

Num segundo plano, uma “má avaliação do nível de risco” (58%) e “barreiras legais e administrativas” (56%) poderão ditar o insucesso da JV.



Quanto aos fatores que as empresas inquiridas consideram como sendo pouco relevantes para o insucesso da JV podemos apontar:

- As infraestruturas;
- A falta de apoios por parte de entidades governamentais;
- A transferência de tecnologia;
- As barreias culturais.

Dos dados analisados, conseguimos perceber, mais uma vez, que o patrocínio estatal pouca relevância tem para as empresas portuguesas. Do mesmo modo, as PME nacionais parecem estar confortáveis com a ideia de uma possível replicação da sua tecnologia por parte do parceiro, podemos mesmo arriscar dizer que “não se importarão de a partilhar a sua tecnologia”. Por fim, as barreiras culturais demonstram ter pouco impacto no ambiente de negócios das PME inquiridas, vestígios, quem sabe, das epopeias marítimas nacionais, através das quais nos mesclamos com outros povos e culturas como forma de aprendizagem e sobrevivência.

Ao contrário dos dados recolhidos na nossa amostra, Kaiser e Kirby (2003) consideram que os fatores que mais poderão contribuir para o insucesso de uma JV são: a falta de mão-de-obra qualificada, a repatriação de lucros e dividendos e a corrupção.

#### *4.1.14 Fatores que contribuem para o sucesso de uma Joint-venture*

Explicitados os fatores causadores de insucesso, debruçamo-nos agora sobre os fatores que podem contribuir para o sucesso da JV.

Tal como podemos verificar através da análise da Figura 27, a esmagadora maioria das empresas considera os fatores abaixo indicados, como sendo determinantes, muito determinantes e até mesmo decisivos na manutenção e sucesso de uma JV:

- Confiança;
- Compromisso;
- Paciência.

Apesar de se tratarem de fatores psicológicos e não quantificáveis, desempenham um enorme papel no desenvolvimento e manutenção de uma JV. Os parceiros de uma JV são parte de um processo de negociação contínuo, no qual só têm a ganhar com um total compromisso e confiança.

Num segundo plano, fatores como a “dependência mútua” (69%) e o “acesso a fontes de

financiamento” (71%) podem também contribuir para o sucesso de uma JV.

No campo oposto, as empresas consideram pouco relevante para o sucesso da JV a “proximidade geográfica” (62%), bem como o patrocínio governamental (59%) – as empresas voltam a rejeitar a ideia de que o apoio de entidades governamentais pode ser fonte de benefícios.

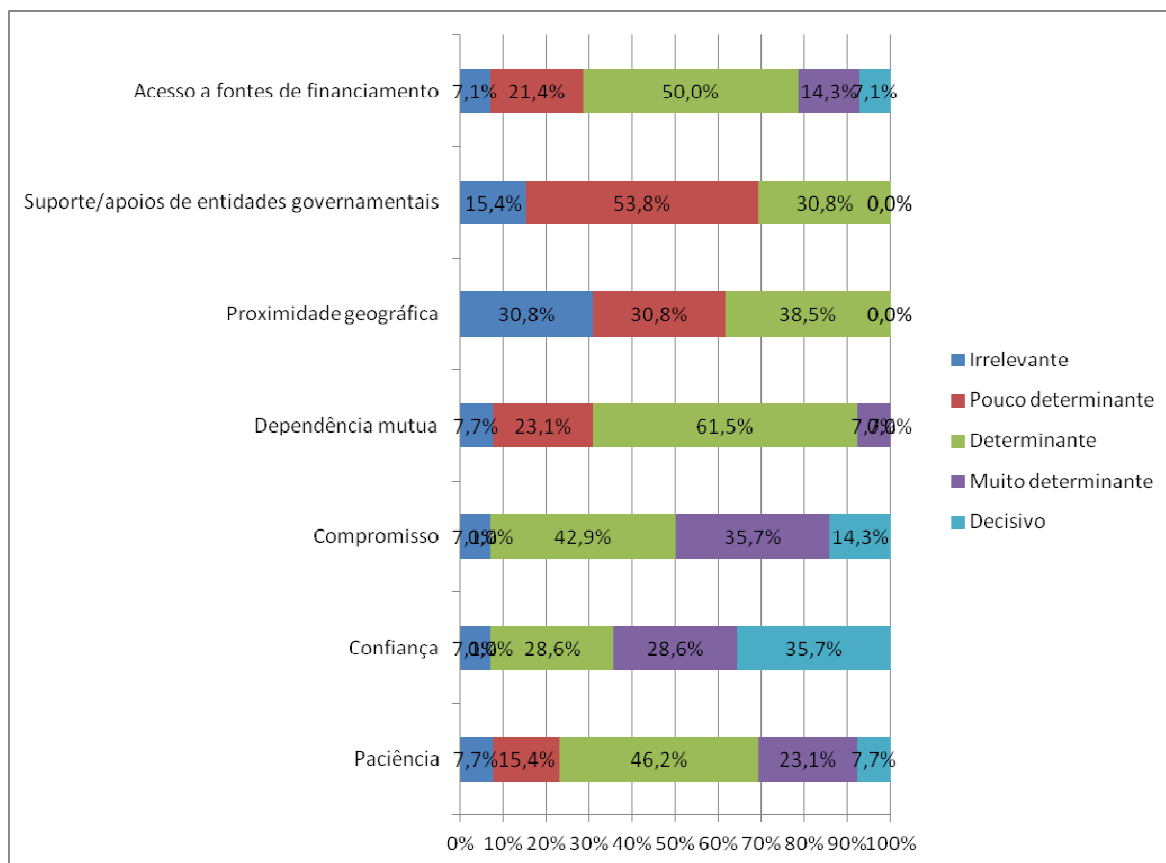
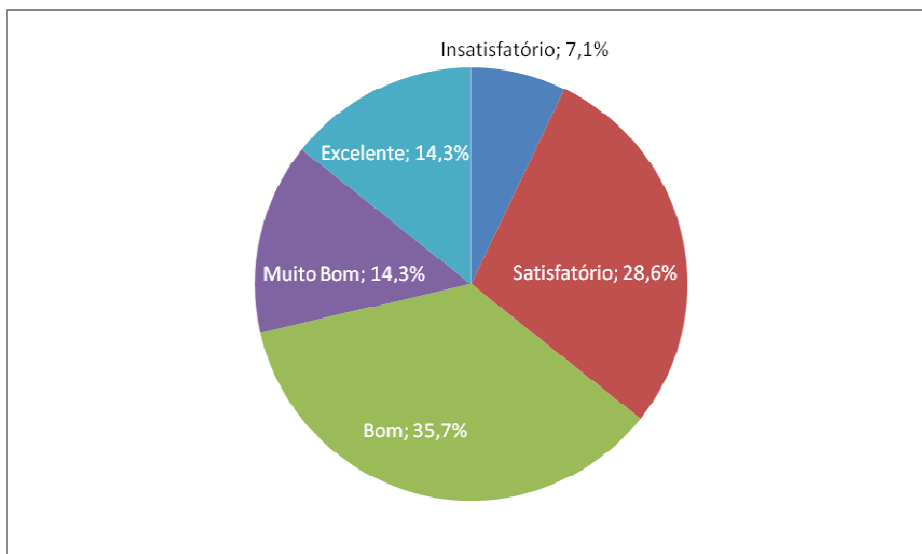


Figura 28 - Fatores que contribuem para o sucesso de uma Joint-venture

Se, por um lado, verificámos uma certa discordância, nos dados obtidos por nós e por Kirby e Kaiser (2003), quanto aos fatores que poderão contribuir para o insucesso de uma JV, por outro, quanto aos fatores considerados como fundamentais para o sucesso da mesma encontramos uma certa similitude. Para estes dois autores a confiança e paciência surgem à cabeça de uma lista, onde também se incluem uma boa rede de contactos, um bom produto e ainda uma boa adaptação ao mercado de destino (neste caso, o mercado chinês).

#### 4.1.15 Avaliação Global das Joint-ventures

Quanto à avaliação global que as empresas fazem das suas JV, 35,7% considera a sua experiência na JV como sendo boa; 28,6% consideram-na satisfatória; enquanto 7,1% vêm a sua experiência como insatisfatória. Verificamos que 14,3% das empresas, respetivamente, atribuem uma nota de Muito Bom e Excelente à sua JV.



**Figura 29 - Satisfação global das empresas relativamente à sua Joint-venture**



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHO FUTURAS

Este trabalho pretendeu aferir até que ponto, a formação e desenvolvimento de uma JV, como estratégia de internacionalização, seria adequado à realidade específica das PME. Para isso, tomamos como ponto de partida a realidade das PME portuguesas, identificando-se as principais causas para a sua internacionalização, os principais mercados de destino e as formas/modos de internacionalização mais utilizados.

A primeira conclusão a que chegamos, relativamente à internacionalização de PME nacionais, é a de que o tecido empresarial português é constituído, praticamente na sua totalidade, por PME (99,9%, segundo dados do INE (INE, 2012a)). A nível europeu, os números são equivalentes, com as PME a representarem cerca de 99,8% das empresas no tecido empresarial (Commission, 2010). Em segundo lugar, a internacionalização da maioria das PME portuguesas baseia-se na exportação direta para o cliente final, registando-se contudo, uma tentativa de diversificação dos modos de internacionalização. Em terceiro lugar, apesar de uma acelerada mudança de paradigma, as PME continuam a dar preferência à europa, como destino primário dos seus processos de internacionalização.

Anteriormente conotadas com as grandes empresas multinacionais, as JV devem, hoje, ser encaradas como uma estratégia de penetração de mercado eficaz, especialmente para as PME que, muitas vezes, se debatem com uma escassez crónica de recursos e conhecimentos (Kirby & Kaiser, 2003). As JV devem ser consideradas pelos parceiros como uma oportunidade única de atingir objetivos que nenhum deles seria capaz de atingir trabalhando sozinhos, ao mesmo tempo que criam sinergias e trocam informações e *know-how* (Shaukat, 2011).

Através da nossa pesquisa fomos capazes de identificar dois subtipos de JV, especialmente focadas na internacionalização de empresas, as IJV e as EJV. Se, nas primeiras, as PME constituem uma entidade juridicamente autónoma no mercado internacional alvo, tendo geralmente como parceiro, uma empresa local. No segundo caso, as empresas não se “deslocam” para fora do seu mercado doméstico, formando uma entidade autónoma, cujos objetivos passam por alavancar as exportações dos parceiros, criar economias de escala e desenvolver sinergias. Atendendo à estrutura bastante segmentada do tecido empresarial português, composto essencialmente por micro e pequenas empresas, bem como aos modos/formas de internacionalização mais utilizados (exportação direta para o cliente final),

poderíamos ser levados a defender a segunda opção apresentada, como a opção lógica para as PME portuguesas. Contudo, não só os dados recolhidos se mostraram insuficientes para formarmos uma opinião fundamentada, como também, a própria realidade demonstra que a opção por um ou por outro tipo de JV se prende com os objetivos específicos de cada empresa, objetivos esses, que deverão ser analisados casuisticamente.

Os dados recolhidos permitiram-nos igualmente identificar os principais fatores de sucesso e insucesso associados à formação e desenvolvimento de uma JV, ao mesmo tempo que aferimos a importância de que se reveste a escolha do parceiro ideal. Para as PME, este constitui uma fator determinante na constituição da JV pois, como bem se compreende, na base de uma boa cooperação está sempre um bom parceiro.

Apesar da impossibilidade de extrapolação dos resultados obtidos a outras empresas, cremos poder dizer que a formação de uma JV como estratégia de internacionalização por parte das PME portuguesas é viável. Com isto não queremos dizer que as JV irão substituir as “tradicionalistas” formas de internacionalização, pelo contrário, irão complementá-las, possibilitando um leque mais vasto de opções, na hora de escolher a estratégia mais eficaz de internacionalização.

Tal como seria de esperar, durante a elaboração deste estudo, deparamo-nos com um conjunto de dificuldades e barreiras que, de algum modo, limitaram a nossa ação e influenciaram o alcance idealizado para o mesmo. Em primeiro lugar, teria sido ideal dispor de mais tempo para a realização do trabalho. Os prazos a que nos encontrávamos sujeitos definiram, em grande medida, os processos e procedimentos adotados, bem como seu subsequente desenvolvimento. Em segundo lugar, fomos confrontados com uma imensa escassez de informação relativa ao tema em estudo, a nível nacional. A inexistência de base de dados, mesmo que dispersas ou descentralizadas, contendo informação relativa à formação de JV por empresas nacionais obrigou-nos a adotar uma metodologia de pesquisa centrada em artigos de revistas da especialidade e jornais diários, ao mesmo tempo que consultamos os sítios oficiais de centenas de empresas, na esperança de encontrar algum tipo de referência à formação de uma JV. Esta análise casuística, empresa a empresa, para além de nos consumir demasiado tempo, traduziu-se numa amostra de empresas relativamente pequena, algo que não nos permite extrapolar as conclusões a retirar deste estudo. Em terceiro lugar, gostaríamos de ter contado com uma maior abertura e exposição por parte das PME. De um modo geral, deparamo-nos com uma certa resistência por parte das empresas em participar no estudo, quer

fosse por falta de interesse ou tempo, quer se devesse a algum desconhecimento da realidade sobre a qual incidia o nosso estudo.

Como futura linha de trabalho, gostaríamos de levar mais longe o trabalho que agora encerramos, deixando em aberto a possibilidade de explorar de forma mais aprofundada os processos de cooperação entre PME portuguesas, bem como, entre PME nacionais e PME estrangeiras. Gostaríamos de igual modo explorar, a possibilidade de traçar um modelo geral de internacionalização das PME portuguesas através de processos de JV.





## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarello, L. et al., 1997. *Prática e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Araújo, J. F., 2009. *The impact of internationalization on firm's performance: a qualitative study of Portuguese SMEs*, Lisboa: Unpublished Tese de mestrado, ISCTE.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M. & Armario, E. M., 2008. Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, p. pp. 485–511.
- Aveiro, I., 2012. *Vinho: Bruxelas atribui prémio de internacionalização aos Douro Boys*. [Online]  
Available at:  
[http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/bruxelas\\_atribui\\_preacutemio\\_de\\_internacionalizaccedilatildeo\\_aos\\_douro\\_boys.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/bruxelas_atribui_preacutemio_de_internacionalizaccedilatildeo_aos_douro_boys.html)
- Baptista, F., 2013. Apoios QREN à Internacionalização das PME. *Portugalglobal: Pense global pense Portugal*, 1 Janeiro, pp. 14-15.
- Beamish, P. W., Killing, J. P., Lecraw, D. J. & Morrison, A. J., 1994. *International Management - Text and Cases*. Illinois: Irwin.
- Bener, M. & Glaister, K. W., 2010. Determinants of performance in international joint ventures. *Journal of strategy and management*, pp. 188-214.
- Bleeke, J. & Ernst, D., 1993. *Collaborating to compete: Using strategic Alliances and Acquisitions in the Global Market Place*. New York: Wiley.
- Borini, F. M., Ribeiro, C. F. R., Coelho, F. P. & Proença, E. R., 2006. O Prisma da Internacionalização: Um estudo de caso. *Revista de Administração Faces Journal*, 3 Setembro, pp. 42-55.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B., 1996. *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Buckley, P. J. & Casson, M., 1996. *The future of multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. J. & Casson, M. C., 1998. Analysing foreign market entry strategies: Extending the Internationalization Approach. *Journal of International Business Studies*, pp. 539-561.
- Businitz, S. & Alvarez, L., 2001. The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management Vol. 27 No 6*, pp. pp. 755-75.
- Calof, j. & Beamish, P., 1995. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation. *International Business Review*, pp. Vol 4, No 2, pp. 115-31.
- Child, J. & Faulkner, D., 1998. *Strategies of Co-operation. Managing allienaces, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Collins, T. & Doorley, T., 1991. *Teaming up fot the 90's*, Homewood, Illinois: Irwin.
- Comissão, 2003. *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. [Online]  
Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>
- Comission, E., 2007. *Final Report of the expert group on supporting the internationalization of SMEs.*, Brussels: Directorate-General for Enterprise and Industry of European Comission.
- Comission, E., 2010a. *European SME's under Pressure - Annual report on EU small and medium sized enterprises*, Brussels: EIM Business and Policy Research.

- Comission, E., 2011. *Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual Report on EU small and Medium sized Enterprises 2010/2011*, Rotterdam: Ecorys.
- Comission, E., 2012a. *Ficha Informativa relativa ao SBA 2012: Portugal*, s.l.: s.n.
- Comission, E., 2012. *EU SMEs in 2012: at the crossroads: Anual Report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*, Rotterdam: Ecorys.
- Commision, E., 2007. *Final report of expert group on supporting the internationalization of SMEs*, Brussels: European Commision.
- Commission, E., 2010. *Internationalisation of European SME's*, Brussels: Entrepreneurship Unit.
- Contractor, F. J. & Lorange, P., 1988. *Why should firms Cooperate? The strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures*. New York: Lexington Books.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H., 1999. *International Business*. Forth Worth: The Dryden Press.
- Delgado, D. F., 2010. *Desenvolvimento de um modelo de internacionalização para PME Portuguesas com componentes de serviços*. Porto: Unpublished Tese de Mestrado FEP.
- Deloitte & AICEP, P. G., 2012. *Estudo sem fronteiras :PMEs levantam voo*. [Online] Available at: [www.estudosemfronteiras.com](http://www.estudosemfronteiras.com)
- Drunker, P. F., 1974. *Management: Tasks, responsibilities and Practices*. New York: Harper and Row.
- Dunning, J. H., 1988. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies Vol. 19 No. 1*, pp. 1-31..
- ECFIN, 2012. *European Economic Forecast Spring 2012*, Brussels, Belgium: European Union.
- EuroChambres, H. C. o. C. O. C. -, 2008. *Internationalisation of European Business*, Madrid, Spain: Imprenta Modelo.
- Filippetti, A., Frenz, M. & Gillies, G. L., 2011. Are Innovation and Internationalization Related? An Analysis of European Countries. *Industry and Innovation*, pp. pp. 437-459.
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R. & Zwart, P. S., 2000. The internationalization process of small and medium-sized enterpris: An evaluationof stage theory.. *Journal of Small Business Management*, pp. pp. 15-27.
- Garrette, B. & Dussauge, P., 1995. Patterns of Strategic Alliances between Rival Firms. *Group Decision and Negotiation*, pp. 429-52.
- Gebhard, T. A., 1987. Export Joint Ventures as a Tool for Small Business. *Business Forum*, pp. 26-29.
- Georgieva, D., Jandik, T. & Lee, W. Y., 2012. The impact of laws, regulations, and culture on cross-border joint ventures. *Journal of International Finantial Markets, Institutions & Money*, pp. 774-795.
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T., 2005. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, pp. pp. 78-104.
- Ghemawat, P., Porter, M. E. & Rowlinson, R. A., 1986. Patterns of International Coalitiion Activity. In: *Competition in Global Insdutries*. Boston: Harvard Business School press, pp. 345-67.
- Ghiglione, R. & Matalon, B., 1997. *O Inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gjellerup, P., 2000. *SME support services in the face of globalisation*”,. Copenhagen, s.n., pp. 16-28.

- Gomes-Casseres, B., 1997. Alliance Strategies of Small Firms. *Small Business Economics*, pp. 33-44.
- Gomes, M. F. V., s.d. *Internacionalização das Empresas - A necessidade de cooperação*. s.l., s.n., pp. 2770-2785.
- Harrigan, K. R., 1988. Strategic alliances and partner asymmetries. In: *Cooperative Strategies in International Business - Joint ventures and Technology Partnership between Firms*. New York: Lexington Books, pp. 205-26.
- Hofstede, G., 1991. *Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental*. United Kingdom: MacGraw-hill International.
- Hotter, S., 2010. *International Joint Ventures in Brazil's Markets: Overcoming Market Entry Barriers and Expanding International Business into the Markets of Brazil*. Munchen: Grin.
- INE, I. N. d. E. -, 2010. *Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal*. [Online] Available at: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2)
- INE, I. N. d. E. -, 2012a. *Empresas em Portugal 2010: Número de empresas diminuiu*. [Online] Available at: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=133411720&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=133411720&DESTAQUESmodo=2)
- INE, I. N. d. E. -, 2012b. *Indicadores de confiança dos Consumidores e de clima económico em trajetória descendente*. [Online] Available at: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=133292908&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=133292908&DESTAQUESmodo=2)
- Ireland, D., Hitt, M. & Sirmon, D., 2003. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, pp. 963-989.
- Johanson, J. & Mattson, L. G., 1993. Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition. *The Internationalization of the Firm: A Reader, Academic Press*, pp. pp. 303-22.
- Johanson, J. & Vahlne, J., 1977. The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, pp. pp. 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J., 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4, pp. pp. 11-24.
- Kalantaridis, C. & Vassilev, I., 2011. Firm Size and the Nature of International Relationships: The Case of Globally Integrated Small Firms. *Journal of Small Business Management*, pp. pp. 639-658.
- Kalinic, I. & Forza, C., 2012. Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, p. pp. 694–707.
- Kamakura, A. W., Jerónimo, M. A. & Gravel, J. V., 2011. A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 June, pp. 236-251.
- Killing, J. P., 1983. *Strategies for Joint Ventures success*. New York: Praeger.
- Kirby, D. A. & Kaiser, S., 2003. Joint Ventures as Internationalisation Strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21, pp. 229-242.
- Knight, G. & Vavusgil, S., 1995. *The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*. Odense, Denmark, Odense University.

- Kumar, M. V. S., 2010. Are Joint Ventures Positive Sum Games? The relative effects of cooperative and noncooperative behavior. *Strategic Management Journal*, pp. 32-54.
- Lane, P. R., 2012. The European Sovereign Debt Crisis. *Journal of Economic Perspectives*, Summer, pp. 49-68.
- Larguesa, A., 2012. PME "afogadas" internamente querem bóia de salvação lá fora. *Jornal de Negócios*.
- Levy, M., Loebbecke, C. & Powell, P., 2003. SMEs, co-opetition and Knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, pp. 3-17.
- MacDougall, P. P. & Oviatt, B. M., 2000. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal Vol. 43 No. 5*, pp. pp. 902-906.
- MacKinsey & Co., 1993. *Emerging Exporters: Australia's High Value-added Manufacturing Exporters*, Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Madsen, T. K. & Servais, P., 1996. *The internationalization of born globals: an evolutionary process?*. San Diego, California, s.n.
- McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M., 1994. Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, pp. pp. 469-487.
- Miesenbock, K. J., 1988. Small business and exporting: a literature review. *International Small Business Journal Vol. 6 No.2*, pp. pp. 42-61.
- Morais, L., 2004. *Empresas comuns: Joint ventures no Direito Comunitário da Concorrência*. Lisboa: Tese de doutoramento publicada.
- Moreira, P., 2000. *Redes de Cooperação Inter-Organizacional um modelo de desenvolvimento das PME*, Lisboa: AEP - Associação Empresarial de Portugal.
- Morresi, O. & Pezzi, A., 2011. 21 years of international M&As and joint ventures by Italian medium-sized listed firms: Value creation or value destruction?. *Research in International Business and Finance*, pp. 75-87.
- Ott, U. F., 2006. *International Joint Ventures*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pleitner, J. H., 1997. Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge. *Journal of Enterprising Culture*, pp. Vol. 5 No. 1, pp. 27-55.
- Portas, P., 2013. Reforçar a diplomacia económica. *Revista Portugalglobal*, p. 4.
- Portugal, B. d., 2012. *Análise sectorial das Sociedades não Financeiras em Portugal 2010/2011*, Lisboa: Departamento de Estatística.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L., 1998. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B., 2006. SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, pp. Vol. 13, No.4, pp. 476-497.
- Salema, M. J. B. e. M. H., 1999. Salas de Estudo e Auto-Regulação da Aprendizagem. *Revista de Educação*, 1 Janeiro, pp. 139-161.
- Sapienza, H., Autio, E. & Zahra, S., 2003. Effects of internationalization on young firms' prospects for survival and growth. *Academic Management*, pp. Proc., G1-G7.
- Schneider, M., Vulliety, J.-P. & Olsburg, C., 2002. International Joint Ventures. *International Trade Forum*, pp. 10-11.
- Shaukat, S., 2011. Making Joint Ventures a strategic success. *Business Strategy Review*, pp. 82-83.
- Simões, C. C., 2011. *Conclusões do Inquérito: "Internacionalização das Empresas Portuguesas"*, Lisboa: Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus - ISEG.

Soros, G., 2009. *O novo paradigma dos mercados financeiros. A crise financeira de 2008 e o seu significado*. Coimbra: Almedina.

Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T. & Morschett, D., 2011. International SME Alliances: The impact of alliance building and configurational Fit on success. *Long Range Planning*, pp. 271-288.

Telecom, P., 2002. *Investidores*. [Online]  
Available at:  
<http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Pressrel/Noticias/arquivo/com18102002.htm>

Templin, N., 1995. Strange Bedfellows: More and More Firms Enter Joint Ventures With Big Competitors. *Wall Street Journal*, 1 November. pp. A1, A9.

Union, P., 2013. *Porto union: Empresa*. [Online]  
Available at: <http://www.portounion.com/company.html>

Welch, L. & Luostarinen, R., 1988. Internationalisation: Evolution of Concept. *Journal of General Management*, pp. Vol. 14, No. 2, pp. 34-55.

Weston, J. F., Siu, J. A. & Johnson, B. A., 2001. *Takeovers, Restructuring, & Corporate Governance*. New Jersey: Prentice Hall.

Wille, J. R., 1998. Joint-venturing strategies. In: *The Handbook of Joint Venturing*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, pp. 10-24.

Williamson, O., 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Woodside, A. G. & Pitts, R. E., 1996. Toward a Behavioral Theory of international Joint Venture Strategies. In: *Creating and Managing International Joint Ventures*. London: Quorum Books, pp. 1-32.

Wright, M., Westhead, P. & Ucbasaran, D., 2007. The Internationalization of SMEs and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, pp. Vol. 41, pp. 1013-1029 .

Xuan, G.-L. & Graf, G., 1996. Key issues in the Creation of International Joint Ventures with China. In: *Creating and Managing International Joint Ventures*. London: Quorum Books, pp. 63-75.

Yin, R. K., 1989. *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Yip, G. S., 1992. *Total global strategy : managing for worldwide competitive advantage*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall .



## 7 ANEXOS





## Joint-ventures: Uma Ferramenta Estratégica na Internacionalização de PME Portuguesas

### Descrição:

No âmbito do mestrado em Gestão, encontro-me a desenvolver uma investigação com enfoque em processos de internacionalização de PME através de Joint-ventures. Assim, estou a proceder à recolha de dados relativos à problemática subjacente. Solicito que responda ao seguinte questionário pois a sua colaboração é particularmente importante para a validade desta avaliação. As respostas deverão ser dadas individualmente e de forma anónima, conforme as instruções apresentadas no questionário. Muito obrigado pela sua colaboração.

### \*1. Qual o sector de actividade da sua empresa?

- Actividade de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Agroalimentar
- Comércio por grosso ou a retalho
- Construção e imobiliário
- Indústria extractora
- Indústria transformadora
- Prestação de serviços
- Tecnologia e comunicações
- Transportes/Logística
- Turismo/Hoteleira
- Outros. Qual?

**Joint-ventures: Uma Ferramenta Estratégica na Internacionalização de PME Portuguesas**

**\* 2. Qual o número de colaboradores que desempenham funções na sua empresa?**

- Menos de 10
- Entre 10 - 50
- Entre 60 - 250
- Mais de 250

**\* 3. Qual o ano de início de actividade da sua empresa?**

**\* 4. Quais as razões que levaram à internacionalização da sua empresa?**

	Principal razão	Segunda razão mais importante	Terceira razão mais importante
Aumento de quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explorar nichos de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar margens e rentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar o acesso a fontes de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notoriedade e reconhecimento internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potencial economias de escala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saturação do mercado nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se escolheu a opção "Outra", defina qual.

**Joint-ventures: Uma Ferramenta Estratégica na Internacionalização de PME Portuguesas**

**\*5. A empresa já tinha alguma experiência internacional antes da constituição da Joint-venture?**

- Sim  
 Não

**\*6. Qual a forma de internacionalização escolhida?**

- Exportação  
 Importação  
 Acordo de cooperação  
 Rede de distribuidores  
 Sucursal  
 Outro (especifique)

**\*7. Há quanto tempo havia iniciado o seu processo de internacionalização antes da constituição da Joint-venture?**

- Mais de 10 anos  
 Entre 5 e 10 anos  
 Entre 1 e 4 anos  
 Menos de 1 ano

**Joint-ventures: Uma Ferramenta Estratégica na Internacionalização de PME Portuguesas**

**\*g. Quais as principais dificuldades com que se deparou no processo de internacionalização?**

	Inrelevante	Pouco determinante	Determinante	Razoavelmente determinante	Decisivo
Barreiras à entrada no(s) país(es) de destino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de apoios governamentais à internacionalização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de informação acerca dos mercados internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escassez de recursos financeiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de obtenção de mão de obra qualificada no(s) mercado(s) de destino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se escolheu a opção "Outra", defina qual.

**Joint-ventures: Uma Ferramenta Estratégica na Internacionalização de PME Portuguesas**

**\*9. Quais as razões para a constituição da sua Joint-venture?**

	Inrelevante	Pouco determinante	Determinante	Muito determinante	Decisivo
Penetração de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economias de escala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a tecnologia do parceiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a recursos locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a conhecimentos do parceiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superação de barreiras legais e administrativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superação de barreiras culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a contratos governamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Ganho de dimensão empresarial"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se escolheu a opção "Outra", defina qual:

**\*10. Quantos parceiros constituem a Joint-venture?**

- 2
- 3
- Mais de 3

**Joint-ventures: Uma Ferramenta Estratégica na Internacionalização de PME Portuguesas**

**\*-11. Qual o tipo de Joint-venture que constituiu?**

- Parceiro(s) local(ais) - mercado do(s) parceiro(s) local(ais)
- Parceiro(s) nacional(ais) - mercado(s) internacional(ais)
- Parceiro(s) de outro(s) país(es) - mercado(s) terceiro(s)

**\*-12. A Joint-venture que constituiu visou desenvolver actividade(s) em que mercados(s)?**

- Europa
- África
- América do Sul
- América do Norte
- Médio Oriente
- Ásia

Por favor, indique os países de destino em concreto.

**13. Qual o montante de capital investido no processo de Joint-venture?**

- Menos de 100.000 €
- Entre 100.000 € - 500.000 €
- Entre 500.000 € - 1.000.000 €
- Mais de 1.000.000 €

**Joint-ventures: Uma Ferramenta Estratégica na Internacionalização de PME Portuguesas**

**\*14. Como se encontram divididas as responsabilidades/quotas na Joint-venture?**

- Divisão igualitária entre parceiros
- Divisão proporcional à dimensão dos diferentes parceiros
- Maior peso do parceiro local (no caso de Joint-ventures internacionais)
- Menor peso do parceiro local (no caso de Joint-ventures internacionais)
- Outro tipo de divisão (especifique):

**\*15. Qual a validade/extensão da Joint-venture constituída?**

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 5 anos
- Mais de 5 anos

**Joint-ventures: Uma Ferramenta Estratégica na Internacionalização de PME Portuguesas**

**\*16. Na sua opinião, quais os factores que poderão levar (ou levaram) ao insucesso da Joint-venture?**

	Inrelevante	Pouco determinante	Determinante	Muito determinante	Decisivo
Infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolha do parceiro local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má avaliação do nível de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preços de transferência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança no parceiro local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barreiras culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barreiras legais e administrativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferência de tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento de mão de obra qualificada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de apoio por parte de entidades governamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo das operações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se escolheu a opção "Outros", defina qual (ais):



**Joint-ventures: Uma Ferramenta Estratégica na Internacionalização de PME Portuguesas**

**\*17. Na sua opinião, quais os factores que mais poderão influenciar o sucesso da sua(s) Joint-venture(s)?**

	Inrelevante	Pouco determinante	Determinante	Muito determinante	Decisivo
Paciência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromisso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dependência mútua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade geográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Support/apoios de entidades governamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a fontes de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se escolheu a opção "Outros", defina qual(is):

**\*18. Qual o peso da actividade internacional na facturação da sua empresa?**

- Menos de 5%
- Entre 5% e 15%
- Entre 16% e 25%
- Entre 26% e 50%
- Entre 51% e 75%
- Mais de 75%

**Joint-ventures: Uma Ferramenta Estratégica na Internacionalização de PME Portuguesas**

**19. Qual a avaliação global que faz da sua Joint-venture?**

- Insatisfatório
- Satisfatório
- Bom
- Muito Bom
- Excelente

Obrigado pela sua colaboração.

