

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS  
- MOTIVAÇÕES, DESAFIOS E A IMPORTÂNCIA DA EXPORTAÇÃO**

**SARA DANIELA INOCÊNCIO GILBERTO**

**OUTUBRO - 2018**

**MESTRADO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS  
- MOTIVAÇÕES, DESAFIOS E A IMPORTÂNCIA DA EXPORTAÇÃO**

**SARA DANIELA INOCÊNCIO GILBERTO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR MANUEL LARANJA**

**OUTUBRO - 2018**

## Resumo

Atualmente assistimos a uma necessidade de resposta organizacional aos desafios e pressões do mercado a uma escala cada vez mais global, assim como uma dependência cada vez maior dos mercados externos. Como resultado, as organizações têm ao longo dos últimos anos atribuído uma importância crescente ao fenómeno da internacionalização – e as empresas portuguesas não são exceção.

Contudo, existe muitas vezes embutida uma mentalidade negativa levando a que, uma vez iniciado o processo de internacionalização, este não se desenvolva além das fases mais básicas e iniciais como a exportação, ou seja, priorizando as alternativas com menos risco e consequentemente proporcionando um reduzido conhecimento e experiência internacional.

Tendo como base as conclusões de um trabalho realizado em 2010, pretendo com este estudo analisar os processos de internacionalização seguidos pelas empresas portuguesas e constatar se, de facto, é possível continuar a ter como válidas as conclusões obtidas até à data, percebendo se algo se alterou nos últimos anos.

A presente dissertação é iniciada com uma revisão de literatura sobre o tema e, numa vertente prática, é apresentado um estudo empírico realizado através de questionários *on-line* a 25 empresas portuguesas, permitindo a recolha de informação e com o objetivo de dar resposta às perguntas de investigação apresentadas.

**Palavras-chave:** Internacionalização das Empresas Portuguesas, Teorias Explicativas da Internacionalização, Modelo de Uppsala, Exportação.

## Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Manuel Laranja, pela sua disponibilidade, conselhos e importante orientação durante a elaboração deste trabalho.

Ao meu namorado, pela motivação, paciência e apoio incondicional.

À minha família e amigos, por toda a compreensão e força.

A todas as empresas que colaboraram no meu estudo com as suas respostas, permitindo que o mesmo se realizasse.

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1. A internacionalização como resposta à globalização .....	3
2.2. O Processo de Internacionalização .....	4
2.3. Teorias explicativas da Internacionalização .....	6
2.3.1. Modelo de Uppsala.....	7
2.4. Estratégias e Modos de entrada .....	8
2.4.1. Exportação .....	10
2.5. A decisão de internacionalização.....	11
2.6. Motivações para a Internacionalização .....	13
2.7. Desafios no processo de Internacionalização.....	17
2.8. Internacionalização das Empresas Portuguesas .....	18
3. Estudo empírico .....	22
3.1. Problemática e Questões de Investigação.....	22
3.2. Processo Metodológico .....	23
3.2.1. Construção do questionário e constituição da amostra .....	23
3.2.2. Recolha e tratamento dos dados .....	24
4. Conclusões .....	31
5. Referências Bibliográficas .....	33
6. Anexos.....	36
6.1. Inquérito “Processos de Internacionalização das Empresas Portuguesas” .....	36

## 1. Introdução

Com mercados cada vez mais abertos, influenciados pelo aumento da concorrência, da globalização e do ritmo de inovação, são cada vez mais globais as pressões com que as empresas se defrontam no seu dia a dia – e isto leva à necessidade de responder e encarar estas pressões a uma escala cada vez mais global (Simões et al, 2013).

Atualmente, num mundo cada vez mais globalizado, assistimos a uma menor necessidade de dependência dos mercados domésticos (Simões et al, 2013), em que as empresas atribuem cada vez mais importância ao acesso a mercados externos – este fenómeno está presente em praticamente todas as indústrias, e as empresas portuguesas têm sido também afetadas. Torna-se fundamental que as organizações tenham a capacidade de aproveitar as oportunidades provenientes da globalização assim como a entrada em novos mercados, permitindo beneficiar de vantagens competitivas.

No entanto, ao mesmo tempo que as empresas portuguesas tomam consciência deste fenómeno e de que é realmente necessário alcançar novos mercados e internacionalizar as suas operações, estas têm muitas vezes embutida uma mentalidade que as leva a tomar uma atitude passiva no seu posicionamento (Simões, 1997b), influenciando as suas ações e levando muitas vezes estas empresas a manterem-se a nível nacional, sem explorar novos mercados, com medo de arriscar e sair da sua própria zona de conforto. Contudo, é de realçar que há cada vez mais empresas que pretendem explorar novos mercados, porém na sua maioria unicamente através da exportação, para mercados de proximidade tanto geográfica como cultural e com reduzidos custos aduaneiros – ou seja, optando pela alternativa com menor risco e tornando-se maioritariamente empresas exportadoras e com pouca experiência internacional.

Em 2010 foi desenvolvido um estudo no âmbito de uma dissertação intitulada “Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos” (Simões, 2010), sendo que são comparados, ao longo da investigação, os resultados do mesmo com os de um outro trabalho realizado em 2000 – “A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma Perspetiva Genérica” (Simões & Castro, 2000). O que se observou foi que as conclusões de ambos os trabalhos se alinham, o que permite afirmar que ao

longo de uma década pouco se alterou relativamente aos processos de internacionalização das empresas portuguesas e aos aspetos essenciais dos mesmos – a principal forma de internacionalização das empresas portuguesas é a exportação, feita geralmente de forma passiva e no modo mais básico.

Com esta dissertação eu pretendo averiguar se, oito anos depois do ultimo estudo, continuam válidas as conclusões então obtidas, ou se entretanto algo se terá alterado.

Assim e tendo como base uma revisão de literatura sobre o tema, abordando o processo de internacionalização, teorias explicativas nomeadamente o modelo de Uppsala, modos de entrada utilizados, motivações e desafios ao longo do processo e, por fim, a internacionalização das empresas portuguesas segundo diversos autores, referindo os seus trabalhos e expondo as referentes conclusões. O objetivo deste trabalho consiste em estudar o processo de internacionalização das empresas portuguesas – analisando o mesmo face ao modelo de Uppsala e confrontando, sempre que possível ao longo do trabalho, as conclusões retiradas do estudo realizado em 2010 com a literatura disponível até à data. De forma a conseguir também obter conclusões finais e atuais, irão ser analisadas as respostas de 25 empresas, obtidas através de um questionário *on-line*.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. A internacionalização como resposta à globalização

Globalização pode ser definida como a “tendência para a tomada de decisões económicas, quer de consumo, quer de investimento, com base numa perspetiva mundial, incrementando de modo significativo as inter-relações entre mercados nacionais” (Simões et al, 2013).

Nos dias de hoje, observamos que os mercados são cada vez mais abertos, sofrem constantes alterações e tornam-se cada vez mais competitivos. Como consequência, muitas empresas têm como uma alternativa expandirem-se internacionalmente.

O conceito de globalização está ligado à ideia de “encolhimento” do Mundo (Simões, 1997b), em que existe o encurtamento das distâncias entre as pessoas, mesmo que em partes do mundo distintas, impulsionado pelo avanço nas tecnologias e transportes – e a partir daqui surge uma grande oportunidade para as empresas. Passando a concorrência a ser a nível mundial, as empresas terão necessariamente de deixar de ter em conta apenas o mercado doméstico.

Neste sentido, é possível afirmar que a internacionalização pode ser vista como um resultado da globalização, uma vez que esta foi um dos fatores impulsionadores que levou as empresas a procurar alcançar novos mercados – o fenómeno da globalização “obriga” ao desenvolvimento da capacidade exportadora assim como competitiva e consequentemente à internacionalização das empresas, especialmente em pequenas economias como a portuguesa (Dominginhos, 2001).

Na perspetiva de Viana e Hortinha (1997), o processo de globalização origina as empresas globais, que vendem os seus produtos *standardizados*, exatamente da mesma forma em vários mercados – contrariamente às multinacionais, uma vez que estas ajustam as suas práticas às especificidades de cada mercado. Segundo Levitt (1983), a globalização dos mercados implica ainda a existência de homogeneidade das necessidades dos consumidores.

Internacionalização, por outro lado, “é um tipo de estratégia que consiste na transposição das estratégias de produtos e mercados e de integração vertical para



outros países, o que poderá resultar numa replicação total ou parcial da sua cadeia operacional” e permitindo potenciar o crescimento económico da empresa (Simões et al, 2013).

## 2.2. O Processo de Internacionalização

O primeiro estudo sobre a internacionalização foi realizado em 1975, por Johanson e Wiedersheim-Paul, que permitiu notar um padrão linear de desenvolvimento do processo seguido pelas empresas, passando por várias fases, sendo iniciado por atividades de exportação pontuais, seguidamente exportação para agentes e por fim investimento direto estrangeiro, com a instalação de uma filial comercial e posteriormente de uma filial de produção.

A internacionalização pode ser definida como o processo através do qual uma empresa desenvolve as suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem (Meyer, 1996), como o processo de adaptação das suas operações ao ambiente internacional (Calof & Beamish, 1995), e pode ainda ser considerada como uma extensão das estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, resultando numa replicação total ou parcial da cadeia logística da empresa (Freire, 1997).

Este processo acontece quando as empresas atravessam fronteiras, permitindo aumentar a sua participação nas operações internacionais, com vista a melhorar ou defender a sua posição na rede (Schweizer et al, 2010; Melin, 1992). Assim, a internacionalização é um processo de compromissos crescentes de operações no exterior (Johanson & Vahlne, 2003), e pode ser vista como uma decisão empreendedora uma vez que surge muitas vezes como uma estratégia de procura de oportunidades de crescimento e desenvolvimento através da expansão para novos mercados (Lu & Beamish, 2001, 2006). Segundo Hansson e Hedin (2007) as empresas internacionalizam-se seguindo um comportamento consequente da saturação do mercado nacional, apoiado pela existência de recursos estratégicos e *clusters* a serem explorados em mercados externos.

A internacionalização está relacionada com o processo de envolvimento em atividades internacionais, possuindo um maior risco quanto maior o envolvimento no processo e a menor dependência de terceiros (Welch & Loustarinen, 1988). Segundo Kraus (2000) é também o processo que ocorre ao longo do tempo no qual uma empresa produtora aumenta o seu comprometimento e envolvimento em operações internacionais, resultando num grau de envolvimento que varia de reduzido a elevado.

Este processo pode também ser explicado como um sistema sequencial de crescimento da participação internacional das empresas e das mudanças associadas na forma da própria organização (Johanson & Vahlne, 1977). Segundo os mesmos autores, em primeiro lugar as empresas desenvolvem-se em território nacional, sendo que a internacionalização irá ser consequência de decisões incrementais. Simões (1997b) reforça esta mesma ideia, explicando a internacionalização como o processo progressivo da evolução do envolvimento das empresas nas suas operações internacionais, em que a sua presença e as posições no mercado internacional são reforçadas à medida que a empresa vai adquirindo mais experiência internacional e conhecimento sobre este processo e as diferentes condições de atuação.

Reis (2000) identifica três grandes vantagens que advêm para as empresas quando estas se internacionalizam:

- Aproveitamento das competências centrais ao nível dos fatores críticos de sucesso, uma vez que a criação de um negócio num novo mercado idêntico ao já existente no mercado doméstico permite aumentar o seu poder concorrencial de forma internacional;
- Desenvolvimento de economias de localização, através da deslocalização das atividades para países com custos operacionais reduzidos e maior proximidade das matérias-primas, possibilitando aumentar as vantagens competitivas;
- Obtenção de economias de escala com a redução dos custos por unidade de produção e melhoria da curva da experiência com a consequente dinamização dos custos unitários.

Expandir as operações internacionalmente envolve de forma geral duas grandes dificuldades para as empresas: o facto de ser uma organização “estrangeira”, não

pertencendo ao mercado em questão, e a falta de conhecimento das redes de relacionamento e de negócio – e a melhor forma de ultrapassar estas e outras dificuldades que possam aparecer é a aquisição de recursos e competências competitivas, assim como existir uma preparação para este processo, de forma a procurar obter conhecimento acerca dos mercados, potenciais parceiros e condições de atuação (Simões et al, 2013).

### 2.3. Teorias explicativas da Internacionalização

A internacionalização como um processo tem sido um tema muito estudado ao longo dos últimos anos, tendo dado origem a várias teorias. As teorias explicativas da internacionalização podem dividir-se em duas categorias: as que seguem uma abordagem económica, e os modelos de abordagem comportamentalista.

As teorias que se enquadram na abordagem económica têm como principal finalidade demonstrar e clarificar os motivos que levam as empresas a ter interesse em apostar na internacionalização, sendo estes modelos orientados para a obtenção de retorno financeiro e otimização dos recursos. Nestas destaca-se a teoria da internalização, desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e ainda por Rugman (1979), cuja ideia central é de que as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente são realizadas internamente pela própria empresa, ou seja, aproveitando as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos. O paradigma eclético de Dunning (1973, 2001), também conhecido pelo paradigma OLI, é outra teoria que defende que as empresas se deslocam para novos mercados, através do investimento direto estrangeiro, de modo a que o tamanho, forma e produção internacional sejam determinados pela existência de três vantagens: propriedade (*“Ownership”*), localização (*“Location”*) e internacionalização (*“Internationalization”*).

Os modelos comportamentais, por outro lado, centram-se em fatores internos à própria organização, em que a internacionalização é apresentada como um processo, sem intervenção de fatores económicos. As teorias que aqui se destacam são o modelo de Uppsala, explicado seguidamente em detalhe, e a teoria das redes industriais, desenvolvida por Johanson e Mattsson (1988), que descreve os mercados industriais

como redes de relacionamento entre as empresas atribuindo assim grande importância ao estabelecimento de relações – nesta teoria, as vantagens competitivas são obtidas a partir da capacidade de resposta da empresa aos desafios do mercado, quer a partir dos seus próprios recursos como pela capacidade de coordenar e mobilizar os recursos de outras organizações.

### 2.3.1. Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) é um dos trabalhos mais importantes desenvolvidos na área da internacionalização organizacional que explica as principais características estabelecidas no processo de internacionalização de uma empresa.

Neste modelo, a internacionalização é vista como um processo gradual de crescente aprendizagem e de conhecimento dos mercados externos, baseando-se em fases evolutivas de internacionalização pelas quais a empresa passa ao longo do processo, repetindo-se nos diferentes mercados e denominando-se no seu conjunto por “cadeia de estabelecimento” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Johanson e Vahlne (1977) defendem a existência de quatro fases no processo de integração da empresa em mercados internacionais:

1. não existem exportações regulares, ou seja, estas são realizadas de forma esporádica possibilitando apenas um contacto inicial com um novo mercado;
2. a exportação é feita através de um intermediário ou agente, proporcionando um maior conhecimento, porém exigindo mais recursos;
3. estabelecimento de uma subsidiária internacional, permitindo à empresa um maior controlo;
4. existência de pelo menos uma filial produtiva no estrangeiro.

À medida que a afetação de recursos e o conhecimento sobre os mercados externos aumentam, a empresa tende a aumentar de forma gradual o seu empenho nos respetivos mercados. Por outro lado, a falta de conhecimento e de recursos são consideradas as maiores barreiras para a internacionalização nesta teoria.

A experiência é um ponto fundamental do processo, e segundo os autores (Johanson & Vahlne, 1977) à medida que esta é obtida, a distância psicológica entre as empresas e os mercados externos diminui – o conceito de distância psicológica é definido pelos mesmos autores como o conjunto de fatores que impedem os fluxos de informação entre a empresa e o novo mercado.

Este modelo foi posteriormente atualizado pelos autores (Johanson & Vahlne, 2009), fazendo referência à teoria das redes e realçando a importância da existência de redes de relacionamento – esta visão sugere que o processo de internacionalização e o sucesso do mesmo não depende apenas da própria empresa, mas também das redes em que a mesma se insere. Nesta revisão, é atribuído um papel fundamental às relações e às trocas de experiências, tendo impacto na seleção do mercado, impulsionando o acesso aos mercados externos e aumentando o grau de certeza no processo de internacionalização.

#### 2.4. Estratégias e Modos de entrada

Uma vez selecionado o novo mercado a alcançar, o próximo passo que a empresa tem de tomar é decidir como o irá fazer, ou seja, escolher o modo de entrada que irá utilizar (Johnson et al, 2011). Para cada movimento de internacionalização, é importante que a empresa analise qual a estratégia de entrada mais adequada, e esta decisão é multiplicada pelo número de mercados que a empresa pretende alcançar (Viana & Hortinha, 1997). Esta decisão depende de vários fatores, como as competências e recursos da própria organização, o tipo de empresa e as características dos produtos/serviços, as razões que a levaram a internacionalizar, as condições de atuação no país de origem e de destino, os incentivos públicos à internacionalização e as relações de negócio já estabelecidas (Simões et al, 2013).

A escolha do modo de entrada é um processo dinâmico (Simões et al, 2013) e determinante, tornando-se num dos fatores críticos de sucesso e uma das tarefas mais difíceis dos gestores (Hemais, 2004). Uma decisão errada nesta fase poderá implicar consequências futuras, associando à empresa uma imagem negativa e podendo consequentemente influenciar o potencial de vendas (Viana & Hortinha, 1997).

Ao longo dos anos foram surgindo diversas propostas de vários autores quanto aos diferentes modos de entrada e a sua classificação.

Segundo Simões et al (2013), estes podem ser divididos em três grandes grupos:

- Exportação – própria, direta ou indireta;
- Modos contratuais – formas de cooperação que não envolvem a tomada de posições no capital de empresas internacionais, como os contratos de *franchising*, de licença, de prestação de serviços, subcontratação e alianças internacionais;
- Investimento Direto – aquisição (total ou parcial) e investimento de raiz, através de *joint venture* ou *solo venture*.

Leersnyder (1986) utiliza como critérios de agregação o investimento e o controlo – a classificação dos modos de entrada é realizada com base no grau de envolvimento nos mercados externos, medida através do nível de investimento e dos recursos dispensados, e com base no grau de controlo detido sobre as operações internacionais, em que a empresa possui liberdade de ação ou delega de forma total ou parcial a terceiros. Nesta teoria as formas de acesso são divididas em quatro áreas: o licenciamento, *franchising*, contratação da produção, transferência de tecnologia e a exportação direta são classificados como as estratégias em que não existe nem investimento nem controlo sobre as operações; a criação de *joint-ventures* e consórcio são indicados como os modos em que a empresa delega mas faz um investimento; a exportação indireta (quer através de distribuidor, agente ou *franchising* comercial), as formas contratuais de serviço e de gestão não requerem qualquer investimento mas permite à empresa controlar as operações internacionais; e no quadrante em que existe simultaneamente controlo e investimento está a abertura de filiais integradas, industriais, comerciais e sucursais.

Johnson et al (2011) defendem que os modos de entrada diferem no grau de compromisso em termos de recursos com um determinado mercado e na medida em que a organização está envolvida em termos de operações nesse local. Os quatro tipos de modos de entrada identificados nesta perspetiva, por ordem crescente de compromisso de recursos, são: exportação, modos contratuais através de *franchising* e

licenciamento, *joint-ventures* e criação de subsidiárias. Com base nestas estratégias de entrada é introduzido pelos autores o “modelo de expansão internacional por fases”, atribuindo especial ênfase para o papel da experiência e propondo a existência de um processo sequencial através do qual as organizações aumentam de forma gradual o seu compromisso para com os mercados alcançados, à medida que desenvolvem conhecimento sobre o mercado e adquirem capacidades.

Figura 1: Modelos de entrada no mercado internacional

		Negociabilidade	
		Alta	Baixa
Vantagens competitivas	Amplas	Exportação	Subsidiárias
	Limitadas	Licenciamento / <i>Franchising</i>	<i>Joint-venture</i>

Fonte: Adaptado de Johnson et al (2011)

#### 2.4.1. Exportação

A exportação é o modo de entrada responsável pela massiva movimentação comercial que estabelece o comércio global (Cavusgil et al, 2008) – esta estratégia é adequada para produtos ou serviços que são facilmente transportáveis entre diferentes países, e onde as vantagens competitivas já adquiridas são suficientemente vastas de forma a minimizar a eventual dependência das empresas locais.

Segundo Simões et al (2013) existem três elementos-chave que importa considerar quando uma empresa inicia o seu processo de internacionalização através da exportação: os requisitos documentais, as cotações de preços e as formas de pagamento. Os requisitos documentais dizem respeito aos documentos essenciais necessários para a passagem alfandegária e a expedição da mercadoria, nomeadamente a documentação requerida pelo importador, pelo exportador e pelo transportador; as cotações de preços dizem respeito aos termos acordados entre o fabricante e o

importador, relacionados com os custos e condições inerentes ao transporte internacional – vulgarmente denominados por *Incoterms*; por fim as formas de pagamento contemplam os meios de pagamento mais usuais, como o pré-pagamento, letra de crédito, pagamento à consignação e crédito aberto – de notar que este processo é mais complexo nas trocas internacionais, envolvendo mais custos nas situações de incumprimento de pagamentos, sendo que podem existir diferenças culturais no entendimento do negócio e riscos cambiais.

A entrada em novos mercados através da exportação pode ser feita de três formas: exportação própria, direta e indireta – sendo estas duas últimas as mais usuais. A exportação própria consiste na venda diretamente ao consumidor final no país de destino, não existindo quaisquer intermediários e estando a empresa exportadora encarregue da comercialização e distribuição dos produtos. Analisando as duas formas mais comuns, a exportação direta, que ocorre quando a venda é feita a um importador do mercado externo, permite à empresa obter mais informação sobre esse mercado, maior proteção sobre a marca e maior controlo sobre os canais de distribuição e plano estratégico de marketing, porém apresenta como principais desvantagens o facto de acarretar maiores custos de estrutura, assim como maior risco e mais dificuldades na fase inicial; a exportação indireta por sua vez envolve a utilização de intermediários no próprio mercado doméstico e conseqüentemente um menor controlo e informação sobre o mercado, mas permite haja uma maior facilidade de penetração inicial, assim como menos risco e menores custos de estrutura associados (Simões et al, 2013).

## 2.5. A decisão de internacionalização

Internacionalizar é uma decisão que envolve riscos e as empresas devem, previamente, ponderar os mesmos – iniciar este processo significa muitas vezes dialogar numa língua diferente, enfrentar situações económicas que possam surgir, negociar com câmbios, conhecer políticas diferentes e adaptar o *marketing-mix* do produto/serviço às necessidades dos consumidores dos novos mercados. Segundo Viana e Hortinha (1997), os gestores devem realizar a um diagnóstico estratégico que permite através de uma análise interna identificar os pontos fracos e fortes da empresa, contemplando ainda



uma análise externa com o objetivo de encontrar as oportunidades e ameaças que a empresa poderá vir a encontrar.

A experiência é identificada por muitos autores como um fator muito importante e diferenciador durante o processo de internacionalização de uma empresa, assim como as próprias decisões e atitudes dos gestores, que detêm um papel fundamental. Rodrigues (2012) classifica as atitudes adotadas pelos gestores em cinco tipos diferentes, atendendo à experiência internacional das empresas, tal como identificados na Tabela I.

*Tabela I: Atitudes do gestor face à internacionalização*

<b>Tipo de atitude</b>	<b>Características operativas</b>
<i>Reticente</i>	Quando a atuação em mercados externos é uma hipótese remota por opção estratégica da própria empresa ou devido a condicionalismos específicos inerentes à mesma
<i>Interessada</i>	Quando se pretende internacionalizar as atividades, nomeadamente através da exportação, mas verifica-se a existência de dificuldades
<i>Cuidadosa</i>	Quando após um longo período de atividade apenas no mercado doméstico se inicia um processo gradual e cuidadoso de internacionalização
<i>Presente</i>	Quando existe a presença em múltiplos mercados com uma significativa experiência internacional e se procura reforçar a posição nos mercados externos; o mercado doméstico continua a representar uma parte significativa do volume de negócios
<i>Dependente</i>	Quando se está fortemente dependente das exportações com uma atitude passiva face às encomendas dos clientes provenientes de mercados externos

<i>Pró-ativa</i>	Quando existem níveis elevados de exportação ou atitudes de vontade de maior expansão internacional, recorrendo a formas mais exigentes de presença nos mercados externos
------------------	---

*Fonte: Rodrigues (2012)*

Segundo Simões et al (2013), após a empresa decidir avançar com esta decisão o primeiro passo deverá ser identificar previamente as fases ou estágios da sua atividade internacional, assim como definir as motivações que a levaram a começar a atuar fora do mercado doméstico. Posteriormente devem ser selecionados os negócios a internacionalizar, os países de destino escolhidos e as estratégias de entrada que vão ser adotadas.

## 2.6. Motivações para a Internacionalização

Nos dias de hoje muitas das empresas que apenas mantinham operações no mercado nacional estão a começar a procurar alcançar mercados externos, como consequência da intensificação da concorrência a nível global (Viana & Hortinha, 1997).

Na perspetiva de Viana e Hortinha (1997), existem seis razões que estão na origem deste aumento da procura de mercados internacionais:

- O aumento das vendas, com vista a aumentar os lucros da empresa e satisfazer os acionistas;
- Sinergias ao nível da estrutura de custos, ao conseguir estar presente em muitos mercados e consequentemente aumentando as vendas, permitindo um melhor aproveitamento da capacidade produtiva instalada e obtendo economias de escala;
- Partilha de risco, pois este fica repartido pelos vários mercados em que a empresa está presente;
- Colaborações, como por exemplo entre a empresa e as instituições públicas dos países;

- Domínio dos mercados, de forma a marcar presença no maior número possível de mercados, afetando positivamente a imagem da empresa e muitas vezes apenas com o intuito de ocupar espaço no mercado à concorrência;
- Obtenção de vantagens absolutas, como por exemplo as relacionadas com o controlo de recursos únicos.

Segundo os mesmos autores, estas razões estão relacionadas com um conjunto de fatores, agrupadas em três grupos distintos: oportunidades estratégicas, vontade de crescimento e por fim mercados, clientes, concorrentes custos e natureza do negócio (Viana & Hortinha, 1997).

Os fatores apontados por Viana e Hortinha (1997) como relacionados com as oportunidades estratégicas são a imagem do país de origem, que afeta muitas vezes a decisão de compra dos produtos, e Portugal ainda não conseguiu criar uma imagem de marca para além da relacionada com o turismo; a facilidade de acesso cultural ou geográfica, procurando negócios em países próximos; as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados, podendo surgir na sequência de uma venda ou concurso público para exploração de um serviço; e, finalmente, os incentivos governamentais, com o apoio do governo português direcionado às empresas que decidam internacionalizar a sua atividade.

A imagem de marca da própria empresa, em que as organizações que detêm marcas cuja imagem possui uma notoriedade internacional detêm benefícios ao estarem presentes no maior número possível de mercados; os serviços não transportáveis, como por exemplo os projetos de engenharia, que ao não existir uma procura regular no país doméstico passa a haver a necessidade de exploração de novos mercados; o êxito dos parceiros locais, ocorrendo, por exemplo, quando o representante atinge um volume de negócios considerado suficiente e justificando assim a instalação de uma subsidiária internacional; e a diversificação do risco são indicados como os fatores relacionados com a vontade de crescimento.

Por último, os fatores relacionados com os mercados, clientes, concorrentes, custos e com a natureza do negócio apontados pelos autores são a existência de mercados externos menos exigentes do que o mercado de origem, especialmente quando os

produtos se encontram já numa fase avançada do seu ciclo de vida; o acompanhamento de clientes, conhecido como internacionalização por arrastamento em que as empresas entram num novo mercado com o único objetivo de acompanhar determinado cliente; enfraquecimento da concorrência, na situação de empresas se sentirem ameaçadas por concorrentes estratégicos no seu mercado de origem; o excesso de capacidade ou redução das vendas no mercado doméstico; a obtenção de economias de escala; a deslocalização da produção, com o objetivo de reduzir custos e obter competitividade; e, por último, imperativos diretamente ligados à natureza do próprio negócio.

As motivações para a internacionalização das empresas são diversas, e conjugam fatores internos e externos. Em termos genéricos, estas podem ser agrupadas em quatro grupos distintos: penetração em mercados externos, manutenção ou reforço de redes de relações, acesso a recursos produtivos e acesso a competências (Simões et al, 2013). Segundo esta teoria, a penetração em mercados externos é a razão mais frequente pela qual as empresas iniciam este processo, frequentemente relacionada com o objetivo de crescimento da organização; a manutenção ou reforço das redes de relações advém do acompanhamento internacional de clientes, resultado da necessidade de aprofundar ou preservar relações, sendo que por vezes as relações estabelecidas em território nacional podem ser utilizadas para facilitar a entrada em novos mercados; o acesso a recursos produtivos envolve o controlo do aprovisionamento de recursos naturais e a obtenção de *inputs* produtivos a custos mais reduzidos; por fim, o último grupo diz respeito ao acesso a competências, com a finalidade de ganhar vantagem competitiva.

Segundo Ansoff (1984), os motivos para a internacionalização podem ainda estar relacionados com dois tipos de necessidades: operacionais e estratégicas. Por um lado, as necessidades operacionais estão relacionadas com garantir o fornecimento e manutenção de capitais, assim como o fornecimento de matérias-primas e ainda a disponibilidade e uso de tecnologias. As necessidades estratégicas dizem respeito a garantir a sobrevivência da empresa face a mudanças do ambiente, assegurar o crescimento contínuo por meio da manutenção ou evitando a saturação e finalmente aumentar o volume de negócios ou a taxa de crescimento, assegurando a rentabilidade.

Simões (1997b) afirma que as razões que podem levar uma empresa a se internacionalizar poderão estar relacionadas com fatores internos à própria organização, como por exemplo a necessidade de crescimento, obtenção de economias de escala, aproveitamento da capacidade produtiva, diversificação de riscos e exploração de competências, e ainda relacionadas com fatores relacionais, como acompanhamento dos clientes, abordagens de empresas estrangeiras e objeção a concorrentes. As características dos mercados, como as limitações do próprio mercado doméstico e percepção de dinamismo dos mercados internacionais, assim como o acesso a recursos externos, nomeadamente acesso a novos conhecimentos tecnológicos e acesso a custos de produção inferiores, bem como incentivos governamentais, são também indicados por este autor como possíveis motivos para a internacionalização.

Na perspetiva de Kotler (2000), o mercado internacional oferece condições de lucro maiores do que o nacional, as empresas devem tornar-se menos dependentes de apenas um único mercado e têm necessidade de aumentar a sua carteira de clientes com vista a atingirem economias de escala, sendo de certa forma pressionadas a procurarem novos mercados. Segundo este autor, a decisão de internacionalização poderá também surgir através da resposta a concorrentes, ou através da necessidade de acompanhar clientes no exterior através de um atendimento internacional. Outros incentivos referenciados são o aumento do tamanho do mercado, a diminuição do risco das variações cambiais, o aproveitamento de economias de escala e ainda vantagens de localização, nomeadamente a proximidade aos clientes e o acesso a matérias-primas (Hitt et al, 2001).

Uma outra teoria (Czinkota et al, 1999) divide as motivações que levam as empresas a se internacionalizarem em dois tipos: a motivação pró-ativa, em que as empresas se expandem para mercados internacionais por sua própria opção e porque o querem fazer, e a motivação reativa, em que as empresas o fazem por obrigação e não necessariamente por sua livre vontade. No primeiro tipo de motivações, os principais estímulos são o objetivo de obter lucro, o conhecimento de clientes estrangeiros, o interesse da gestão de topo relativamente a atividades internacionais, assim como eventuais benefícios de isenção ou redução de taxas de impostos. Por outro lado, as motivações reativas surgem como resposta a alterações ambientais, como pressões

competitivas, o excesso de capacidade instalada e o acompanhamento de clientes e fornecedores no estrangeiro.

### 2.7. Desafios no processo de Internacionalização

Ao iniciarem o seu processo de internacionalização, as empresas devem estar preparadas para enfrentar diversos obstáculos associados a barreiras existentes à entrada em cada mercado, como obstáculos culturais, económicos e institucionais (Rodrigues, 2012; Johanson & Vahlne, 2003).

Segundo Rodrigues (2012) este processo está sujeito a condicionalismos diversos, sendo que as dificuldades sentidas pelas empresas estão relacionadas com três fatores distintos:

- Fatores internos à organização – escassez de recursos, limitação do conhecimento dos mercados externos, falta de conhecimento do mercado doméstico, escassez de experiência internacional na gestão, dimensão reduzida e dificuldades na escolha dos melhores parceiros locais;
- Fatores relativos a parceiros – fraco posicionamento competitivo e fraco domínio tecnológico, lacunas no domínio do próprio mercado, diferenças na cultura organizacional, insuficiências nos canais de distribuição, comportamento oportunista e falta de sincronização estratégica;
- Fatores referentes ao ambiente – enquadramento fiscal e função administrativa local, medidas insuficientes de apoio à exportação, falta de acesso a informações acerca de oportunidades de negócio e investimento, distância geográfica, limitações governamentais e de financiamento local, falta de dinamismo do mercado local e a má situação socioeconómica, assim como falta de infraestruturas.

Já Simões (1997b) classifica as barreiras de frontadas no processo de internacionalização em quatro tipos: aspetos internos à organização, respeitando aspetos como a experiência internacional, competência comercial, mobilização de recursos humanos/financeiros e solidez da estrutura organizacional; aspetos relativos aos parceiros e aos relacionamentos com os mesmos; aspetos relacionados com a

envolvente portuguesa; e, por fim, aspetos relativos à envolvente externa e internacional. Segundo o mesmo autor, estes problemas deverão ser posteriormente relacionados com três grupos distintos de fatores, sendo estes o grau de internacionalização detido pela empresa, as características inerentes à organização e a indústria em que a empresa atua.

## 2.8. Internacionalização das Empresas Portuguesas

O fenómeno de entrada das empresas portuguesas em mercados externos é simultaneamente uma necessidade e uma oportunidade – uma necessidade dado que o mercado português tem vindo a contrair-se como resultado do ajustamento da economia portuguesa, mas é uma oportunidade dada a grande dimensão dos mercados internacionais, o engenho das empresas portuguesas e a nossa localização privilegiada (Simões et al, 2013).

Apesar de nos últimos anos se ter verificado em Portugal uma evolução no sentido da internacionalização, a maioria das empresas continua a ocupar uma posição desfavorável no seu posicionamento internacional. Adotando uma postura passiva no seu posicionamento, muitas delas apenas exportam, sem qualquer envolvimento com as restantes atividades, e a sua cadeia de valor limita-se assim às “operações” (Simões, 1997b) – a empresa assume uma unidade de produção nacional como resposta a encomendas estrangeiras desvalorizando a função comercial e as vendas, perdem-se margens de comercialização e conseqüentemente reduz-se o valor acrescentado possível (Viana & Hortinha, 1997).

Segundo Viana e Hortinha (1997), é possível identificar as principais dificuldades de internacionalização sentidas pelas empresas portuguesas através de um diagnóstico dividido em dois conjuntos de fatores – relacionados com aspetos de ordem macroeconómica e de natureza microeconómica. O tamanho reduzido do mercado interno, a posição geográfica marginal, o baixo nível dos recursos humanos, a insuficiência de infraestruturas e a ausência de recursos naturais são os aspetos apontados pelos autores de ordem macroeconómica. A nível microeconómico as principais questões estão relacionadas com a subcapitalização das empresas, a ausência

de cultura empresarial, a limitação dos recursos e a falta de preparação da maioria das empresas para enfrentar os mercados internacionais – sendo dado especial ênfase a este último aspeto.

Portugal revela-se deste modo como uma plataforma exportadora, sendo que através dos diversos estudos já realizados é possível analisar que existe uma concentração na exportação, surgindo em segundo lugar a utilização de filiais comerciais, porém sendo esta uma decisão que está muitas vezes distante da realidade e não chega a ser alcançada (Dominginhos, 2001). A internacionalização é um processo de reforço gradual da experiência e de aprendizagem, traduzindo-se frequentemente na adoção de novos modos de entrada e presença nos mercados, assim como no respetivo aprofundamento (Simões, 1997a).

Este comportamento vai de encontro ao sugerido pelo modelo de Uppsala, sendo adotada pelas empresas uma postura cautelosa na abordagem ao mercado internacional e cujo processo de internacionalização passa por várias fases sequenciais em que, após a empresa desenvolver a sua atividade no mercado doméstico, começa a explorar novos mercados tendencialmente através da exportação e, conforme o tempo vai passando e a organização vai adquirindo mais experiência, começa a arriscar e sai da sua zona de conforto para então adotar novos modos de entrada em novos mercados. Em relação às empresas portuguesas e com base nos estudos já efetuados, a ideia transmitida é que estas ainda se encontram numa fase inicial do modelo, cujo envolvimento, risco, controlo e investimento é reduzido. A exportação é a principal forma de atividade em mercados internacionais sendo que esta constitui, na maioria das vezes, o primeiro passo do processo (Simões, 2000).

Através de um trabalho realizado por Simões (1997a) que consistiu em estudos de caso de 21 pequenas e médias empresas (PME) com o objetivo de analisar a relação entre a gestão e inovação, permitiu concluir que mais de 50% das vendas de sensivelmente metade das empresas portuguesas são provenientes de mercados externos, alcançados essencialmente através da exportação, desempenhando esta estratégia um papel fundamental para o crescimento destas empresas. Das organizações presentes no



estudo, apenas quatro possuíam uma filial comercial e duas uma filial produtiva. Este estudo permitiu que o autor concluísse que as principais motivações das empresas para a internacionalização foram a reduzida dimensão do mercado nacional, as relações com os clientes e o conseqüente acompanhamento dos mesmos, e ainda a redução de custos que o mercado internacional poderá permitir. No entanto, alguns constrangimentos apontados pelas empresas foram a reduzida dimensão da própria organização, assim como a insuficiente experiência a nível internacional e poucas competências de marketing, dificuldades no acesso às redes internacionais existentes e, por fim, a imagem de Portugal.

Num outro trabalho do mesmo autor (Simões, 1997b), foram estudadas 175 PME e grandes empresas através de um questionário postal, sendo abaixo apresentadas algumas das suas conclusões:

- A exportação corresponde à principal forma de operação internacional – cerca de um terço das empresas portuguesas exporta pelo menos 50% da sua produção;
- As filiais comerciais prevalecem sobre as filiais de produção – foi verificado que existiam 47 filiais no exterior, porém 90% das empresas não possuíam nenhum efetivo fora do território nacional;
- As decisões de internacionalização são influenciadas pela dimensão da empresa;
- Os motivos que levaram à sua internacionalização estão sobretudo associados a aspetos internos à empresa e relacionados com as características dos mercados – estas empresas indicaram que a necessidade e intenção de crescimento, as limitações existentes do mercado doméstico e o aproveitamento da capacidade disponível foram as principais razões que levaram à sua internacionalização;
- Os principais obstáculos à internacionalização dizem respeito à envolvente portuguesa – nomeadamente a imagem dos produtos portugueses e a falta de apoios, tendo sido referidos também como insuficientes os recursos humanos e financeiros das próprias organizações. Foram também sentidas dificuldades ao nível de acesso aos canais de distribuição e falta de experiência internacional;
- As empresas com expectativas mais elevadas em relação à internacionalização e ao seu sucesso são as que já possuem maior envolvimento com mercados

externos – a existência de filiais no estrangeiro permite à empresa possuir vantagens relativamente a conhecimento dos mercados e identificação de novas oportunidades de negócio, promovendo o seu próprio desenvolvimento e aprendizagem.

Por sua vez Dominginhos (1997), através de estudos de caso envolvendo 4 grandes empresas portuguesas conseguiu apurar que mais de um quarto das vendas é obtido através dos mercados externos, sendo que neste trabalho todas as empresas analisadas possuíam filiais no exterior. Foi possível também concluir que as principais motivações que levaram estas empresas a se internacionalizar foram a resposta a solicitações externas, a aquisição de novos conhecimentos sobre os mercados internacionais e a necessidade de aquisição de massa crítica. Os obstáculos sentidos por estas empresas ao longo do processo foram a pouca experiência internacional e a elevada concorrência.

### 3. Estudo empírico

#### 3.1. Problemática e Questões de Investigação

Em 2010 foi desenvolvido um estudo no âmbito de uma dissertação intitulada “Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos” (Simões, 2010), com o principal objetivo de traçar um perfil das empresas portuguesas face à internacionalização, sendo que são comparados, ao longo da investigação, os resultados do mesmo com os de um outro trabalho realizado em 2000 – “A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma Perspetiva Genérica” (Simões & Castro, 2000). Este estudo retira como principais conclusões o facto de as empresas portuguesas se internacionalizarem essencialmente através do processo de exportação, sendo este realizado geralmente passivamente e na sua forma mais básica, na sua maioria sem estratégias estruturadas e devidamente fundamentadas, em que é apontada como uma das possíveis causas da inércia da maior parte das empresas a falta de visão internacional dos empresários portugueses.

Os resultados desta investigação vêm ao encontro dos obtidos com o estudo realizado na década anterior, em que as conclusões de ambos se alinham. Podemos então constatar que nos últimos anos verificou-se que a principal forma de internacionalização das empresas portuguesas é a exportação, feita na maioria das vezes de forma direta, e em que apenas é internacionalizada a fase das vendas da cadeia de valor, mantendo as restantes atividades, primárias e secundárias, em território nacional, muitas vezes não dando continuidade ao processo de internacionalização para as fases seguintes. A exportação é, segundo diversas teorias, considerada a forma mais simples e inicial do processo de internacionalização de uma empresa, de acordo com o modelo de Uppsala.

Neste contexto, a problemática da presente dissertação está relacionada com as estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas portuguesas, permitindo perceber de que forma o seu processo de internacionalização poderá ser influenciado pela aversão ao risco de explorar novos mercados mantendo as suas atividades principais a nível nacional, não ambicionando explorar mais além disso, e com os mercados de proximidade alcançados apenas pela presença comercial, através da exportação.

Adicionalmente, ambiciono com este trabalho retirar conclusões sobre as motivações e obstáculos percebidos pelas empresas portuguesas ao longo de todo o processo, assim como analisar se o método mais utilizado pelas empresas nacionais continua a ser a exportação, percebendo porquê.

Com o objetivo de entender quais as principais motivações, os obstáculos sentidos e as estratégias adotadas ao longo deste processo, foi preparado e disponibilizado *on-line* um inquérito, de forma a obter por parte das empresas dados pertinentes que permitam, após recolha e tratamento dos mesmos, dar resposta às perguntas de investigação e retirar conclusões.

Após várias pesquisas e leituras sobre o tema, incluindo várias dissertações e estudos de caso, foi possível chegar às seguintes perguntas de investigação às quais pretendo ao longo do estudo dar resposta:

- Questão 1: poderá ser a aversão ao risco um obstáculo à internacionalização das empresas portuguesas?
- Questão 2: quais os principais fatores que as empresas portuguesas entendem como motivações para a internacionalização, e que aspetos e recursos são considerados pelas empresas como essenciais para um processo de internacionalização com sucesso?
- Questão 3: continua a exportação a ser o modo de internacionalização mais utilizado, sendo que a maioria das empresas não avança para as fases seguintes do processo?

## 3.2. Processo Metodológico

### 3.2.1. Construção do questionário e constituição da amostra

Face às motivações deste estudo, o percurso metodológico utilizado é inicialmente de natureza conceptual, através de uma revisão de literatura, dada a literatura disponível existente sobre o tema, permitindo contextualizar noções, conceitos e as perguntas de investigação que orientam este estudo. Posteriormente e com o objetivo de dar resposta às perguntas de investigação, foi construído um questionário *on-line*, permitindo a recolha de informação junto de empresas portuguesas no que respeita às

suas estratégias de internacionalização, tais como as suas principais motivações, obstáculos que surgiram ao longo do processo e quais os modos de entrada utilizados.

O questionário elaborado está dividido em várias secções (ver anexo 1), sendo iniciado com a identificação da empresa, onde é apurado o setor de atividade, a dimensão da empresa e o início da atividade da mesma, assim como o início da sua atividade internacional – o nome da empresa não é de carácter obrigatório, podendo a mesma manter-se no anonimato. A fase seguinte corresponde ao processo de internacionalização da empresa, nomeadamente às razões que levaram a empresa a se internacionalizar e os obstáculos sentidos ao longo do processo e, posteriormente, a secção sobre as atividades da cadeia de valor permite que a empresa indique em que mercado – nacional ou internacional – se encontra cada uma das suas atividades. Relativamente aos modos de entrada, a empresa irá indicar quais os modos que já foram e são atualmente utilizados e, caso a exportação seja um dos mesmos, irá seguidamente responder a um conjunto de questões sobre esta estratégia, permitindo apurar se este foi o primeiro modo utilizado pela empresa, qual o tipo de exportação e quantos novos mercados já foram alcançados através da mesma. As últimas questões remetem para a experiência de internacionalização, em que os inquiridos terão a oportunidade de avaliar a mesma.

Com vista a obter dados pertinentes para o estudo vai ser constituída uma amostra não aleatória, ou seja, uma amostra necessariamente enviesada, mas que no entanto poderá ainda assim ser suficientemente representativa das empresas portuguesas, sendo esperado que o estudo alcance empresas diferenciadas entre si, quer em relação à dimensão, envolvendo desde PME a grandes empresas, à atividade económica e ao nível de presença em mercados internacionais.

### 3.2.2. Recolha e tratamento dos dados

Foram obtidas respostas de 25 empresas durante sensivelmente dois meses, entre o final de Março e o final de Maio de 2018.

Tal como referido anteriormente e com o objetivo de obter uma amostra suficientemente representativa das empresas portuguesas que já iniciaram o seu

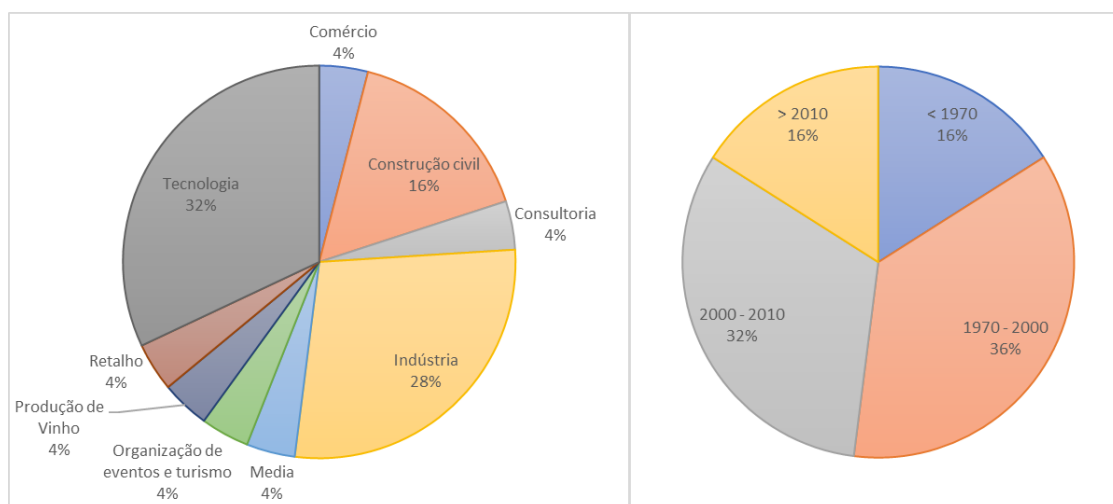
processo de internacionalização, o questionário foi disponibilizado de forma *on-line* e divulgado em diversas plataformas e redes sociais. Com vista a aumentar a taxa de resposta, o questionário foi enviado diretamente para 60 empresas e 29 núcleos de empresas e incubadoras, sendo que destas últimas apenas 2 responderam que iriam divulgar o questionário junto das suas empresas.

#### *Identificação das empresas e experiência internacional*

A amostra obtida detém empresas que operam em 12 setores distintos, sendo que os mais representados são tecnologia (32%), indústria (28%) e construção civil (16%) – e mais de metade (52%) correspondem a grandes empresas com mais de 200 colaboradores.

Apenas 16% da totalidade das empresas representadas iniciou a sua atividade quer anteriormente a 1970 quer depois de 2010, sendo que a maioria deu os primeiros passos no período entre estas duas datas: 36% iniciou a sua atividade entre 1970 e 2000, e 32% entre 2000 e 2010.

*Figura II: Empresas inquiridas por setor e por ano de início de atividade*



*Fonte: Elaboração própria, a partir da análise das respostas obtidas*

Das empresas inquiridas, mais de metade iniciou a sua atividade internacional nos últimos anos, entre 2008 e o presente ano, sendo estas especialmente representativas do setor tecnológico. No extremo oposto, 36% das empresas iniciaram este processo entre 1964 e 2000, representando em maior peso os setores da indústria e construção civil e detendo, conseqüentemente, uma maior experiência e conhecimento internacional.

#### *Motivações que levaram à internacionalização*

De forma a apurar as motivações à internacionalização destas empresas, foi apresentada uma lista de dezasseis potenciais razões, elaborada com base na teoria e em outros trabalhos já realizados – pedia-se aos inquiridos que indicassem os principais fatores que estes considerassem que tivessem levado a empresa a se internacionalizar. As razões que levaram à sua internacionalização mais apontadas foram o acesso a novas oportunidades de negócio (84%), as limitações existentes no mercado nacional (68%), o acesso a novos clientes (64%) e o aumento das vendas (56%). Estes aspetos são apontados como motivações dos três principais fatores representados na amostra (sendo estes o setor tecnológico, indústria e construção civil).

Por outro lado, é interessante observar que para as empresas com mais anos de experiência na sua atividade, a principal motivação indicada relaciona-se com as limitações do mercado doméstico e, no extremo oposto, para a grande parte das empresas com início de atividade a partir de 2000, passa também a ser referido o aumento das vendas como aspeto importante que poderá influenciar esta decisão.

#### *Obstáculos durante o processo de internacionalização*

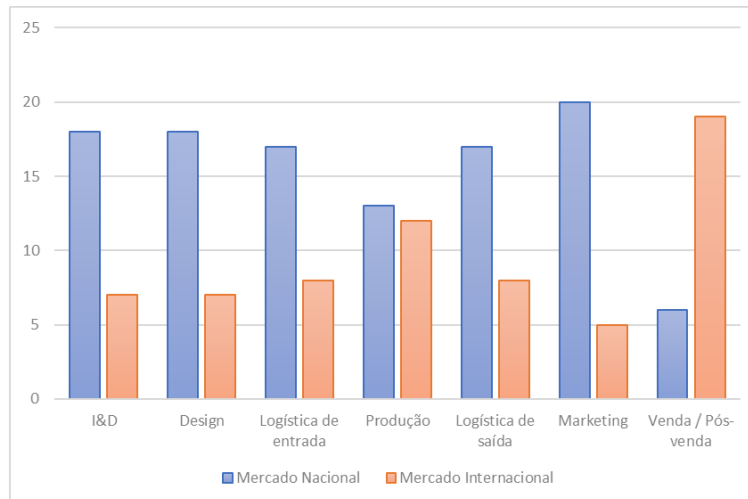
Relativamente aos obstáculos foi elaborada uma lista de treze potenciais desafios, e foi pedido às empresas que classificasse cada um deles a nível de importância, numa escala de 0 (irrelevante – não foi de todo um obstáculo) a 5 (muito importante – foi um grande obstáculo). Os apoios financeiros insuficientes foram a principal dificuldade indicada pela maioria das empresas, sendo que especialmente para o setor da indústria a incerteza acerca do sucesso do negócio representa também um grande desafio.

Por outro lado, aspetos como a diminuição do controlo do negócio, a aversão ao risco e o “medo do desconhecido” foram indicados por muitas empresas como irrelevantes, não sendo considerados como obstáculos sentidos durante o processo.

#### *Internacionalização das atividades da cadeia de valor e modos de entrada utilizados*

Com o objetivo de analisar a deslocalização internacional das atividades da cadeia de valor das empresas portuguesas, as empresas indicaram em qual dos mercados, nacional ou internacional, se encontravam as suas atividades. De forma geral, as atividades da cadeia de valor mais internacionalizadas pelas empresas são a venda e o serviço pós-venda (indicadas por 76% das empresas), sendo estas efetivamente as únicas que têm uma maior presença no mercado internacional do que no próprio mercado doméstico. Em contrapartida, as atividades que têm uma presença muito mais significativa no mercado nacional são o marketing, Investigação e Desenvolvimento (I&D), design e finalmente logística, quer logística de entrada como de saída.

*Figura III: Internacionalização e as atividades da cadeia de valor*



*Fonte: Elaboração própria, a partir da análise das respostas obtidas*

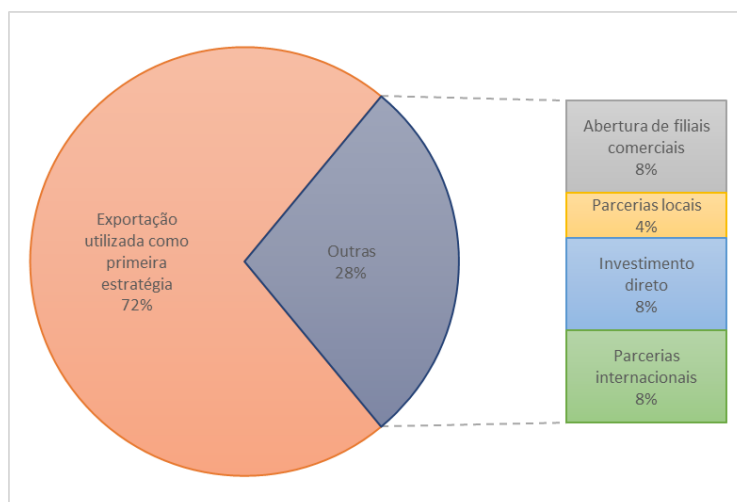
Relativamente aos modos de entrada, foi pedido às empresas que indicassem quais as estratégias utilizadas para alcançar novos mercados, sendo apresentada uma lista dos onze mais utilizados e sendo possível adicionar novos campos de resposta. Pelas respostas obtidas, constata-se que a exportação representa um importante papel,



sendo a principal estratégia utilizada pelas empresas do setor da indústria. No setor tecnológico, por seu lado, os principais modos escolhidos são o investimento direto e a criação de alianças estratégicas.

No entanto, e apesar de a exportação não ter sido indicada como o modo de entrada mais utilizado pela maioria das empresas de todos os setores, 72% das empresas referiram que esta foi a primeira estratégia utilizada para iniciar o seu processo de internacionalização – para as restantes 7 empresas, as estratégias utilizadas numa primeira fase foram a abertura de filiais comerciais, parcerias locais, investimento direto e ainda parcerias a nível internacional.

Figura IV: A exportação como primeiro modo de entrada utilizado



Fonte: Elaboração própria, a partir da análise das respostas obtidas

Quando inquiridos sobre qual o tipo de exportação escolhido pela empresa, a forma direta é a mais utilizada (71%), em que apenas 8% das empresas respondeu a exportação indireta, feita através de um distribuidor, e as restantes empresas referem utilizar este modo de entrada nas suas duas vertentes.

Relativamente ao número de países alcançados através desta estratégia, cerca de 40% indicou que foram entre 2 e 4 novos mercados sendo que, em oposição, uma empresa do setor da indústria e outra do setor tecnológico indicam ter alcançado 120 e 104 novos mercados, respetivamente – de realçar que ambas as empresas possuem um grande

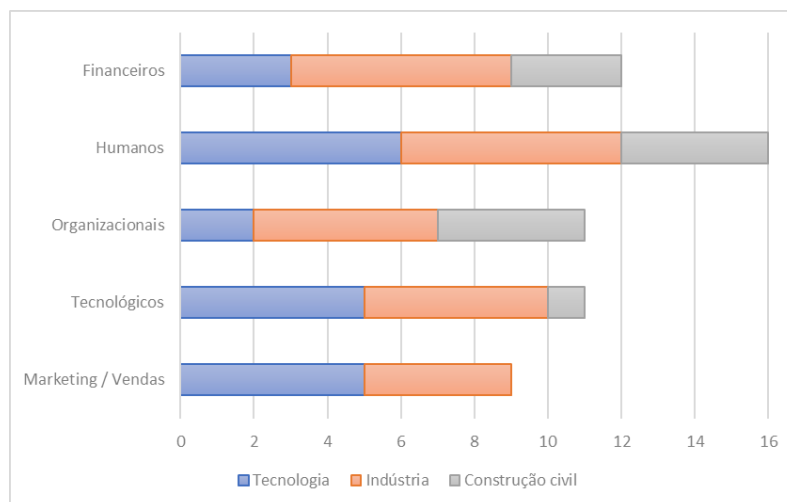
número de trabalhadores (mais de 200), assim como vasta experiência de atividade no próprio setor e também a nível internacional.

#### *Aspetos e recursos essenciais para o sucesso do processo de internacionalização*

Quando confrontadas com “quais os aspetos que considera que mais influenciam o sucesso do processo de internacionalização”, a experiência e o conhecimento internacional são os fatores mais representados (com 76% e 72% respetivamente), sendo que o tipo de produto ou serviço (56%) e a aposta na inovação (48%) foram também considerados muito relevantes. Por outro lado, os aspetos considerados pelas empresas como menos relevantes foram a dimensão da empresa e a tecnologia detida pela mesma.

No que respeita aos recursos essenciais para a internacionalização, os humanos foram os indicados pela grande maioria das empresas de todos os setores (80%), seguidos pelos organizacionais (64%) e financeiros (60%) – estas conclusões mantêm-se para os três principais setores representados.

*Figura V: Recursos considerados essenciais para o sucesso do processo de internacionalização / por setor de atividade*



*Fonte: Elaboração própria, a partir da análise das respostas obtidas*

Em relação à importância e ao impacto positivo que a internacionalização tem para a empresa, os aspetos mais indicados como mais impactados foram o volume de negócios (52%), a obtenção de notoriedade e reconhecimento (44%) e o aumento de competências (36%).

#### *Avaliação global da experiência de internacionalização*

Por fim e de modo geral, a experiência de internacionalização é avaliada por todas estas empresas como positiva, sendo que numa escala de 1 a 5 apenas 12% indicou “3” (positiva) como a sua resposta, 56% indicou “4” (muito positiva) e 32% indicou “5” (excelente).

## 4. Conclusões

Como já referido, esta dissertação tem como objetivo estudar o processo de internacionalização das empresas portuguesas e verificar se este sofreu alterações significativas ao longo dos últimos anos, tendo como comparação um outro trabalho académico realizado em 2010.

Através de um estudo empírico realizado com 25 empresas portuguesas distintas entre si, com diferente dimensão, experiência e referentes a diversos setores, cujo principal aspeto em comum é o facto de todas elas já terem iniciado o seu processo de internacionalização, foi possível retirar as conclusões abaixo descritas – podendo estas ser, de certa forma, representativas das empresas portuguesas da atualidade e dando resposta às questões de investigação apresentadas anteriormente.

A análise das respostas obtidas permite constatar que a exportação continua a ser o modo de entrada privilegiado para o primeiro passo deste processo, sendo a forma direta, realizada pela empresa diretamente no mercado de destino, a utilizada pela grande maioria. No entanto e apesar desta estratégia continuar a representar um papel muito importante e sendo uma escolha para a maioria das empresas, na amostra estudada a exportação apenas representa o modo mais utilizado para as empresas do setor da indústria – adicionalmente, é possível constatar que o número de empresas que utilizam apenas esta estratégia é reduzido.

No que diz respeito às motivações que levaram à internacionalização, as principais razões referidas foram a oportunidade de aceder a novas oportunidades de negócio e novos clientes, assim como ambicionar o aumento das vendas e ainda as limitações que o próprio mercado doméstico apresenta – é possível observar, pela análise das respostas, que as empresas formadas mais recentemente têm como maior motivação para se internacionalizarem o crescimento do negócio e da própria empresa.

Relativamente aos obstáculos à internacionalização, as empresas inquiridas apontaram como maiores desafios os apoios financeiros insuficientes, assim como a incerteza acerca do sucesso do negócio num novo mercado.

As empresas reconhecem a importância da experiência e do conhecimento internacional para o sucesso do seu processo de internacionalização, assim como dos

recursos humanos sendo este visto como o elemento fundamental e o principal recurso, acima dos financeiros ou tecnológicos. Relativamente ao impacto positivo proporcionado pela internacionalização, são novamente apontados aspetos relacionados com o crescimento da empresa, como o volume de negócios e o aumento de competências.

Deste modo, concluo que é possível notar-se uma alteração no comportamento e mentalidade das empresas portuguesas quanto ao seu processo de internacionalização, sendo que esta afirmação é feita tendo comparado as conclusões obtidas nesta presente dissertação, baseadas na análise das respostas do questionário realizado, com as conclusões do trabalho desenvolvido há oito anos.

Em 2010 os resultados do estudo indicaram uma avaliação negativa dos processos de internacionalização das empresas portuguesas, tendo sido constatado que a exportação é utilizada em primeiro lugar e muitas vezes utilizada pelas empresas de forma exclusiva, passivamente e sem estratégias, espelhando falta de visão internacional e reduzida capacidade para lidar com os desafios inerentes à internacionalização – atualmente, estas ideias já não deverão continuar a ser tidas como válidas.

Assim, se por um lado as empresas portuguesas estão a arriscar mais, utilizando novos modos de entrada nos mercados internacionais, as mesmas não consideram como um obstáculo ao seu processo a aversão ao risco, podendo indicar uma mudança na sua mentalidade tal como poderá ser possível comprovar através do sucesso internacional recentemente obtido pelas empresas nacionais.

## 5. Referências Bibliográficas

- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic management*. EUA: Prentice-Hall International.
- Buckley, P. J., Casson, M. C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Homes and Meier Press.
- Calof, J. L., Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, Vol. 4 (2), pp. 115-131.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999). *International Business*, 5ª ed. Orlando: Dryden Press.
- Dominguinhos, P. M. (1997). *O Processo de Internacionalização: A Experiência das Empresas Portuguesas*. (Dissertação de Mestrado). ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa: Portugal.
- Dominguinhos, P. M. (2001). *A Internacionalização das empresas portuguesas: Realidades e Desafios*. 9º Encontro de Economia Industrial. Leiria: Portugal.
- Dunning, J. H. (1973). The Determinants of International Production. *Oxford Economic Papers* 25 (3), 289-336.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business* 8, 173-190.
- Freire, P. (1997). *Extensão ou comunicação?* Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Hansson, A., Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks*. Sweden: Uppsala University.
- Hemais, C. (2004). *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad Editora.
- Hitt, M., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. South-Western College, Cincinnati.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review* 6 (3), 92-102.
- Johanson, J., Mattsson, L. (1988). *Internationalization in industrial systems: a network approach*. Londres: Croom Helm.
- Johanson, J., Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm – four swedish cases. *Journal of Management Studies* 12, 305-352. Reino Unido: Blackwell Publishing Limited.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies* 8 (1), 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalisation process. *Journal of International Entrepreneurship* 1 (1), 83- 101.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Reino Unido: Financial Times, Prentice Hall.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kraus, P. G. (2000). *Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras* (Dissertação de Doutoramento). Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil.

Leersnyder, J. M. (1986). *Marketing Internacional*. Paris: Dalloz.

Lu, J. W., Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal* 22, 565-586.

Lu, J. W., Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: growth and profitability. *Journal of International Entrepreneurship* 4, 27-48.

Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal* 13, 99-118.

Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales*. Países Baixos: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Reis, L. (2000). *Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa: Editorial Presença.

Rodrigues, J. (2012). *Estratégia Organizacional – Do mercado à ética*. Lisboa: Escolar Editora.

Rugman, A. (1979). *International Diversification of the Multinational Enterprise*. Massachusetts: Lexington Books.

Schweizer, R., Vahlne, J. E., Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship* 8 (5), 343-370.

Simões, V. C. (1997a). *Inovação e Gestão em PME*. Lisboa: GEPE.

Simões, V. C. (1997b). *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*. Lisboa: AIP.

Simões, V. C., Castro, A. (2000). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma Perspetiva Genérica*. Seminário Económico e GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa.

Simões, A. C. C. (2010). *Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos* (Dissertação de Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa: Portugal.

Simões, C., Esperança, J. P., Simões, V. C. (2013). *Horizonte internacionalizar – Guia para PME*. AICEP/Audax. Lisboa: Portugal.

Viana, C., Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional*. Lisboa: Sílabo Gestão.

Welch, L. S., Loustarinen, R. K. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14.



## 6. Anexos

### 6.1. Inquérito “Processos de Internacionalização das Empresas Portuguesas”

#### **A - Identificação da empresa**

1. Nome da empresa: (opcional) \_\_\_\_\_
2. Setor de atividade em que opera: \_\_\_\_\_
3. Número de trabalhadores: \_\_\_\_\_
4. Início de atividade: \_\_\_\_\_
5. Início de atividade internacional: \_\_\_\_\_

#### **B - Processo de internacionalização da empresa**

1. Quais as principais razões que considera que levaram a empresa a se internacionalizar?
  - Incentivos fiscais (pelo país de origem)
  - Procura de economias de escala
  - Procura de mercados rentáveis
  - Proximidade geográfica dos mercados de destino
  - Aumento da quota de mercado
  - Reconhecimento / Notoriedade no mercado de origem
  - Procura de recursos humanos
  - Procura de recursos financeiros
  - Procura de recursos tecnológicos
  - Limitações do mercado nacional
  - Acompanhamento de parceiros /clientes
  - Acompanhamento de concorrentes
  - Leis / Impostos mais favoráveis no país de destino
  - Novas oportunidades de negócio
  - Acesso a novos clientes
  - Aumento das vendas

2. De que forma foram os seguintes obstáculos sentidos ao longo do processo de internacionalização da empresa?

	<i>0 (Irrelevante / não foi de todo um obstáculo)</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5 (Muito importante / grande obstáculo)</i>
<i>Diferenças linguísticas / culturais</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Dificuldades de acesso a financiamento</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Apoios financeiros insuficientes</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Burocracias no país de destino</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Recursos limitados</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Barreiras fiscais / tarifárias</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Falta de informação</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Falta de organização interna</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Tecnologia</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Aversão ao risco (ao entrar para um mercado novo)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>“Medo do desconhecido”</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Diminuição do controlo do negócio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Incerteza acerca do sucesso do negócio num novo mercado para além do nacional</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Dos obstáculos listados anteriormente, houve algum/alguns em específico que a empresa não conseguiu ultrapassar? Se sim, indicar qual/quais.

**C - Modos de entrada em novos mercados**

1. Que modos de entrada já foram / são atualmente utilizados pela empresa para alcançar novos mercados?

- Licenciamento
- Subcontratação
- Franchising
- Outras formas contratuais
- Subsidiárias
- Exportação
- Joint-venture
- Alianças estratégicas
- Investimento direto
- Abertura de uma filial comercial
- Abertura de uma filial produtiva
- (Outros) \_\_\_\_\_

**D - Internacionalização e as atividades da cadeia de valor**

1. Que atividades da cadeia de valor são atualmente internacionalizadas pela empresa?

	<i>Mercado nacional</i>	<i>Mercado internacional</i>
<i>I&amp;D</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Design</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Logística de entrada</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Produção</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Logística de saída</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Marketing</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Venda / Serviço pós-venda</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### E - Exportação

1. A exportação foi a primeira estratégia de internacionalização utilizada pela empresa?  
 Sim  
 Não
2. Caso a resposta à pergunta anterior tenha sido "Não", qual foi então a primeira estratégia de internacionalização utilizada?  
\_\_\_\_\_
3. Sendo esta uma estratégia adotada pela empresa, qual o tipo de exportação que a empresa utiliza?  
 Direta  
 Indireta (através de um distribuidor)  
 Ambas as respostas anteriores
4. Qual o número de países alcançados através deste modo de entrada?  
\_\_\_\_\_

### F - Experiência de Internacionalização

1. Que aspetos considera que mais influenciam o sucesso do processo de internacionalização?  
 Dimensão da empresa  
 Experiência  
 Tecnologia que detém  
 Aposta na inovação (do produto / serviço / processo)  
 Conhecimento internacional  
 Rede de clientes / parceiros  
 Tipo de produto / serviço  
 (Outros) \_\_\_\_\_
2. Que recursos considera essenciais para o sucesso do processo de internacionalização?  
 Financeiros  
 Humanos  
 Organizacionais

- Tecnológicos
- Marketing / Vendas
- (Outros) \_\_\_\_\_

3. Que importância considera que a internacionalização tem para:

	0 (Irrelevante)	1	2	3	4	5 (Muito relevante)
Volume de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notoriedade / Reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. No geral, como avalia a sua experiência de internacionalização?

	1	2	3	4	5	
Muito má / Sem opinião	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

5. Outros comentários que possa achar pertinentes acrescentar acerca da sua experiência: \_\_\_\_\_