



**A Internacionalização de empresas portuguesas: estudo de
caso**

Joana Eduarda Soares Rios Gomes de Almeida

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Assessoria de Administração

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



A Internacionalização de empresas portuguesas: estudo de caso

Joana Eduarda Soares Rios Gomes de Almeida

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre
em Assessoria de Administração, sob orientação da Professora Doutora
Raquel Susana da Costa Pereira**

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

Num contexto de globalização, os mercados externos apresentam-se, cada vez mais, como imprescindíveis à sobrevivência das empresas. Com efeito, as oportunidades e ameaças que a globalização envolve são determinantes para que as empresas procurem novas formas de manter e aumentar o seu desempenho e sustentabilidade. A internacionalização assume, por isso, primordial importância para a competitividade das mesmas. Este processo envolve a definição de estratégias operacionais que resultarão em importantes fluxos financeiros, de produtos e de conhecimento para as organizações.

Em Portugal e, após a recente crise económica, o tema da internacionalização, sobretudo para as Pequenas e Médias Empresas (PME), tornou-se fundamental para a sua sustentabilidade. O processo de internacionalização é incremental para a grande maioria das empresas portuguesas. O investimento externo surge como efeito de uma experiência de exportação.

Considerando que um processo de internacionalização é um processo complexo, envolvendo riscos elevados, o objetivo deste trabalho será estudar o processo de internacionalização de duas empresas portuguesas e uma ibérica. Seguindo uma metodologia qualitativa, assente no estudo de caso, pretende-se perceber o porquê e como decorreu o seu processo de internacionalização, seus objetivos e estratégias envolvidas. Dado que, ao analisar o processo de internacionalização de uma empresa, é importante confrontar modelos teóricos com a prática empresarial, procuraremos confrontar e verificar a validade das teorias e literatura relevantes com os casos em análise.

De acordo com os resultados obtidos foi possível concluir que não existe, para as empresas em estudo, um modo de entrada único, existindo recurso à utilização de múltiplos modos de entrada, identificável com o modelo não sequencial. A vontade de crescimento revelou-se como a motivação em comum e mais referida pelas empresas, assim como as barreiras culturais para os principais entraves à internacionalização. Ambas as empresas recorrem a apoios externos, mas com diferentes finalidades e as mesmas revelaram-se ainda ricas na variedade de informações a que nos foi dado acesso.

Palavras chave: empresas, estratégias, estudos de caso, internacionalização, Portugal.

Abstract:

In a context of globalization, external markets are becoming more and more indispensable to the survival of companies. Indeed, the opportunities and threats that globalization entails are crucial for companies to seek new ways to maintain and increase their performance and sustainability. Internationalization is therefore of prime importance for their competitiveness. This process involves the definition of operational strategies that will result in important financial, product and knowledge flows for organizations.

In Portugal, and after the recent economic crisis, the theme of internationalization, especially for Small and Medium Enterprises (SMEs), has become fundamental for its sustainability. The internationalization process is incremental for the great majority of Portuguese companies. External investment is the result of an export experience.

Considering that an internationalization process is a complex process, involving high risks, the aim of this work will be to study the internationalization process of two Portuguese companies and one Iberian. Following a qualitative methodology, based on case study, we intend to understand why and how its internationalization process occurred, its goals and the strategies involved. Given that, when analyzing the process of internationalization of a company, it is important to confront theoretical models with business practice, we will try to confront and verify the validity of relevant theories and literature with the cases under analysis.

According to the results obtained, it was possible to conclude that for the companies under study there is no single input mode, and there is a use of multiple input modes, identifiable with the non-sequential model. The will to growth has proved to be the common motivation and more mentioned by the companies, as well as the cultural barriers to the main obstacles to internationalization. Both companies rely on external support, but for different purposes and they have proved rich in the variety of information to which we have been granted access.

Keywords: companies, strategies, case studies, internationalization, Portugal.

Aos meus pais...

*Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu.*

Fernando Pessoa, in Mensagem

Agradecimentos

Obrigada à minha orientadora, a Professora Doutora Raquel Susana da Costa Pereira pela sua ajuda tão preciosa, pelas suas críticas sempre construtivas, os seus comentários e correções e, sobretudo pelo seu apoio incondicional em todos os momentos, pela sua paciência e dedicação. Ser-lhe-ei eternamente grata e sentir-me-ei eternamente orgulhosa por ter estado sob a sua orientação.

Aos meus professores de mestrado por todos os seus valiosos ensinamentos, sobretudo, às Professoras Zita Romero e Isabel Ardions por todo o carinho com que me acolheram no ISCAP.

Às empresas Sotkon, Viarco, e ISA por terem aceitado o meu convite para participarem neste estudo e, em especial, a Hélder Barbosa, CEO da Sotkon, José Vieira, Administrador da Viarco e Fernando Cortez, *Head of Delivery* da ISA. Obrigada pela vossa constante disponibilidade, sem vocês, este estudo não teria sido possível.

A todos os meus Amigos.

Aos meus pais, à minha irmã e ao Ricardo pelo vosso amor e apoio, sobretudo, nos meus momentos complicados.

A todos, o meu muito obrigada. É uma honra poder partilhar a vida convosco!

Lista de Abreviaturas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

EUA – Estados Unidos da América

I&D – Investigação & Desenvolvimento

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

OLI – *Onwership/ Localization/ Internalization*

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequenas e Médias Empresas

SME – *Small and Medium-sized Enterprises*

STK – Sotkon

RH – Recursos Humanos

UE – União Europeia

UK – *United Kingdom* (Reino Unido)

Índice geral

Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Lista de Abreviaturas.....	vi
Índice de Quadros.....	ix
Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	5
1.1. O conceito de globalização e internacionalização	6
1.2. Teorias da internacionalização.....	8
1.2.1. Modelo de Uppsala	8
1.2.2. Modelo Não Sequencial	8
1.2.3. Teoria das Redes	9
1.2.4. Paradigma Eclético	10
1.2.5. <i>Born Globals</i>	11
1.2.6. Modelo Integrado	12
1.3. Motivações para a internacionalização	13
1.4. Barreiras à internacionalização	15
1.5. Modos de entrada nos mercados externos	16
1.6. Estudos nacionais na área da Internacionalização	24
1.7. Conclusão	26
Capítulo II – Metodologia	28
2.1. O estudo de caso na investigação qualitativa	29
2.2. As questões de investigação	31
2.3. Recolha de dados – Entrevistas	32

Capítulo III – Estudo de caso: a internacionalização das empresas Sotkon, Viarco e ISA.....	35
3.1. Apresentação dos casos em estudo e dos resultados da pesquisa	36
3.1.1. A Sotkon	36
3.1.2. A Viarco	41
3.1.3. A ISA – Intelligent Sensing Anywhere	44
3.2. O processo de internacionalização das empresas – discussão dos resultados	47
Conclusão	56
Referências Bibliográficas	60
Anexos.....	1
Anexo I – Guião da Entrevista	2
Anexo II – Entrevistas.....	3

Índice de quadros

Quadro 1 - Modos de entrada – Exportação.....	17
Quadro 2 - Modos de entrada – Acordos Contratuais.....	18
Quadro 3 - Modos de entrada – Licenciamento.....	18
Quadro 4 - Modos de entrada – Franchising.....	19
Quadro 5 - Modos de entrada – Projeto chave-na-mão.....	19
Quadro 6 - Modos de entrada – Contrato de gestão.....	20
Quadro 7 - Modos de entrada – Investimento Direto Estrangeiro.....	20
Quadro 8 - Modos de entrada – Joint Venture.....	21
Quadro 9 - Modos de entrada – Greenfield.....	21
Quadro 10 - Modos de entrada – Fusões & aquisições/ Brownfield.....	22
Quadro 11 - Exemplos de motivações das empresas portuguesas para a internacionalização.....	25
Quadro 12 – Tópicos das respostas às questões de investigação.....	55

Introdução

O mundo encontra-se constantemente a sofrer alterações, o fenómeno da globalização, a liberalização do comércio mundial e a concorrência internacional conduzem, cada vez mais, a que as empresas necessitem de abandonar os mercados nacionais para procurarem novas oportunidades de negócio.

A internacionalização tem, por isto, alcançado um lugar cada vez mais importante no seio das empresas, não só como uma estratégia de competição, mas como veículo de sustentabilidade. Stal (2010) reconhece a internacionalização como a oportunidade de as empresas alcançarem liquidez financeira através da sua saída para mercados internacionais, forçando-as a adotarem comportamentos padrão desde a manipulação de novas tecnologias, assimilação de estratégias ao nível da gestão e desenvolvimento de novos produtos. Porém, de acordo com Fernández e Nieto (2005) esta é a estratégia mais complicada a adotar. Para a estratégia de internacionalização devem ser tidos em conta diversos fatores que contribuem, significativamente, para que este processo se desenvolva de forma correta. Entre eles, destacam-se a procura de recursos naturais, uma eficácia superior e ativos estratégicos, sendo que, os ativos estratégicos associados aos ativos intangíveis, permitem a existência de uma maior distinção das empresas no mercado (Macedo, 2010).

A propensão a nível mundial da abertura de fronteiras conduz à necessidade de aquisição de competências por forma a conquistar novos mercados, bem como capacidade para enfrentar a crescente concorrência no mercado interno daí decorrente.

No caso português, e segundo a perspetiva de Dominginhos (1999), a internacionalização tem sido, muitas vezes, confundida com "exportação ou subcontratação dependente", todas formas de operar que não permitem o desenvolvimento de conhecimento, assim como a aprendizagem sobre os mercados exteriores.

Simões (1997) defende que a internacionalização é um processo de aprendizagem contínua onde a falta de experiência nos mercados externos e a reduzida dimensão das empresas conduz a uma expansão incremental de acordo com o modelo de Uppsala.

Por isso, de acordo com Simões e Castro (1999), a internacionalização das empresas portuguesas faz-se de forma progressiva e o investimento externo só se realiza como consequência de uma primeira experiência de exportação.

Atualmente, as empresas percebem a necessidade de cooperação como forma de aumentar as suas vantagens competitivas para vencer nos mercados externos. Tal como defende Simões (2010), a economia portuguesa necessita da internacionalização das empresas para que se possa fortalecer. O atual contexto económico justifica a aposta na internacionalização como meio de aumentar a competitividade e/ou sobrevivência para qualquer tipo de empresas.

As PME representam um dos grandes impulsores do progresso económico em Portugal daí a necessidade de estudar o processo de internacionalização, caso estas optem pelo mesmo.

É, por isso, da máxima importância perceber como este processo é realizado, quais os objetivos a atingir, que estratégias utilizar e, acima de tudo, perceber o porquê de optar por esta estratégia que, como defendem alguns autores, é a mais complicada de adotar.

Através de um estudo de caso e, portanto, utilizando a metodologia qualitativa, tentar-se-á perceber o processo de Internacionalização de três empresas portuguesas de ramos de atividade completamente distintos.

Considerando que, este trabalho pretende abordar o processo de internacionalização de empresas portuguesas, torna-se, também, relevante considerar e rever a literatura específica da temática para o contexto português. Com efeito, no âmbito nacional, a questão da internacionalização das empresas portuguesas tem ganho crescente relevância o que se reflete no aparecimento de alguns estudos académicos. Desses estudos, podemos apontar o de Moutinho (2011) que se foca na estrutura e dinâmica das *New Ventures*, empresas especializadas no uso de recursos e na comercialização em mercados externos ; Carmo (2012) foca-se nas competências para a exportação e seu enquadramento no Direito Aduaneiro perante a internacionalização; Vasconcellos (2013) analisa o processo de internacionalização da Brisa e o estudo de Matias (2015) debruça-se no processo e nas estratégias de internacionalização adotadas por uma empresa portuguesa nos mercados romeno e polaco. Mais recente, temos os estudos de Pinto (2015) sobre a internacionalização de PME portuguesas; o estudo de Mendes (2015) sobre o caso da internacionalização da portuguesa Parfois e o estudo de Reis (2016) que desenvolve um estudo comparativo entre processos de internacionalização de empresas açorianas.

Podemos, assim, apontar que, apesar de, no âmbito internacional, a temática ser extensamente abordada, no contexto português ainda é relativamente recente o que constitui, também, uma justificação e interesse para a realização deste trabalho. Sendo uma das transformações estruturais para o desenvolvimento da economia portuguesa é importante explorar esta temática pois um processo de internacionalização acarreta sérias dificuldades para as empresas. Nesse sentido, pretende-se estudar o processo de internacionalização de três empresas, a Sotkon, a Viarco e a ISA. Será importante perceber qual o papel da internacionalização na gestão destas empresas, perante os desafios do mundo globalizado.

Nesse sentido, e considerando os objetivos do trabalho, no primeiro capítulo, começamos por fazer o enquadramento teórico onde serão enunciadas as principais teorias e modelos de internacionalização, assim como as principais motivações, barreiras e modos de entrada nos mercados externos. No segundo capítulo, é abordada a metodologia utilizada. São apresentados os métodos de recolha de dados, assim como os recursos utilizados para a sua recolha e

consequentes vantagens e desvantagens. São também aqui abordadas as questões de investigação às quais tentamos dar resposta no terceiro capítulo. Esse mesmo capítulo inicia-se com a apresentação das empresas alvo deste estudo. São aqui analisados os dados recolhidos através da análise documental e das entrevistas. Posteriormente, tentamos responder às questões de investigação com o seu enquadramento nas teorias e na literatura revista no enquadramento teórico do primeiro capítulo. Por último, apresentamos as principais conclusões, assim como as principais limitações do estudo e propostas para trabalhos futuros.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. O conceito de globalização e internacionalização

As mudanças ocorridas no ambiente empresarial são resultado da globalização, entre outros aspetos, o que provoca a necessidade das empresas estarem preparadas para reagir aos desafios dos tempos modernos.

Wallerstein (1974) desenvolveu a teoria do sistema mundial para explicar que o mundo se expandiu de acordo com um padrão organizado de conexões entre sociedades reguladas por um sistema capitalista de câmbios económicos. O mesmo autor demonstrou como sociedades abastadas ou não, estavam encerradas em conjunto, num sistema mundial e como isso afetava as suas vantagens e desvantagens económicas.

O sistema mundial moderno caracteriza-se por um processo de interconexões e vínculos, que transcendem os Estados-nação e respetivas sociedades, pelo qual acontecimentos, decisões e atividades, realizadas numa parte do mundo, podem afetar indivíduos e sociedades localizadas noutras partes do globo. A este fenómeno McGrew (1992) designou de globalização.

Held, McGrew, Goldblatt et al. (1999, p. 7) afirmam que “os processos de globalização contemporâneos não têm precedentes, uma vez que governos e sociedades ao redor do globo estão a ter que se ajustar a um mundo onde não existe mais uma clara distinção entre internacional e doméstico e entre negócios internos e externos”.

Seguindo esta perspetiva, o Grupo de Lisboa¹ (1994) define a globalização como o “conjunto de processos que torna possível a conceção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infra-estruturas de informação, comunicação e transporte); que funciona para satisfazer os diversificados e crescentes mercados globais “(Grupo de Lisboa, 1994, p. 55). A acrescentar às vantagens, a globalização também representa uma fonte de riscos e de desafios para as empresas, tais como, o aparecimento de novos concorrentes e novos produtos, as barreiras à entrada e o reforço das relações entre conceção, fabrico e consumo.

Em muitos casos, a forma que as empresas encontraram para responder aos desafios do mundo globalizado e às constantes pressões concorrenciais é a aposta nos mercados externos, isto é, na internacionalização.

O fenómeno da internacionalização não é recente, mas tem evoluído ao longo do tempo. Talvez seja, por esta razão, tão difícil encontrar uma definição consensual entre os vários autores. Outra

¹Definição apresentada pelo Grupo de Lisboa (1994), o qual é formado por 19 personalidades de todo mundo e cuja formação se deveu a Ricardo Petrella da Universidade Católica de Lovaina, Bélgica, diretor do programa Forecast and Assessment in Science and Technology (FAST) da Comissão Europeia.

razão que poderá contribuir para esse facto é que, com frequência, se confunde internacionalização e globalização. Ainda que o conceito de internacionalização esteja relacionado com a globalização eles não têm o mesmo significado.

Autores como Johanson e Wiedersheim (1972) e Johanson e Vahlne (1977) entendiam a internacionalização como uma sequência ordenada de processos pelo que desenvolveram um modelo baseado nos vários estágios a atravessar aquando da inserção de uma empresa em mercados externos. Numa perspetiva similar, Andersson (2004) considera que a internacionalização consiste num processo de evolução gradual, com etapas bem definidas, através do qual as organizações acedem a recursos e aprendem a operar nos mercados externos. Meyer (1996) partilha o conceito de processo mas acrescenta que, através desta via, a empresa acrescenta valor às suas atividades num país estrangeiro. Se a empresa decide transpor os limites do mercado doméstico e passa a procurar os estrangeiros, estamos perante internacionalização (Borini, Ribeiro, Coelho & Proença, 2006). Posteriormente, Martín e Lopez (2007) afirmaram que a internacionalização seria um processo que implicaria a reformulação da atividade da empresa, através da criação de novas áreas de negócio geograficamente, onde a própria tomada de decisão de internacionalizar representaria, *per si*, uma estratégia empresarial.

De facto, a dimensão da empresa, a experiência internacional, a capacidade de gestão e os recursos mobilizáveis são condicionantes internas às empresas os quais representam aspetos cruciais no processo de decisão e de apoio das estratégias de internacionalização. Daí que os esforços das políticas de apoio à internacionalização e competitividade das empresas se dirijam para as estratégias de marketing, “produtividade, desenvolvimento de novos produtos e serviços, propriedade industrial, investigação e desenvolvimento e qualificação dos recursos humanos” (Moreno, 2005, p.2).

O objetivo final do processo de internacionalização é reforçar a competitividade global da empresa através do acesso, proteção e controlo de novos mercados; a diminuição dos custos de informação; o acesso a nova informação; a redução ou partilha de riscos e otimização de recursos e fatores de produção (Moreno, 2005).

Pelo disposto, é possível definir a internacionalização como a atuação em diferentes países, processando-se através de movimentos de fatores de produção, tais como, transferências de capital, através de projetos de cooperação com parceiros estrangeiros ou, simplesmente, comercializando os seus produtos e/ou prestando serviços em outros países (AIMinho, s.d.).

Analogamente à noção de internacionalização, existem diversas teorias e modelos de internacionalização que pretendem explicar de que forma se opera a instalação em mercados externos por parte das empresas. Entre as teorias mais conhecidas serão alvo de destaque o modelo de Uppsala, o modelo Não Sequencial, o Paradigma Eclético, a teoria das Redes, o fenómeno das *Born Globals* e o modelo Integrado.

1.2. Teorias da internacionalização

1.2.1. Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala de Johanson e Wiedersheim – Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) define um mecanismo explicativo das etapas de um processo de internacionalização. Este modelo, de abordagem comportamental, traça um processo de internacionalização focado na aprendizagem e no conhecimento dos mercados externos a partir de uma abordagem incremental da parte das empresas e que tenderá a aumentar progressivamente consoante a aquisição de conhecimento acerca desses mesmos mercados. Johanson & Wiedersheim- Paul (1975) apresentaram quatro etapas consecutivas para o processo de internacionalização da empresa:

- 1º. Inexistência de atividades regulares de exportação;
- 2º. Exportação através de agentes (representantes independentes);
- 3º. Criação de uma subsidiária de vendas;
- 4º. Criação de uma subsidiária de produção.

O modelo não sugere, contudo, que estas etapas tenham que ser obrigatoriamente seguidas pela empresa. Mas, quando a empresa obtém conhecimento sobre os mercados onde está inserida consegue perceber melhor quais as suas oportunidades de negócio, o que lhe permite aumentar o grau de compromisso com o mercado. Pela sua relação com a chamada “distância psíquica”, a qual assume uma importância fundamental no modelo e de que são os maiores exemplos as diferenças linguísticas, educacionais, nas práticas de negócios, as diferenças culturais e o progresso industrial (Johanson & Vahlne, 1977), este tipo de modelo é, geralmente, adotado por empresas de pequena dimensão, internacionalmente, daí que procurem a integração em mercados estrangeiros de forma lenta o que possibilita adquirir experiência de negócio antes de crescer internacionalmente. Em resumo, na perspetiva dos autores, o processo de internacionalização consiste num processo de aprendizagem gradual e incremental, o qual permitirá à empresa aumentar o investimento e envolvimento internacional de modo paulatino, mas progressivo.

1.2.2. Modelo Não Sequencial

Contrariamente ao modelo de Uppsala, em que a internacionalização se processa por estágios, o modelo Não Sequencial (Clark, Pugh & Mallory, 1997) debruça-se sobre os dois fatores principais que determinam a escolha dos modos de entrada e a conservação nos mercados externos, sendo eles, o conhecimento específico do mercado e o conhecimento global de como atuar nos mercados internacionais. O modelo Não Sequencial considera o conhecimento global de primordial importância para o entendimento do processo de internacionalização, enquanto o modelo de Uppsala se restringe apenas ao conhecimento específico.

De acordo com Clark et. al. (1997) são estes dois tipos de conhecimento conjugados com os relacionamentos já consolidados nos mercados em que as empresas têm já alguma operação a decorrer que serão decisivos para a escolha do modo de entrada e a conservação nos novos mercados e nos já presentes.

Através das suas pesquisas, os autores mostraram que o primeiro passo do processo de internacionalização não precisa de ser o da exportação, podendo tratar-se de Investimento Direto Estrangeiro ou licenciamento. Isto implicaria obedecer não a um caminho sequencial, mas à possibilidade de pular etapas, admitindo a mudança direta da exportação para Investimento Direto Estrangeiro (IDE), ou até retrocedendo, regressando à exportação depois do investimento num mercado definido. Os autores ainda identificaram a hipótese de opção por um modelo “misto” por parte das empresas. Este modelo misto caracteriza-se pela múltipla utilização de vários modos de entrada. O modelo Não Sequencial admite ainda a hipótese de ajustamentos dentro do mesmo modo de entrada, onde uma empresa decide exportar através de um agente ao invés de um antigo distribuidor devido a conveniências e estratégias (Clark et. al., 1997). Perante as evidências, os autores defendem que os estudos sobre internacionalização devem abordar, sobretudo, o modo de entrada em cada um dos mercados, considerando sempre a operação global da empresa e não apenas um mercado como referência.

1.2.3. Teoria das Redes

A Teoria das Redes foi abordada por vários autores e apresenta os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas (Johanson & Mattsson, 1988). Na perspectiva de Axesson e Easton (1992), esta teoria assume, ao contrário do modelo de Uppsala, que a empresa não é um organismo individual, daí que a sua internacionalização deva ser realizada no seio da rede e focada na sua relação com as suas conexões (clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, entidades governamentais, entre outros).

Sharma (1993), acrescenta que a rede implica a troca de recursos entre os seus membros, o que conduzirá as empresas à utilização da rede para a evolução de relações que lhes permitam ter acesso a produtos, recursos e serviços potenciadores de vantagens competitivas e atenuantes de custos e riscos. Como as redes fortalecem as vantagens competitivas, a pertença a uma rede além de se transformar só por si numa vantagem competitiva, irá permitir às empresas maior flexibilidade entre si, o aproveitamento combinado de saberes técnicos e económicos e a aceitação coletiva de custos e riscos (Bachmann, 2001). A integração numa rede onde coexistem empresas que optam pela expansão para mercados externos leva a que os outros elementos da rede se sintam, também, aliciados pela ideia de se internacionalizar. Estas relações em rede permitem a oportunidade e a motivação que muitas empresas necessitam para se aventurarem nos mercados externos (Sharma & Johanson, 1987). Por possibilitarem a identificação e exploração de oportunidades, as relações dentro das redes exercem grande influência na escolha dos mercados e dos modos de entrada (Johanson & Vahlne, 2009).

Resumindo, esta teoria trata das empresas nos mercados industriais que criam e reforçam relações comerciais de simbiose com outras empresas. Mas, e segundo Lorga (2002), estas relações podem ser fracas, o que significa pouco empenhamento das partes e contactos pouco frequentes, mas com a possibilidade de aderir a novas redes ou, então, estas relações podem ser fortes o que implica uma relação longa, de confiança, envolvendo grande dedicação e serviços recíprocos entre as partes, o que resultará numa identificação de oportunidades mais eficaz e numa exploração das mesmas mais racional.

1.2.4. Paradigma Eclético

Relativamente ao Paradigma Eclético, desenvolvido por Dunning (1980), é uma teoria centrada, fundamentalmente, nas vantagens que a empresa possui para investir em mercados externos. É, portanto, um modelo de abordagem económica que procura explicar o processo de internacionalização via IDE e, nesse sentido, procura dar uma resposta às questões porquê, onde e como, aquando da decisão de internacionalizar. Estabelece que, para que a internacionalização seja bem-sucedida, é necessário que estejam reunidos três pressupostos ou vantagens:

- ◆ *Ownership (O) advantages*, ou seja, vantagens de propriedade, que visam responder à questão porquê? Estas vantagens são aquelas que a empresa detém e que lhe permitem distinguir-se dos seus concorrentes, tais como, competências de gestão, marca própria e domínio de tecnologias.
- ◆ *Location (L) advantages*, vantagens de localização, procurando responder à questão onde? Estas vantagens estão relacionadas com os benefícios para a empresa de estar localizada no estrangeiro, como os custos dos fatores de produção e as diferenças culturais, linguísticas, políticas e económicas, entre outras, entre os dois países.
- ◆ *Internalization (I) advantages*, vantagens de internalização, que pretendem responder à questão como? Estas vantagens representam os benefícios em operar dentro da organização, em vez de estar dependente do mercado. Esta vantagem apoia-se em quatro critérios de decisão: o risco, controlo, retorno e recursos (Mendes, 2015).

Em suma, na ótica de Dunning, uma empresa só deve recorrer ao IDE se as três vantagens OLI forem satisfeitas (Dunning 1977, 1980). Posteriormente, Dunning (2000) acrescentou as razões ou motivos que justificam o IDE: acesso a recursos produtivos; acesso a recursos estratégicos; a mercados e acesso a eficiência. Esta teoria permite, assim, nomear e avaliar quais os fatores que afetam o processo de produção nos mercados externos e o desenvolvimento dessa produção. O Paradigma OLI é, habitualmente, orientado para empresas de grandes dimensões, com experiência em mercados internacionais e que possuem, não só recursos financeiros, mas

também um grande volume de informação acerca desses mercados, visto que existe um risco avultado devido ao investimento que envolve. Esta perspectiva generalista e fundamentalmente direcionada para empresas multinacionais constitui uma das principais críticas apontadas ao modelo (Pantalu & Poon, 2003).

1.2.5. *Born Globals*

O fenómeno *Born Global* foi referido, pela primeira vez, por Rennie (1993) que, ao estudar um grupo de PME australianas, percebeu que desde o seu começo, estas tinham apostado e avançado rapidamente no sentido da internacionalização. Para Rennie (1993), o que caracteriza estas empresas, essencialmente, é o facto de, e independentemente de terem um mercado doméstico explorado e estabelecido, conseguirem, de forma rápida e prematura, uma significativa quota do total de vendas em mercados externos. Por essa razão, o processo de internacionalização destas empresas contrapunha as ideias fundamentais da escola de Uppsala, ou seja, o processo de internacionalização destas empresas contrapunha-se aos modelos vigentes de expansão internacional por etapas (McDougall, Shane & Oviatt, 1994), sendo que o carácter e perfil empreendedor do gestor passa a assumir uma grande relevância (Hollensen, 2011). No entanto, apesar da fácil atribuição da “descoberta” do fenómeno, a definição do mesmo não é consensual, o que, por vezes, impossibilita a comparação de resultados (Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Por esta razão, os investigadores Knight e Cavusgil (2004) utilizam diversos critérios para operacionalizar o conceito de *Born Global*, entre eles; as vendas para o mercado externo atingirem um mínimo de 25% do total nos três primeiros anos em que estão a operar, as empresas serem de pequena dimensão e terem orientação tecnológica e a adoção de estratégias visionárias, desde o seu momento de implantação nos mercados. Ainda para estes autores (1996) o que conduziu à existência das *Born Global* foi o número crescente de nichos de mercado, as modificações na tecnologia de produção, comunicação e o número crescente de redes internacionais.

Com base na teoria das *Born Global*, Bell, McNaughtonb e Young (2001) incluíram na investigação um novo conceito, o de *Born-again Global* reportando-se a empresas que operam nos mercados domésticos durante muito tempo, podendo até já ter experiência de internacionalização, mas que, a partir de determinado momento, decidem concorrer a uma célere expansão a nível internacional. Assim, a teoria das *Born Global* pode ser entendida sob dois prismas; o das empresas que se expandem internacionalmente numa fase inicial e de forma rápida e, aquelas que são empresas maduras, mas que optam por se expandir aceleradamente a partir de determinado momento.

De acordo com Knight, Madsen e Servais (2004) as *born globals* são vistas como uma consequência dos mercados globalizados que permitem às novas empresas oportunidades de negócios internacionais. Estudos indicam que estas empresas atuam em nichos de mercado,

onde os recursos representam vantagens competitivas, tornando estes nichos em mercados estratégicos (Rennie, 1993; Moen, 2002).

1.2.6. Modelo Integrado

Contrariando a maior parte dos modelos de internacionalização, Bell, MacNaughton, Young e Crick (2003) defendem um modelo Integrado que procura contemplar os possíveis estágios de internacionalização de três tipos de empresas; as tradicionais, as *born global* e as *born-again global*, através de um processo não forçosamente sequencial, provando a existência de muitas trajetórias diferentes e possíveis no processo de internacionalização.

As empresas tradicionais são aquelas que se estabelecem primeiro no mercado interno e, só mais tarde, de forma gradual, iniciam o seu processo de internacionalização em mercados cuja distância psíquica é menor, concentrando-se, também, num total de mercados menor (Johanson & Vahlne, 1977; Bell et. al., 2003). As empresas tradicionais, pelas suas características, optam, quando se internacionalizam, por uma estratégia mais circunscrita, reativa e oportunista, adotando meios de distribuição convencionas, ou seja, o seu processo de internacionalização é realizado de modo progressivo e incremental (Bell et. al., 2003).

As *born global*, por seu lado, adotam uma rápida internacionalização, com mais de uma frente e que pode estabelecer-se antes da fixação no mercado doméstico. A opção pelos mercados onde atuar também pode ser influenciada pelas tendências da indústria, pois as *born global* desejam competir em mercados líderes. Por esta razão, a escolha dos mercados não se deve a distribuições geográficas, mas, sim, a conveniências para a comercialização de produtos e/ou serviços.

As *born-again global* são empresas tradicionais que se decidiram internacionalizar, é importante, por isso, perceber se o que levou a esta tomada de decisão foi a necessidade forçada de seguir o caminho traçado por outros, como um tomador de decisão com forte impulso internacional, a aquisição da empresa por outra já internacionalizada, ou clientes que também se internacionalizam.

Em casos de empresas da área de serviços é importante realçar que, para qualquer um dos três tipos de empresas, o emprego dos estágios de internacionalização é discutível.

Em empresas cujo objetivo principal é a internacionalização de produtos, os serviços associados aos mesmos obtêm cada vez mais espaço, fragilizando a relevância e a utilização das teorias apoiadas em estágios evolutivos (Bell et. al., 2003).

O modelo integrado considera o grau de conhecimento de uma empresa pois, quanto maior este for, mais rápida será a internacionalização, sobretudo se comparada com empresas cujos negócios obedecem a competências mais simples. Assim, o modelo considera o estado, e não o estágio de internacionalização de uma empresa.

Resumidamente, este modelo propõe não um modelo rígido e inflexível, mas um modelo estereotipado dos principais passos conducentes à internacionalização. O processo de

internacionalização de cada empresa é único, mesmo perante empresas do mesmo negócio. O objetivo do modelo é ser uma referência estratégica e não uma referência em aspetos operacionais do processo de internacionalização (Bell et. al., 2003).

Verificamos, assim, que são várias as teorias que procuram explicar os processos de internacionalização. Nesse sentido, e considerando a perspetiva de Eisenhardt (1989) para quem os estudos de caso podem ser utilizados para apresentar descrições e testar ou gerar teorias, procuraremos fazer o enquadramento dos casos em estudo com as teorias revistas no sentido de perceber qual/quais se apresentam mais úteis para descrever e explicar os casos em estudo.

Mas que razões justificam o estudo de processos de internacionalização de casos empresariais nacionais?

O processo não só é longo como bastante dispendioso e com barreiras e riscos associados. Assim sendo, o que motiva as empresas a apostarem nos mercados além-fronteiras? Isto é, que razões, fatores ou motivos determinam a decisão de internacionalização? Quais são as principais barreiras enfrentadas nesse processo? Procedemos na próxima secção à revisão da literatura relativa às motivações e entraves ao processo de internacionalização.

1.3. Motivações para a internacionalização

A literatura que aborda as motivações para a internacionalização é ampla. Podemos referir, por exemplo, Mwiti, Ofafa e Mkin (2013); Hollensen (2011); Bartlett e Beamish (2010); Masum e Fernandez (2008); Hansson e Hedin (2007); Czinkota (2004); Brito e Lorga (1999); Czinkota, RonKainen e Moffett (1999).

Considerando a revisão dessa literatura, na nossa perspetiva, essas motivações podem agrupar-se em dois grandes conjuntos: as motivações que estão associadas a fatores internos à empresa e as que estão as associadas a fatores externos. Na perspetiva de Mwiti et. al. (2013) as motivações internas decorrem de estímulos internos à organização e funcionamento da empresa, como por exemplo, a possibilidade de explorar economias de escala, a capacidade empreendedora do gestor, detenção de produtos e vantagens competitivas. As motivações externas decorrem do ambiente externo à empresa e acabam por resultar, muitas vezes, em ações reativas a esse mesmo ambiente como forma de dar resposta às pressões/ameaças decorrentes dos mercados (Hollensen, 2011; Masum & Fernandez, 2008).

A internacionalização acontece quando o mercado doméstico se encontra saturado e existem nos mercados externos vários recursos estratégicos e clusters para serem explorados (Hansson & Hedin, 2007).

Bartlett e Beamish (2010) identificam cinco motivações as quais se dividem em dois grupos:

- as motivações tradicionais, isto é, aquelas que remontam aos primeiros processos de internacionalização e nas quais se enquadram a procura de mercado, a procura de recursos e a procura de eficiência. Esta perspetiva vai de encontro à apresentada por Dunning (2000) e que assenta em quatro principais motivos para o IDE: a internacionalização motivada pela procura de mercado tem como objetivo aprovisionar o mercado nacional e regional podendo posicionar-se numa lógica de procura de novos mercados ou de manutenção e consolidação dos já existentes. A internacionalização desencadeada pela procura de recursos pretende a aquisição de matérias primas e de mão de obra ausente no país de origem ou uma melhoria no que concerne a preços e qualidade. Este investimento visa, acima de tudo, a exportação. A procura de eficiência determina a otimização da estrutura de fornecimento e distribuição da empresa. A empresa tira partido das especificidades de cada localização, concentra a produção num número restrito de locais a partir dos quais aprovisiona diversos mercados, o que permite criar economias de escala e diversificação de risco;

- as motivações emergentes, que resultam do ambiente económico dos últimos decénios. Na perspetiva de Bartlett e Beamish (2010), o posicionamento competitivo e o *Scanning Global* inserem-se nas motivações emergentes. O posicionamento competitivo ocorre quando surge a necessidade de as empresas competirem com os seus concorrentes, criando imperfeições de mercado, explorando as já existentes e marcando presença em mercados que podem suscitar interesse futuro nos seus concorrentes, entre outros. O *Scanning Global* aparece, habitualmente, ligado a fusões, aquisições ou parcerias em empresas que buscam a modernidade e novas competências ao nível das tecnologias.

De acordo com Freire (1997), a internacionalização é um processo que colabora para o aumento da competitividade das empresas, possibilitando a exploração de competências em novos mercados e o aumento de economias de escala e de experiência. Nesse sentido, as principais motivações estão associadas ao *aproveitamento das competências centrais nos fatores críticos de sucesso de um negócio em mercados externos semelhantes ao interno permite às empresas alcançar uma forte competitividade internacional (p.320).*

Czinkota (2004) identifica várias motivações, as quais igualmente divididas em dois grupos:

- as motivações proativas, representando incentivos de forma a conquistar uma mudança estratégica na empresa. No seio das motivações proativas estão a vantagem de lucros, produtos únicos, vantagem tecnológica, informação exclusiva, vontade da equipa de gestão, benefícios fiscais e economias de escala.

- as motivações reativas que se caracterizam pelas ações tomadas como reação às alterações do mundo empresarial conducentes à necessidade de as empresas modificarem as suas atividades ao longo do tempo. Neste grupo de motivações, encontra-se a pressão da concorrência, o excesso de produção, declínio das vendas domésticas, excesso de capacidade, saturação do mercado doméstico e a proximidade a clientes e portos.

De acordo com Viana e Hortinha (2005) é possível dividir as motivações em três grupos de fatores. São eles as oportunidades estratégicas, a vontade de crescimento e a relação entre *stakeholders*, mercados, custos e a natureza do negócio.

As oportunidades estratégicas relacionam-se, sobretudo, com o posicionamento geográfico e cultural, devido à propensão para procurar mercados externos próximos, aos incentivos estaduais e às possibilidades de aquisição e emergência de novos mercados.

A vontade de crescimento da empresa depende, variadas vezes, do estágio de internacionalização em que a empresa se encontra. De forma a reduzir os riscos inerentes à internacionalização, as empresas querem ampliar, cada vez mais, a sua notoriedade e querem participar, cada vez mais, na dinâmica dos mercados externos, consequência do aumento da sua quota de mercado nestes mesmos mercados.

Os fatores relativos aos *stakeholders*, custos e à natureza do negócio abrangem a busca por mercados externos que sejam mais recetivos a produtos novos e inovadores, contrariamente ao que acontece, muitas vezes, no mercado interno, o excesso de capacidade produtiva no mercado doméstico o que conduz à necessidade/ oportunidade de aproveitar esse excesso nos mercados externos, tornando-se, concomitantemente, uma vantagem competitiva para a empresa, redução do custo médio unitário dos seus produtos, aquisição de economias de escala, e fatores relacionados com o próprio sector de atuação da empresa (Viana & Hortinha, 2005).

1.4. Barreiras à internacionalização

A decisão de internacionalizar é, habitualmente, uma boa jogada estratégica para a maioria das empresas visto que, lhes permite aumentar a carteira de clientes e aumenta a visibilidade da empresa perante os seus parceiros. No entanto, existem obstáculos inerentes a um processo destes, sendo necessária cautela na sua gestão para que as desvantagens não suplantem as vantagens, afetando negativamente a empresa.

Tomada a decisão de internacionalizar, a empresa deve perceber que, cada mercado, de cada país apresenta barreiras económicas, institucionais e culturais e que, estas barreiras poderão impedir a entrada nesses mercados externos (Johanson & Vahlne, 2003).

São vários os autores que consideram que a falta de conhecimento e de recursos se apresentam como uma das principais barreiras à internacionalização, mas, que podem ser ultrapassadas com base em decisões incrementais e de aprendizagem nos mercados externos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 e Figueira-de-Lemos et. al., 2011). A falta de conhecimento sobre as políticas, a legislação, as culturas e o próprio mercado podem conduzir ao insucesso do processo. De forma a ultrapassar esta barreira, as empresas devem procurar obter conhecimento sobre os mercados onde pretendem investir (Eriksson et. al., 1997; Forsgren, 2002; Barkema & Drogendijk, 2007). Contudo, é reconhecida a necessidade de tempo para a prossecução do

conhecimento e para a preparação para a entrada em mercados externos, ou seja, existe a necessidade de obtenção de experiência.

De acordo com Johanson e Vahlne (2003) existem dois tipos de experiência, a específica e a experiência em operações de mercado. Enquanto a primeira aborda apenas mercados em particular, e não pode ser transportada para outros, a experiência em operações de mercado diz respeito à organização e à evolução da experiência na internacionalização, sendo mais facilmente transferida de mercado para mercado.

A distância psíquica e a distância cultural por aumentarem o risco dos investimentos externos, apresentam-se como barreiras à internacionalização. A distância cultural está habitualmente relacionada com a distância geográfica, refletida nas diferenças industriais e tecnológicas, na educação e na língua criando problemas de comunicação entre a empresa e o mercado. A distância cultural abarca quatro dimensões da cultura; a política, a económica, a jurídica e a cultural (Jan Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Lu & Beamish, 2001; Jan Johanson & Vahlne, 2003; Li & Nkansah, 2005; Barkema & Drogendijk, 2007; Cerrato & Piva, 2012). Ao apostar na internacionalização a empresa está a predispor-se a encarar os riscos políticos e operacionais consequentes do novo mercado em que se encaixa (Lu & Beamish, 2001).

Kwok e Reeb (2000), consideram que o risco da empresa pode ser maior ou menor dependendo do país externo para o qual a empresa se internacionaliza e do próprio mercado interno da empresa. Isto porque, caso o mercado externo seja menos desenvolvido, é considerado que o risco da empresa será maior. Já no caso da saída para mercados desenvolvidos poderá diminuir o risco. Este aumento ou diminuição do risco estão também intimamente ligados a um aumento da incerteza, produto de fatores externos e incontroláveis pela empresa, entre eles, a instabilidade política, a instabilidade económica, as oscilações nas taxas de câmbio e as alterações legislativas na regulação dos mercados (Figueira-de-Lemos et. al., 2011).

1.5. Modos de entrada nos mercados externos

Tomada a decisão de internacionalizar, é necessário definir qual a melhor estratégia para a inserção no mercado externo, daí que o modo de entrada seja uma decisão crucial para o processo. A internacionalização não pode basear-se apenas na transferência de produtos ou serviços dos mercados internos para os externos (Fernandes, 2014). Com efeito, Hill, Hwang e Kim (1990, p. 117) salientam que “o modo de entrada que uma empresa escolhe tem implicações na quantidade de recursos que a empresa irá comprometer com as suas operações no exterior, no risco que a empresa irá suportar, e no grau de controlo que a empresa irá exercer sobre as operações no novo mercado”.

Visto a decisão acerca dos modos de entrada ser uma das mais complexas do processo de internacionalização, é fundamental para as empresas que a sua estratégia seja pensada, calculada e bem definida (Morchett, Schram- Keiln & Swoboda, 2010).

Embora não exista um modo de entrada que determine, de forma infalível, o sucesso da empresa nos mercados externos, sendo que, em muitos casos, as empresas acabam por conjugar diferentes modos, as empresas podem, então, considerar diferentes estratégias de entrada nos mercados externos, são eles; a exportação (direta ou indireta), os acordos contratuais (licenciamento, franchising, projetos chave-na-mão ou contratos de gestão) e IDE (*joint venture*, *greenfield* e fusões & aquisições) (Bartlett & Beamish, 2010). Adicionalmente, as subsidiárias e a Internet constituem também formas de entrar nos mercados externos.

Apresentamos de seguida uma breve revisão dessas estratégias de internacionalização. De forma a facilitar a sua leitura, os principais modos de entrada encontram-se organizados em quadros explicativos, onde apresentamos a sua definição e principais vantagens e desvantagens dos mesmos.

Exportação			
Processo de venda de bens e serviços produzidos no mercado interno em mercados externos. A exportação pode ser direta ou indireta.			
Exportação direta: sucede quando a empresa tem a seu cargo todo o processo de venda até ao consumidor final, ou seja, desde a abordagem inicial até à coleta de faturas.		Exportação indireta: ocorre quando a empresa adota uma atitude mais passiva e confia a intermediários independentes as operações internacionais.	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Baixo Custo - Possibilita economias de escala 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de controlo sobre os canais de distribuição locais - Elevados riscos cambiais iniciais - Medidas protecionistas - Constante necessidade de informação e <i>feedback</i> fiáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzido risco - Rápido acesso a mercados - Centralização de recursos na produção - Possibilidade de foco no mercado interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixas margens de lucro - Inexistência de controlo sobre os processos nos mercados externos - Complicado acesso a <i>feedback</i>

Quadro 1: Modos de entrada – Exportação.

Fonte: elaboração própria com base em Hill (2014); Aicep (2013); Martin e Lopez (2007); Aiminho (s.d.).

Acordos Contratuais	
Acordos em que duas ou mais pessoas, ou entidades se forçam a obedecer a vários trâmites definidos nesse acordo, podendo abranger a concessão de poderes e o cumprimento de certas obrigações.	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Anulação de possíveis concorrentes - Comprometimento mútuo - Flexibilidade - Divisão de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> - Impossibilidade de expansão para certas áreas de negócio - Perda de controlo - Custos de transferência, de contrato, coordenação e acompanhamento

Quadro 2: Modos de entrada – Acordos Contratuais.

Fonte: elaboração própria com base em Hill (2014); Aicep (2013); Martin e Lopez (2007); Aiminho (s.d.).

Nos acordos contratuais encontram-se o Licenciamento, o Franchising, Projetos Chave-na-Mão e Contratos de Gestão.

Licenciamento	
Acordo realizado entre um licenciador, que concede direitos de uma propriedade intangível e um licenciado a quem são concedidos esses direitos. Este tipo de acordo comercial é flexível, pois pode ser adaptado a corresponder às pretensões das partes em acordo.	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Rápida expansão com baixo investimento e risco - Investigação e o Desenvolvimento sem elevados custos - Rendimentos extra oriundos de <i>know-how</i> e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixos lucros - Reduzidas oportunidades de mercados para os intervenientes - Falta de supervisão sobre a produção e comercialização de produtos

Quadro 3: Modos de Entrada – Licenciamento.

Fonte: elaboração própria com base em Hill (2014); Aicep (2013); Martin e Lopez (2007); Aiminho (s.d.).

Franchising	
<p>Modelo de negócio em que a empresa (franchisador) atribui a parceiros (franchisado) a oportunidade de explorar os seus produtos ou serviços, usar a sua marca e aplicar modelos de gestão em troca de benefícios financeiros. O franchising assemelha-se ao licenciamento, mas com uma vertente comercial mais profunda. A marca do negócio será reconhecida internacionalmente, possibilitando a rápida entrada nos mercados e o usufruto de procedimentos padrão o que também poderá ser desvantajoso em determinados contextos culturais.</p>	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Baixo risco - Introdução de novas capacidades de gestão através do franchisado - Possibilidade de se focar no mercado interno para o franchisador 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de controlo sobre a rede de distribuição - Necessidade de uma estrutura de apoio para o franchisado - Possibilidade de o franchisado se tornar um futuro concorrente

Quadro 4: Modos de entrada – Franchising.

Fonte: elaboração própria com base em Hill (2014); Aicep (2013); Viana e Hortinha (2005).

Projeto chave-na-mão	
<p>Contrato onde a empresa “contratante” elabora um projeto e delega a sua concretização a uma outra empresa, a “contraente”.</p>	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Canal de distribuição exclusivo e mais eficiente - Elevados lucros e benefícios económicos - Empresa contraente pode procurar investidores e financiamento durante o processo 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de os clientes se tornarem concorrentes - Exposição de segredos do negócio a adversários - Falta de controlo do contratante sobre o contraente

Quadro 5: Modo de entrada - Projeto chave-na-mão.

Fonte: elaboração própria com base em Hill (2014); Aicep (2013); Martin e Lopez (2007); Aiminho (s.d.); Field e Keller (1998).

Contrato de gestão	
Acordo realizado entre o proprietário de uma empresa e uma sociedade de gestão, em que cabe à empresa decidir o nível de controlo da sociedade de gestão, as cláusulas para rescisão contratual e as condições de pagamento.	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade - Rapidez da entrada - Partilha de riscos - Possibilidade de continuação do negócio e do empresário prospectar oportunidades de negócio sem colocar em risco os recursos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitações à expansão para certas áreas de negócio - Vulnerabilidade a fraudes - Exposição pública da informação financeira/ falta de privacidade e confidencialidade - Não previsão de riscos por contratar um fornecedor externo

Quadro 6: Modos de entrada - Contrato de gestão.

Fonte: elaboração própria com base em Hill (2014); Aicep (2013); Martin e Lopez (2007).

Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)
Representa a propriedade e o controlo de ativos externos e reflete a ambição das empresas em criar vantagens estáveis nas economias externas.
Principais motivações
Busca de lucros e vendas, quando o mercado interno se revela limitado; a rápida expansão e entrada em mercados com forte potencial de crescimento, a redução de custos provocada pelos salários mais baixos, custo de matérias-primas, redução de custos de transporte e ganhos de produtividade.
Principais formas de IDE
<i>Joint Venture, Greenfield e Fusões & Aquisições (Brownfield).</i>

Quadro 7: Modos de entrada - Investimento Direto no Estrangeiro (IDE).

Fonte: elaboração própria com base em Hill (2014); Aicep (2013); Martin e Lopez (2007); Aiminho (s.d.).

Joint Venture	
<p>Parceria entre duas ou mais empresas com objetivos bem definidos em que todas as elas lucram com essa parceria. Numa <i>joint venture</i> os inputs das empresas não são obrigatoriamente os mesmos, sendo que uma empresa pode colaborar com capital enquanto a outra com competências técnicas.</p>	
Vantagens	Desvantagens
<p>- Partilha de riscos, conhecimentos, sinergias e investimentos</p>	<p>- Falta de comunicação afetará a coordenação e a organização de projetos o que, em o caso de desacordo entre as partes conduzirá à quebra de objetivos e empenhamento de recursos dos parceiros</p> <p>- Partilha de prejuízos</p>

Quadro 8: Modos de entrada - *Joint Venture*.

Fonte: elaboração própria com base em Hill (2014); Aicep (2013); Martin e Lopez (2007); Aiminho (s.d.).

Greenfield	
<p>Conceção e administração de novos ativos fixos no país externo o que implica novas instalações e a criação de emprego.</p>	
Vantagens	Desvantagens
<p>- Maleabilidade às premissas do novo projeto, o qual pode ser moldado para responder às necessidades atuais e futuras da empresa limando a imagem corporativa da mesma.</p>	<p>- Prazos de aprovação podem ser mais extensos</p> <p>- Alguns locais selecionados para o novo empreendimento poderão não ser os ideais</p> <p>- Elevada procura de zonas industriais pode conduzir a dificuldades na descoberta de locais disponíveis</p>

Quadro 9: Modos de entrada – *Greenfield*.

Fonte: elaboração própria com base em Hill (2014); Aicep (2013); Martin e Lopez (2007); Aiminho (s.d.); Calderón, Loayza e Servén (2004).

Fusões & aquisições/ <i>Brownfield</i>	
Deslocação de ativos de organizações locais para a empresa. Nas <i>Brownfield</i> os projetos podem já incluir as licenças ambientais e aprovações necessárias ao seu funcionamento.	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Dependendo da quantidade de alterações, a entrada pode ser mais célere e simples - O valor do projeto pode ser reduzido em termos de custos - A infraestrutura pode já estar em vigor não necessitando de grandes atualizações ou modificações 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo e o tipo de ativos podem não ser os mais apropriados ao projeto, conduzindo à necessidade de reestruturação - Localização do projeto pode ser prejudicial pois, dependendo da mesma, poderá ser necessária a recuperação de edifícios - Adaptação dos locais aos regulamentos, ou a simples descoberta do local ideal para a operação podem acarretar custos extra - Herança de problemas da empresa adquirida - Dificuldades na assimilação de duas culturas organizacionais

Quadro 10: Modos de entrada - Fusões & aquisições/ *Brownfield*

Fonte: elaboração própria com base em Hill (2014); Aicep (2013); Martin e Lopez (2007); Aiminho (s.d.); Calderón e Loayza (2004).

Subsidiárias

As subsidiárias representam uma extensão da empresa nos mercados externos. Bartlett e Ghoshal (1989) determinam quatro funções para as subsidiárias. Estas funções são dependentes do nível de recursos e aptidões das mesmas e a acuidade estratégica do mercado local e podem, então, ser definidas como:

- ◆ Líderes estratégicos: subsidiárias com recursos valiosos, presentes em países com elevados níveis de sucesso;
- ◆ Contribuidor: subsidiárias presentes em países com menor interesse estratégico, mas com importantes recursos internos;
- ◆ Implementador: subsidiárias que, não representam uma vantagem competitiva substancial, mas contribuem para a criação de riqueza;

- ◆ Buraco negro: subsidiárias situadas em países decisivos para a vantagem competitiva, mas que não dispõem de recursos que lhes permitam usufruir dessa vantagem (Bartlett & Ghoshal, 1989).

As subsidiárias podem ainda, independentemente das suas funções, ser comerciais, se comercializam unicamente produtos; produtivas, apenas com produção; comerciais e produtivas, onde existe produção e venda de produtos ou; de investigação, onde existe um centro de investigação e desenvolvimento.

E-commerce/E-business

A Internet é uma rede de redes, ou seja, um sistema de redes de computadores a nível mundial (Turben, Rainer & Potter, 2004), permitindo o aparecimento de preferências e carências de produtos e serviços similares no mundo todo, gerando um padrão e uma junção dos mercados nacionais no mercado mundial (Ghoshal & Bartlett, 1988).

Esta ferramenta tem sido de extrema importância para a internacionalização pela visibilidade que dá às empresas através dos seus websites, funcionando como “montra virtual” de produtos e serviços e ainda pela vasta informação que esta faculta acerca dos concorrentes.

“Na era digital, mais empresas, dos mais diferentes setores, vão cada vez mais ignorar seus canais tradicionais de distribuição para atender seus clientes diretamente” (Kanter, 1998, p. 219).

As suas principais vantagens são a redução dos custos sobretudo nos estágios iniciais da internacionalização; a possibilidade de acesso em qualquer local; o acesso a um mercado maior, onde a competição é, também, maior; a credibilidade; o mais rápido e maior acesso a informação; a melhoria dos fluxos de informação; a oportunidade de eliminar intermediários; a redução da incerteza através da aquisição de informação sobre os mercados e os consumidores externos; a localização “virtual” pode, ainda, produzir resultados semelhantes aos da localização física, em termos de economia de escala e de aprendizagem (Kogut, 1985).

Iniciado o processo de internacionalização é espectável que a empresa comece a dominar, cada vez mais, o conhecimento sobre os mercados externos, conhecimento esse que é visto como uma das principais barreiras à internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977) mas que, pode, através da adoção de uma estratégia virtual, ser desenvolvido com níveis menores de risco.

À medida que a empresa inicia a sua internacionalização, ela começa a formar um conhecimento sobre os mercados externos, cuja falta representava, anteriormente, um obstáculo importante no desenvolvimento das suas operações internacionais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 e Figueira-de-Lemos et. al., 2011). A formação desse conhecimento pode ser iniciada, com menores níveis de risco, adotando-se uma estratégia de localização virtual.

Apesar das suas inúmeras vantagens, a Internet apresenta, também, algumas limitações não sendo possível partir do pressuposto de que todos terão acesso à mesma; quais os seus níveis de uso em diferentes países onde existam diferentes culturas e práticas. Também o facto de uma compra na internet acarretar mais incertezas do que uma compra em loja física, devido à perda

de controle sobre a qualidade do produto e o atendimento ao cliente, torna primordial conseguir que o produto chegue ao seu destinatário através de uma logística eficaz e de uma estrutura de apoio local, e da garantia de um atendimento pós-venda satisfatório, para que o cliente seja preservado a longo prazo. Além destas desvantagens, Lee et. al. (2003) apontam ainda para o dilema enfrentado por muitas empresas de terem clientes que procurarão os concorrentes caso os seus produtos não estejam disponíveis na web e, por outro lado, se se disponibilizarem para a comercialização na web poderão perder distribuidores e agentes que preferem comercializar produtos de empresas que não concorram com os seus parceiros de negócios.

1.6. Estudos nacionais na área da Internacionalização

Apesar da relevância que as exportações e a internacionalização das empresas/marcas assumem para o desempenho económico das empresas e da economia, no contexto nacional, os estudos relativos à internacionalização são, ainda, relativamente escassos.

A integração na União Europeia (UE) abriu portas para as empresas portuguesas acederem a novos mercados, novas tecnologias, aprendizagens e à integração na economia mundial (Aiecp Portugal Global, 2013). No entanto, esta adesão abre também portas à concorrência global provocando a necessidade de as empresas se ajustarem, tornando-se num emissor e recetor nas relações internacionais (Silva, 2006). A aposta na internacionalização envolve, assim, riscos. É, portanto, importante que o plano estratégico de internacionalização se desenvolva de forma interativa entre gestores nacionais e regionais da organização. O investimento na internacionalização fomenta o crescimento económico mas, é um processo complicado com oportunidades e desafios, para os quais a empresa se deve preparar (Aiecp Portugal Global, 2013).

Sabendo que a literatura que aborda as motivações para a internacionalização é vasta, e que o processo de internacionalização é um processo complexo, que engloba potenciais vantagens, mas também inúmeros riscos associados, consideramos relevante fazer uma breve revisão das principais motivações sentidas pelas empresas portuguesas para a decisão de internacionalizar. A revisão dos trabalhos que abordam a internacionalização de empresas portuguesas, permite identificar as motivações apresentadas no quadro 1.

Autor e data	Título do Estudo	Motivações para a internacionalização
Moutinho, R. (2011)	Estrutura e Dinâmica das <i>International New Ventures</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ambição empreendedores Reduzida dimensão do mercado doméstico/ Inexistência de mercado Pressão concorrencial Aproveitamento de conjunturas Mercado doméstico hostil Propostas externas Transmissão de credibilidade
Carmo, M. (2013)	Estratégia de Internacionalização das Empresas Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro	<ul style="list-style-type: none"> Dimensão mercado nacional Dificuldades económicas Economias de escala Reação à entrada de novos concorrentes Procura de vantagens competitivas Oportunidades de crescimento
Vasconcellos, I. (2013)	Internacionalização de empresas portuguesas: o caso do grupo Brisa	<ul style="list-style-type: none"> Saturação do mercado interno Necessidade de crescimento Diversificação de riscos
Mendes, S. (2015)	A Internacionalização de Empresas Portuguesas – Estudo de Caso Parfois Barata & Ramilo S.A.	<ul style="list-style-type: none"> Procura de mercado Posicionamento competitivo
Matias, P. (2015)	Estratégias e processo de internacionalização nos mercados polaco e romeno: Estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> Saturação mercado nacional Know-how e experiência da empresa importante para mercados emergentes da Polónia e Roménia após adesão à U.E.
Pinto, M. (2015)	As Empresas e a sua Internacionalização – o caso de três PME portuguesas	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento da empresa Interesse especial da gestão Necessidade de atuação em mercados de maiores dimensões
Reis, C. (2016)	Processo de Internacionalização das Empresas: Uma análise comparativa de casos de empresas dos Açores	<ul style="list-style-type: none"> Duplicação da faturação Aumento produção Obtenção do break-even operacional Crescimento e desenvolvimento da Região Autónoma dos Açores

Quadro 11: Exemplos de motivações das empresas portuguesas para a internacionalização. Fonte: elaboração própria com base em Moutinho (2011), Carmo (2013), Vasconcellos (2013), Mendes (2015), Matias (2015), Pinto (2015) e Reis (2016).

Pela análise do quadro é possível perceber que, em Portugal, a saturação do mercado interno é um fator identificado em quase todos os estudos e, portanto, uma realidade para as empresas portuguesas dos mais diversos ramos de negócio.

Como veremos no capítulo III, para as empresas neste estudo, as principais motivações apresentadas foram as oportunidades de crescimento, a posse de produtos únicos, as vantagens competitivas, as dificuldades económicas, o desejo inicial de expansão, a vontade da equipa de gestão e o seu foco empreendedor, entre outras.

Pareceu-nos ainda relevante perceber quais foram as principais barreiras à internacionalização reveladas pelos estudos a nível nacional que focam essa questão. A maior parte das empresas revela e, coincidentemente, com as empresas em estudo, que as grandes barreiras que enfrentaram foram as culturais. Estas barreiras abarcam a dimensão política, económica, jurídica e cultural. É geral a noção de que as barreiras só podem ser ultrapassadas se existir empenhamento da parte das empresas em perceber o funcionamento dos mercados externos, exigindo, por isso, da parte das mesmas, muita preparação e, é também condição necessária o empenhamento entre a empresa e os seus contactos nos mercados internacionais.

Quanto aos modos de entrada, decisão crucial para o sucesso do processo, a exportação é, indubitavelmente, a estratégia de entrada a que mais empresas recorrem para o mercado externo. No entanto, foram ainda identificadas as subsidiárias, o IDE, *Joint Ventures*, *Greenfield* e *Brownfield*, nomeadamente fusões & aquisições.

1.7. Conclusão

A literatura sobre o fenómeno da internacionalização é vasta e, variadas vezes, fonte de discórdia entre os seus teorizadores. Este capítulo teve como objetivo resumir algumas das teorias consideradas basilares para a internacionalização, tais como, o modelo de Uppsala, Não Sequencial, a Teoria das Redes e as *Born globals*, entre outras.

Foram também abordadas as principais motivações para a internacionalização, sendo que, após análise de alguns estudos nacionais foi possível concluir que a principal motivação para a internacionalização das empresas em Portugal é a saturação do mercado interno.

De seguida, foram analisados os principais modos de entrada nos mercados externos, suas principais vantagens e desvantagens.

Segundo Simões e Castro (1999), a internacionalização da grande maioria das empresas nacionais faz-se de forma incremental, sobretudo para as PME pela sua falta de experiência internacional e pelas suas dimensões.

A internacionalização é um processo de aprendizagem e de reforço progressivo do empenhamento internacional, numa conexão em que ambos se fortalecem (Simões, 1997).

Contudo, é importante realçar que as diferentes realidades das empresas, inseridas em ambientes muito díspares, com estágios de desenvolvimento, aptidões e modelos de negócio diferenciados, apresentam, muitas vezes, soluções distintas para os processos de

internacionalização. Por isso, nunca é possível determinar ou identificar uma só teoria, motivação ou modo de entrada que se possa aplicar a todas as empresas. No fundo, o interesse em estudar este processo também deriva desse facto.

De que forma foi realizado o processo de internacionalização das três empresas em estudo e quais os modelos em que estas se inserem será o tema de estudo do capítulo três. Antes disso, no capítulo seguinte descrevemos a metodologia utilizada.

Capítulo II – Metodología

O crescimento das empresas, através da diversificação internacional é, cada vez mais, uma opção estratégica para as PME, e em que estas têm vindo a assumir um papel cada vez mais vincado na tendência de internacionalização (Antunes & Mucharreira, 2015). Para a realização deste estudo foram contactadas PME portuguesas que adotaram a internacionalização como uma alternativa de potenciar as suas vantagens competitivas e tentar-se-á perceber se as estratégias resultaram num caminho de sucesso ou não. Seguidamente, será definida a metodologia a utilizar para o estudo relacionando as opções com a natureza da investigação a efetuar. Neste caso, em particular, a recolha de dados será realizada através de diferentes técnicas, como é comum, à metodologia de estudo de caso pois, através da sua interligação, será mais fácil alcançar o objetivo do estudo.

2.1. O Estudo de Caso na Investigação Qualitativa

Considerando que o objetivo fundamental deste estudo é analisar e estudar o processo de internacionalização de três PME, utilizamos a metodologia qualitativa recorrendo ao estudo de caso.

A pesquisa qualitativa procura informações e dados através da observação, descrição, compreensão e estudo de um determinado fenómeno. Esta pesquisa é realizada através da definição e identificação de uma amostra pequena e não representativa, sendo o seu processo de investigação flexível e não estruturado, com análise de dados qualitativa (Malhotra, 2001). No entanto, em momento algum, esta pesquisa deve ser encarada como uma pesquisa informal ou sem técnicas que atestem a qualidade dos dados obtidos e a sua análise.

No âmbito metodológico, segundo Norman (1975) o estudo de caso tem sido definido como o mais adequado para estudar fenómenos sociais complexos e únicos que, pelo seu carácter sistémico, devem ser encarados holisticamente.

De acordo com Bonoma (1985), o estudo de caso é o mais útil sempre que o objeto de estudo seja vasto e complexo, e os conhecimentos acerca do mesmo sejam insuficientes para possibilitar a proposição de questões causais. O fenómeno em estudo não pode ainda ser estudado fora do contexto onde ocorre habitualmente.

Com efeito, Easton (2010, p.119) define o estudo de caso “as a research method that involves investigating one or a small number of social entities or situations about which data are collected using multiple sources of data and developing a holistic description through an iterative research process”. O mesmo autor adianta ainda que “as a result a case study of a single, or a small number, of such entities can provide a great deal of, largely qualitative, data which can be written up as a case study, offering insights into the nature of the phenomena (Easton, 2010, p. 118). Por sua vez, Yin (1989, p. 13) define o estudo de caso como “a estratégia preferida quando perguntas como, “como” ou “por que” são feitas, o investigador tem pouco controle dos eventos

e o foco é em fenómeno contemporâneo em contexto real.” Também Godoy (1995, p.63) refere que “Quando o estudo é de carácter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenómeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada.”

No contexto dos negócios internacionais, Piekkari, Welch e Paavilainen (2009) referem que o estudo de caso é o método mais utilizado de entre as diferentes abordagens na investigação qualitativa. Também Tsang (2013) considera que o estudo de caso tem grande relevância na pesquisa qualitativa no âmbito dos negócios internacionais. Com efeito, o processo de internacionalização das empresas é complexo, influenciável por diferentes variáveis não podendo ser afastado do seu contexto. Necessita, por isso, de ser estudado como um todo, que possibilite avaliar os seus objetivos e as razões que motivam a tomada de decisão. Parece, por esta razão, o método ideal para estudos na área da internacionalização.

Em todo o caso, esta metodologia tem limitações. De acordo com Rocha e Christensen (1988, p. 110):

“(…) a principal limitação das pesquisas realizadas esteja na tentativa de se estabelecerem relações ou modelos gerais de comportamento exportador que sejam válidos sem restrições de tempo, país, cultura, setor e outras variáveis, e que expliquem uma parcela substancial dos casos. É razoável supor que o comportamento exportador das empresas seja contingente de variáveis ambientais e psicológicas que impossibilitem o desenvolvimento de um modelo geral”.

Pelo referido, podemos indicar que não basta importar os resultados obtidos noutras pesquisas. Cada caso é um caso e terá que ser avaliado com todas as suas idiossincrasias. Neste sentido, podemos, então, referir que o principal foco dos estudos qualitativos, em vez de chegar a generalizações é, antes, compreender, em profundidade, os fenómenos, sujeitos e organizações na sua complexidade e singularidade. Em todo o caso, não podemos esquecer que esta metodologia tem as suas desvantagens. Morgado (2012) salienta que, embora lhe sejam apontadas vantagens, pelo facto de ser uma metodologia que recorre a diferentes métodos, técnicas e análises, conciliando diferentes temáticas e perspetivas, esta técnica de pesquisa também tem desvantagens associadas. Desde logo o facto de não permitir generalizações científicas, poder apresentar falta de rigor na investigação devido a potenciais interpretações/visões subjetivas do investigador (Yin, 2009). Em todo o caso, e como forma de minimizar essas desvantagens, o autor salienta que é preferível um estudo multicaso em vez de um estudo de caso único, na medida em que o estudo multicaso permite verificar as similitudes entre os mesmos ou distinguir situações contrastantes.

A este respeito já Eisenhardt (1989) defendia que, apesar de não existir um número ideal de casos para análise, considera que um número entre 4 e 10 casos é recomendável. Adicionalmente, para a autora, os estudos de caso podem servir para descrever, testar ou gerar teorias. Nesse sentido, e considerando os objetivos a atingir, esta metodologia parece-nos a mais indicada para esse propósito na medida em que nos irá possibilitar a análise, descrição e explicação dos processos de internacionalização em estudo. Como já foi referido, o objetivo deste estudo será estudar e analisar de que forma o processo de internacionalização se realiza nas empresas alvo de estudo, no sentido de averiguar sobre as estratégias e os modos de entrada nos mercados externos, perceber as razões/motivações para a decisão de internacionalizar, quais os desafios encontrados, bem como os critérios aplicados na abordagem ao mercado externo. Toda esta análise será contraposta e enquadrada com a literatura relevante sobre a temática, sendo estes os objetivos específicos deste estudo.

2.2. As questões de investigação

Na atualidade, as transformações no âmbito empresarial devem-se a um conjunto de fatores, tais como a difusão de informação, consequência das novas tecnologias; a inovação e a globalização, forçam as empresas a estarem habilitadas a enfrentar novos desafios. Por esta razão, a internacionalização ocupa um lugar de destaque no seio das empresas (Mendes, 2015). Com efeito, considerando os objetivos fundamentais deste estudo, o qual, como já referimos anteriormente, segue uma metodologia de natureza qualitativa, assente num estudo de caso múltiplo, combinando a técnica da entrevista e análise documental para a recolha de dados, foram propostas algumas questões de investigação para as quais se procura uma resposta:

- Como é desenvolvido o processo de internacionalização? Isto é, que estratégias e modalidades (modos de entrada) foram utilizados para entrar nos mercados externos?

Pretende-se perceber como decorreu o processo de internacionalização das empresas em estudo, bem como o seu modo de entrada nos mercados externos, e se esse processo coloca em evidência alguma das teorias de internacionalização revistas no enquadramento teórico. Será que esse processo preconiza uma abordagem comportamentalista e incremental, tal como defendido pela “Escola” de Uppsala, ou uma perspetiva económica em que a empresa aproveita as suas vantagens competitivas e específicas?

- Porquê a decisão de investir neste processo? Isto é, quais as razões/motivações fundamentais para o fazer?

Com as respostas obtidas a algumas questões disponíveis no guião da entrevista, procuramos identificar os fatores decisivos para o processo bem como enquadrá-los nas propostas identificadas por alguns autores, como por exemplo, Mwiti, Ofafa e Mkin (2013); Hollensen (2011); Brito e Lorga (1999); entre outros.

- Onde investir? Isto é, quais os principais critérios de seleção/escolha de mercados?

Existem contactos privilegiados ou razões específicas que condicionaram a escolha dos mercados no momento da internacionalização? Quais os primeiros mercados a serem abordados e porquê?

- Que barreiras/dificuldades enfrentadas? O processo teve apoios externos à empresa?

As empresas em estudo inserem-se em ramos de atividade diferentes o que acaba por ser relevante para perceber se as dificuldades/obstáculos, assim como os apoios, são comuns ou divergentes. Além disso, poderemos também cruzar as barreiras identificadas pelas empresas com aquelas identificadas no enquadramento teórico por autores como, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Lu e Beamish (2001); Johanson e Vahlne (2003); Li e Nkansah (2005); Barkema e Drogendijk (2007) e Cerrato e Piva (2012).

2.3. Recolha de dados – Entrevistas

Na perspetiva de Sousa e Batista (2011), a metodologia qualitativa assenta em três técnicas de recolha de dados: a observação (recolha de dados *in loco*, isto é, com a presença do investigador no local); a análise documental, que consiste na análise, no estudo e recolha de dados pré-existentes de modo a complementar o conhecimento sobre um tema ou problema; e a entrevista, isto é, a recolha de informação pelo contacto direto entre o entrevistador e outra pessoa (ou grupo de pessoas) que deve ser devidamente selecionada de forma a garantir informações precisas e fiáveis necessárias para a concretização dos objetivos (Ketele & Roegiers, 1999).

Para realizar o presente estudo e atingir os objetivos propostos, a nossa recolha de dados combina duas destas três técnicas: a análise documental e as entrevistas. Com efeito, segundo Bell (1993), as técnicas/ferramentas utilizadas para a investigação são definidas de acordo com os dados a recolher (Bell, 1993). Os dados podem ser de dois tipos: primários ou secundários. Os dados primários são aqueles que estão a ser recolhidos especificamente e, pela primeira vez, para o estudo em questão. Exemplo de dados primários são as entrevistas pessoais. Já os dados secundários são aqueles que não só já foram recolhidos, como estão tabelados, analisados e à disposição de todos para consulta, tais como, jornais, livros, artigos, relatórios empresariais, documentos em servidores de pesquisa online, entre outros (Mattar, 1997).

Seguindo os princípios de recolha de informação como o uso de diversas fontes; a criação de um repositório de dados de estudo de caso; a manutenção de uma sequência de ideias e o uso com precauções de dados recolhidos em fontes eletrónicas é possível potenciar as vantagens das ferramentas de informação.

Considerando que as pesquisas qualitativas se preocupam fundamentalmente com a compreensão e a interpretação sobre como os factos e os fenómenos ocorrem (Serrano, 2004), a técnica da entrevista, de entre as técnicas qualitativas, é uma das que melhor permite atingir esses objetivos. Serrano (2004, p.32) salienta que o importante é “conhecer as realidades concretas nas suas dimensões reais e temporais” pelo que, com a entrevista, o investigador estará em contacto direto com o indivíduo o que facilitará a compreensão, com maior detalhe, sobre o que pensam relativamente a um dado assunto ou matéria, ou fazem em determinadas circunstâncias.

Podemos assim, referir que as vantagens das entrevistas são a possibilidade de foco no tema do estudo de caso, permitem grande flexibilidade na obtenção de dados e criam *insights* partindo de deduções casuais. Não obstante, é necessário ter alguma atenção pois as entrevistas podem criar enviesamento nas questões e nas respostas, podem levar a recolhas de informação incompletas, existindo pouco controlo sobre os dados coletados (Yin, 2014). É necessário que a análise da informação examine e categorize os dados recolhidos para que possa produzir resultados empíricos. Nesta fase, o investigador deve pesquisar a existência de padrões, pareceres ou noções que se aparentem auspiciosos e que surjam do manuseamento das informações (Yin, 2014).

As entrevistas com os responsáveis pelo processo de internacionalização das empresas foram o principal método de recolha de dados primários para a realização deste estudo. Foi seguido um roteiro pré-definido (conforme Anexo I) de perguntas abertas e semiabertas no qual o entrevistado também teve a liberdade para discorrer acerca de todo o processo de internacionalização.

Uma entrevista coloca dois intervenientes ou mais em conversação acerca de um tema e, em que um interveniente assume o papel de entrevistador e o outro o papel de entrevistado. O objetivo principal da entrevista é a recolha de informação. As entrevistas podem assumir várias tipologias entre elas, as prolongadas, curtas, estruturadas, semiestruturadas e não- estruturadas (Yin, 2014 e Li & Nkansah, 2005). Para o estudo em questão, a entrevista aplicada foi a entrevista semiestruturada pois, devido à complexidade do tema, facilita, para a recolha de dados, o uso de um questionário que permita a introdução de novas questões no desenrolar da conversa.

A pesquisa para a seleção de empresas que, posteriormente, foram contactadas para participar neste estudo, obedeceram a determinados critérios. No caso da Viarco, tratando-se da única fábrica de lápis portuguesa e com uma história que conta já com várias gerações, pareceu-nos do máximo interesse estudar uma empresa que tem uma base história de internacionalização desde a sua génese. Quanto à Sotkon e à ISA, estas empresas foram já líderes mundiais na sua área de negócio, o que promove não só a economia portuguesa, como poderão representar bons referenciais para empresas que pretendam seguir o caminho da internacionalização.

Caraterização das entrevistas

Empresa	Entrevistado – cargo/posição	Data
Sotkon	Hélder Barbosa – CEO	Maio 2017
Viarco	José Vieira – CEO	Julho 2017
ISA	Fernando Cortez – <i>Head of Delivery</i>	Maio 2017

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, nos casos da Sotkon e da Viarco, pela proximidade geográfica (Porto e São João da Madeira). No caso da ISA, ainda que tenha sido demonstrada disponibilidade para a deslocação, visto que a empresa se localiza em Coimbra, os responsáveis pelo agendamento optaram pela sua realização via *Skype*.

De facto, parece-nos interessante realçar que, nos casos da Sotkon e da Viarco, o contacto foi sempre feito diretamente com os seus CEO, enquanto que, no caso da ISA, só a entrevista foi realizada com Fernando Cortez, todos os contactos foram estabelecidos com outras funcionárias da empresa, possivelmente responsáveis pela área de comunicação ou relações públicas.

**Capítulo III – Estudo de caso: a internacionalização das
empresas Sotkon, Viarco e ISA**

O fenómeno da internacionalização é um dos mais estudados dos últimos decénios nas áreas da economia internacional, marketing e da doutrina organizacional (Ruzzier, D. Hisrich & Antoncic, 2006). A atuação no mercado internacional não permite que os moldes de atuação no mercado interno sejam os mesmos uma vez que a atuação externa exige grande esforço por parte da empresa e dos seus colaboradores, para que o processo seja futuramente bem-sucedido e rentável.

Neste capítulo, o foco principal será estudar o processo de internacionalização da Sotkon, da Viarco e da ISA. Começaremos por fazer uma breve apresentação e caracterização das empresas em estudo. De seguida, analisamos as respostas obtidas no que respeita ao seu processo de internacionalização e, por último, procedemos à análise e discussão dos resultados no sentido de responder às questões de investigação procurando enquadrar estes processos de internacionalização na temática teórica revista.

3. 1 Apresentação dos casos em estudo e dos resultados da pesquisa

3.1.1 A Sotkon

A Sotkon pertence ao grupo Nors, antiga Autosueco e é líder de mercado ibérico na produção, montagem e instalação de contentores enterrados para resíduos urbanos. O acionista do grupo Autosueco em conjunto com a Inter-risco, como o próprio nome indica, empresa de capital de risco, descobriu na ideia dos contentores soterrados, Sotkon significa “soterrado contenedor”, um negócio com potencial de crescimento e uma ideia inovadora que surgiu nos anos 90.

A Sotkon tem um produto único no mundo, defendido por patentes a nível mundial e para o seu desenvolvimento foi criada a sociedade ASFC SGPS, S.A. (das siglas Autosueco e Fundo Caravela) que adquiriu, em 2008, a empresa NBE Sotkon, em Espanha, e a empresa José Manuel Novo, o distribuidor português da NBE Sotkon. A ideia seria desenvolver o seu conceito pioneiro e aplicá-lo em grande escala, pelo que, após renomeação das duas empresas, começa o seu processo de crescimento. Até 2007 a empresa operou fundamentalmente em Portugal e Espanha. A partir de 2008 inicia-se uma expansão alargada para outros mercados e, atualmente, a empresa conta com várias patentes referentes ao sistema (Sotkon, 2017). Ocupando uma posição de destaque no setor de contentores subterrâneos, o objetivo da Sotkon é tornar-se líder mundial num mercado que, apesar de pequeno, se revela de crescimento sustentado, com um produto que se apresenta inovador e com enormes vantagens competitivas.

Com uma única equipa de gestão profissional e estrutura corporativa e, consequência da expansão internacional iniciada em 2008 e da contínua apresentação de soluções inovadoras na recolha de resíduos, a Sotkon continua o seu processo de alargamento, estando atualmente presente em cerca de 30 países através de subsidiárias e com uma vasta rede de distribuidores a nível mundial (Sotkon, 2017).

Apresentamos de seguida um breve resumo dos dados relativos à Sotkon.

1. Denominação: Sotkon Portugal. Sistemas de Resíduos, S.A.
2. Nº cae / área de negócio: 25290 / Fabricação de outros reservatórios e recipientes metálicos
3. Ano constituição: 2006
4. Sede: Entroncamento
5. Início da internacionalização: 2008
6. Nº total de colaboradores: 22
7. Nº trabalhadores antes internacionalização: 9
8. Nº trabalhadores depois internacionalização: 22
9. Quota do mercado externo no volume de negócios: cerca de 67%
10. Mercados externos onde opera: Espanha, França, Brasil, Reino Unido, Marrocos, Turquia, Angola, Croácia, Colômbia, Iraque, Roménia, Moçambique, África do Sul, Israel, Grécia, USA, entre outros.

Estratégias e Modalidades

O primeiro mercado a ser abordado foi o francês “pela sua proximidade” e, de seguida, o inglês. A razão deve-se à ideia de o produto estar já disseminada na Europa, o que “encurtaria a compreensão do mesmo, permitindo vender o mais possível”.

Inicialmente, a aposta da Sotkon consistia em criar de imediato a estrutura física no mercado para onde se ia dirigir. Neste momento, a aposta é na exportação e em parceiros para a distribuição, aqueles que de acordo com Hélder Barbosa são os “facilitadores de negócio porque, na prática, ao entrar num país é preciso apresentar a sua solução e esta precisa de ser assimilada”. Por esta razão, é necessário tentar por “várias vias potenciar a rede de distribuição através da identificação de parceiros com *know-how* de mercado, com uma rede de clientes que necessitem de produtos como o que a Sotkon apresenta”. A estratégia da Sotkon passou pelo encerramento de algumas empresas que não eram rentáveis e onde não existia capacidade e maturidade do produto e substituí-las pela exportação apenas, apoiando-se, muitas vezes, em distribuidores que pertencem a esse mercado e que recebem, da parte da STK, formação e apoio nas vendas, o que permite à empresa vender mais barato, mas menos, no entanto, com um risco consideravelmente menor.

Motivações

A empresa percebeu que tinha um negócio com potencial de crescimento e decidiu apostar num produto único, defendido por patentes mundiais. “O produto vende-se por si”. Nos dias de hoje, a ótica para a internacionalização é altamente influenciada pela formação na área financeira do seu CEO, Hélder Barbosa. “Antes, talvez o nosso processo de internacionalização fosse mais bonito, mas, hoje em dia, o foco tem de ser financeiro.” A empresa ainda se encontra a recuperar do abalo causado pela crise económica, tanto em Portugal como em Espanha, os dois mercados mais rentáveis para a Sotkon. A internacionalização e o crescimento pela sua via continuam a

ser o objetivo, mas é necessário perceber quais os mercados que realmente dão lucro à empresa”.

Critérios seleção de mercados

Devido ao carácter dinâmico do seu modelo de negócio, sem a possibilidade de reter stocks, a empresa procurou, inicialmente, locais cuja proximidade e entendimento do negócio fossem elementos facilitadores.

Neste setor é extremamente importante perceber como o país / mercado se encontra organizado em termos administrativos – municípios, juntas de freguesia – e onde estão colocados os centros de decisão e aqueles que são os seus potenciais clientes.

Esse trabalho de casa, é de extrema relevância não só para avançarem com o investimento, mas também para que exista, à partida, maior probabilidade de sucesso. Países em que os centros de decisão – clientes – estão menos definidos e com várias influências – por exemplo, elevado grau de corrupção – são de evitar. É preciso compreender muito bem a forma de pensar do país no qual a Sotkon procura entrar.

Estando dependentes das oscilações de mercados e dos orçamentos de Estado, a estratégia de gestão da Sotkon passa por “dar a alguém o negócio a explorar e se considerarmos que devemos voltar, voltamos. As cláusulas dos contratos não nos impedem de achar um negócio interessante e querer voltar”.

Modos de Entrada

Quando questionado acerca da forma como abordou cada mercado em que a Sotkon se encontra, Hélder Barbosa reconhece que, ainda que pequena, a empresa é polivalente na forma como aborda os diferentes mercados. “A preparação é primordial e, encontrar os parceiros de negócios ideais torna-se a fase mais difícil e delicada de todo o processo, mas a maior determinante de sucesso futuro”.

No primeiro mercado a ser abordado, o francês, a Sotkon optou por se instalar através da criação de uma subsidiária com estrutura comercial completa. A STK Portugal produz e de seguida vende à STK França, que comercializa o produto junto de distribuidores. As patentes dos produtos são detidas pela STK Espanha, daí que a STK França esteja incumbida do pagamento de royalties por cada produto vendido.

No Reino Unido, inicialmente, também foi criada uma subsidiária. No entanto, esta foi encerrada por não ser mais lucrativa e a aposta agora é apenas na exportação através de distribuidores.

No caso do mercado brasileiro, a produção é local e, devido aos elevados custos de importação do país, foi contratualizado um projeto chave na mão, o mesmo tendo ocorrido em Angola e na Turquia. Nos casos do mercado angolano e brasileiro foi contratualizado pelas partes o pagamento de *royalties*. No entanto, o caso turco é um pouco diferente. Na Turquia existe grande

capacidade de produção e o foco dos negócios está no preço, não tanto na qualidade. Enquanto a STK Portugal em outros países assegura que pelo menos 50% da produção tem de ser realizada cá por questões de qualidade, no caso turco a empresa celebrou um contrato de licenciamento, em que a produção é 100% local e uma *Joint Venture*. Neste caso em particular não existe lugar ao pagamento de *royalties*.

Em locais como a Croácia, a Colômbia, a Grécia e Israel, a Sotkon aposta na exportação através da sua rede de distribuição. Nestes mercados não existe pagamento de *royalties* pela única razão de o mesmo não ter sido contratualizado de acordo com ambas as partes.

Devido ao seu modelo de negócio não interessa à STK ser detentora de meios de produção daí que em nenhum dos seus mercados a empresa tenha optado por adquirir novas empresas ou aliar-se a outras. A aposta é, cada vez mais, o alargamento da rede de distribuição a outros mercados.

Apoios Externos

A empresa já recorreu ao AICEP para estabelecer contactos, reuniões, no fundo para “abrir portas”. Quanto ao Portugal 2020 trata-se de um instrumento ao qual a Sotkon não pode recorrer. O Portugal 2020 está limitado a PME e, ainda que a Sotkon seja uma pequena empresa, tem um acionista de referência com 75% de capital, que impossibilita a submissão de pedidos de apoio. O único recurso de que a empresa dispõe é para desenvolvimento do produto, tendo candidaturas em curso e recorrendo a esses apoios. Quanto a apoios privados, neste caso é a Sotkon quem os presta a distribuidores, fornecendo muitas vezes o capital para a participação em feiras, marketing e viagens.

Barreiras à Internacionalização

De forma a ultrapassar as barreiras, a Sotkon sempre tentou identificar parceiros locais nativos que auxiliassem na assimilação do produto e no estabelecimento no mercado. No entanto, foram identificadas barreiras em alguns dos mercados onde a Sotkon opera. De acordo com Hélder Barbosa, no Reino Unido existiu uma certa resistência à mudança pelo facto do sistema inglês de recolha de resíduos funcionar no sistema de “porta-a-porta”, algo que, com o sistema da Sotkon deixa de fazer sentido. A empresa precisou de três anos para alterar esta mentalidade nos seus clientes.

No Brasil, as diferenças culturais e a instabilidade política foram os principais obstáculos encontrados. Quer o Brasil, quer Angola, quer a Turquia são mercados onde o risco cambial está muito presente.

No Brasil, o critério do *payback* do investimento não é aplicado com frequência, sendo um processo demorado, sem planeamento nem prazos. No Brasil, comete-se o erro de, pelo facto de falarmos a mesma língua, pensar-se que tudo será mais fácil. “É o primeiro erro. Tudo é

diferente, mesmo a língua! É preciso compreender muito bem a forma de pensar no país em que procuramos entrar.”

O mesmo sucede com as questões legais. É necessário perceber bem o mercado em termos de impostos, exigências legais e normas a cumprir. De acordo com Hélder Barbosa, o Brasil é um dos países mais complexos do mundo em questões de legislação fiscal. São vários os impostos (variáveis de estado para estado) que podem determinar o sucesso ou insucesso da operação. “Da mesma forma, questões de índole política, instabilidade como a vivida na Turquia, Brasil e Angola, poderá ditar grandes variações cambiais que em último caso podem anular a rentabilidade que um determinado mercado está a gerar; isto é, podemos estar a ter lucro em Liras Turcas, mas com a desvalorização cambial, esse lucro traduzido para Euros, poderá inclusivamente ditar uma variação negativa do capital investido, ou seja, estamos a perder valor...”

Já no mercado colombiano não existia o conceito de contentor enterrado pelo que, uma vez mais, foi necessário tempo para o cliente assimilar e aceitar o produto.

Segundo Hélder Barbosa, os maiores obstáculos que a empresa continua a encontrar são os culturais. Por isso e, segundo o mesmo, primeiro é necessário perceber bem o mercado, “fazer o trabalho de casa, perceber os fatores macroeconómicos, mas não dar “demasiado valor”, estudar a sua cultura, organização e pedir ajuda às entidades. Um fator chave de sucesso é ter alguém nativo no mercado. Após essa preparação, a empresa instala-se no mercado ou através de uma subsidiária, ou através de um distribuidor que exporta os produtos da empresa”.

Relativamente aos mercados onde já não existia lucro, a empresa considerou um desinvestimento nos mesmos. Nesses mercados os custos com equipas comerciais e prospeções de mercado diminuíram. No Reino Unido, a empresa optou por fechar portas e apostar apenas na exportação através de distribuidor. No entanto, foi neste mercado que a empresa conseguiu um dos seus maiores negócios, no desenvolvimento da cidade universitária de *North West Cambridge*. Devido ao facto deste negócio ter sido conseguido através de concurso e perante concorrentes que são *players* mundiais da área e à projeção mundial da cidade universitária, a Sotkon continua a receber diariamente contactos de toda a parte do globo.

O Brasil é outro mercado em que a empresa assume desinvestimento, resultado da crise económica que se verifica no país. A opção passou pelo fim da estrutura física, mas a manutenção da exportação e distribuição.

Mudanças na Organização

Existiram mudanças na empresa como: investimento em marketing, num responsável que fala diferentes línguas, no apoio à estrutura de exportação, numa equipa de suporte para que a imagem do produto não se altere nos diferentes mercados (para que seja homogénea), investimento na vertente de comunicação e apoio comercial, num *export manager*. A equipa

creceu, tem mais três pessoas, mas que são polivalentes para darem apoio a logística de vendas internacionais (cada contentor pesa cinco toneladas e só cabem cinco em cada camião de transporte).

Estratégias Futuras

O plano estratégico em vigor na Sotkon termina em 2019 (5 anos). Até essa altura, o seu foco é financeiro. A empresa deve ser viável, mas também existem objetivos de crescimento. O mercado mais almejado é o Norte Americano (EUA) pois, mesmo com as suas regras internas, culturalmente, o seu segmento de mercado é muito próximo do da Sotkon.

3.1.2. A Viarco

A Viarco é a única fábrica de lápis portuguesa. Teve início em 1907, em Vila do Conde e, naquela altura, era conhecida como “Portugália – Fábrica Portuguesa de Lápis”. Em 1931, foi adquirida por Manoel Vieira Araújo e, em 1936, a marca Viarco é registada tornando-se na emblemática empresa conhecida até à atualidade. Cinco anos após a aquisição de Manoel Araújo, a fábrica é deslocada para São João da Madeira, onde permanece até hoje. Atenta à evolução da economia, a Viarco produz uma vasta gama de lápis técnicos e comuns e, produz ainda artigos específicos por encomenda.

A Viarco também tem apostado na internacionalização, representando os mercados externos 50% do valor das vendas. Para isto, foi necessário apostar numa nova gama de produtos – Art Graf -, direcionada para o segmento artístico, tratando-se de produtos únicos no mundo (Pereira, 2015). Foi graças à visão e carácter empreendedor do atual administrador, José Vieira, que a empresa decidiu apostar no mercado externo. Tendo noção de que seria impossível manter o negócio da forma em que estava baseado, apenas no mercado escolar, foi primordial a abertura de portas para o mercado externo, não com o objetivo de comercializar os produtos tradicionais, onde a concorrência, sobretudo de mercados asiáticos, é extremamente forte, mas sob a ótica de inovação e de investimento em novos produtos: técnicos, originais e únicos. As áreas tradicionais foram mantidas, mas a aposta passou a centrar-se em produtos de arte e design que podem ser comercializados em qualquer parte do mundo. Portugal mantém-se como o principal mercado da Viarco, mas a expansão além-fronteiras chega a locais tão distintos como os EUA, o Chile, a Noruega, a Coreia do Sul, a Índia e a Austrália, entre outros.

Apresentamos de seguida um breve resumo dos dados relativos à Viarco.

1. Denominação: Viarco indústria de Lápis Lda.
2. Nº cae / área de negócio: 32991 / Fabricação de lápis
3. Ano constituição: 1907 Portugália, 1936 Viarco, 1978 Viarco Industria de Lápis Lda
4. Sede: São João da Madeira
5. Início da internacionalização: com a gerência atual: 2011
6. Nº total de colaboradores: 25

7. Nº trabalhadores antes internacionalização: 17
8. Nº trabalhadores depois internacionalização: 25
9. Quota do mercado externo no volume de negócios: cerca de 50%
10. Mercados externos onde opera: EUA, Espanha, França, Inglaterra, Irlanda, Alemanha, Dinamarca, Bélgica, Holanda, Polónia, Grécia, Itália, Austrália, Coreia do Sul, Índia, Japão.

Estratégias e Modalidades

A Viarco sempre vendeu em mercados externos. No entanto, essas vendas ocorriam com marca de terceiros ou para mercados dos PALOP. O “novo” processo começou a ser reestruturado após 2011, mas a Viarco não aposta numa estratégia definida. Para que os seus produtos estejam presentes nos mercados a empresa procura sempre, e de acordo com as palavras do seu administrador, “que os seus produtos sejam descobertos e não promovidos”, é necessário que “os clientes desejem os seus produtos”. A Viarco cria e testa produtos únicos no mundo. O objetivo final passa sempre por tentar comunicar estes produtos de forma a que sejam os parceiros, distribuidores e clientes a procurar a Viarco. Apesar de ser um processo bem mais demorado, não existe capital para um grande investimento em marketing ou publicidade daí que a empresa prefira apostar em outras abordagens tais como a presença em feiras e eventos de arte e, ainda, esperar que sejam os seus clientes a divulgá-los.

Motivações

A análise das respostas obtidas na entrevista, permitiu-nos verificar que além da empresa ser detentora de produtos únicos, para José Vieira, administrador da Viarco, as principais motivações estão associadas à “necessidade, oportunidade e vontade”.

CrITÉRIOS seleção de mercados

De acordo com José Vieira, o modelo de negócio teve de ser reajustado em função da crise económica que o país atravessou em 2011. Nesta altura, a empresa estava praticamente na falência sem recursos para adquirir matéria-prima e foi através da participação em feiras que começaram a angariar clientes. “Sempre foi seguida a via da procura e não a da oferta, porque o que pretendemos é ser descobertos e não promovidos.” A empresa tem um carácter único com produtos únicos. “Mostramos que estamos ali e que temos o que o cliente procura, depois cabe-lhe a ele querer saber mais.” Devido à tipologia de produtos da empresa, esta não procura mercados estratégicos, mas sim clientes estratégicos, tais como, designers, arquitetos, fotógrafos, artistas, decoradores e estes existem em todos os países e em todas as culturas. “Depois de conhecerem e de serem comercializados os produtos únicos, os outros irão por “arrasto”.

Modos de Entrada

Devido à impossibilidade de criar estruturas próprias, o processo de internacionalização assenta na exportação através de parceiros locais tais como distribuidores, mas que sejam sempre da área de negócio da Viarco. A empresa além dos distribuidores, vende a retalho, ou seja, comercializa diretamente com consumidores finais através da participação em feiras e ainda da loja online, onde a maior parte do volume de negócios é proveniente de clientes de mercados estrangeiros.

Apoios Externos

Até ao ano de 2016 a internacionalização ocorreu sempre apoiada em capitais próprios. Contudo, o processo foi sempre alicerçado em conhecimento adquirido em formações financiadas em que a empresa participou. Neste momento, a Viarco tem um projeto aprovado pelo Portugal 2020 em curso. Para José Vieira, estes apoios são muito importantes pois representam uma forma de “reduzir o risco de insucesso, detetar erros ou fragilidades da organização”.

Qualquer apoio é sempre positivo, contudo, os processos burocráticos associados são habitualmente feitos à medida de empresas com uma estrutura organizacional elevada, excluindo dessa forma muitas pequenas e microempresas, quer pelos valores mínimos de investimento, quer pelo nível de formação, conhecimento e estruturas necessárias.

Quanto às redes de contactos, as Networks, são sempre importantes pois abrem portas, fazem alertas, deixam sugestões, mas só serão válidas se o projeto também o for e se os seus intervenientes estiverem empenhados.

Barreiras à Internacionalização

Os produtos comercializados pela empresa e o tipo de clientes que a Viarco tem conduzem à inexistência de barreiras, de acordo com José Vieira. “O nosso produto não apresenta barreiras políticas, nem culturais, nem legislativas. No entanto, existem, por vezes, dificuldades na compreensão funcional devido à originalidade do produto. Uma criança não tem medo de errar, mas nós adultos não queremos fazê-lo o que exige da nossa parte um esforço na comunicação dos produtos” para que o medo de experimentar não leve à não aceitação do produto.

O registo de marcas é, para a Viarco, uma das grandes dificuldades quer no mercado nacional, quer externo. No entanto, a empresa não assume casos de “desinternacionalização”. “A nossa empresa só existe em mercados que efetivamente procuraram a Viarco e não por via de investimento de entrada, por isso, a empresa não faz esse tipo de análise”.

Mudanças na Organização

A empresa sofreu mudanças nomeadamente, entre outras, ao nível da tesouraria, visto que as encomendas são pagas antes de envio. Também têm investido na diferenciação do produto

sendo esse o foco principal. Foi ainda necessária a contratação de novos trabalhadores para os recursos humanos.

Estratégias Futuras

“A empresa é pequena, fácil, leve e ligeira o que reflete o nosso carácter único e que pretendemos manter, sempre com a aposta em produtos únicos no mundo. A ideia é “não estragar, não ceder, não querer crescer por via do investimento, mas sim pelo valor acrescentado”.

3.1.3. A ISA - Intelligent Sensing Anywhere

A ISA – Intelligent Sensing Anywhere, S. A. foi criada em 1990, resultado da aposta de jovens licenciados nas áreas de engenharia e informática da Universidade de Coimbra e com competências no desenvolvimento de soluções de monitorização remota. Em junho de 2008, esta *spin-off* foi transformada em sociedade anónima e a sua sede mantém-se, até à atualidade, em Coimbra. No entanto, a ISA tem, hoje em dia, escritórios em França, Espanha, Alemanha, Reino Unido, Brasil e Egito.

Com o objetivo de se alargar a novos mercados, a ISA optou por um modelo de inovação que consiste na colaboração, através da *ISA Academy*, com universidades e centros de investigação para a criação, pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, apenas possíveis através de uma incessante aposta em investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT) conjugado com recursos humanos altamente qualificados.

A ISA, motivada pela grande qualidade técnica e inovadora dos seus produtos e serviços, encontra-se numa posição de renome nacional e internacional com presença em mais de vinte países, nos cinco continentes, atuando em dois mercados principais, o do óleo e o de gás e energia. Detentora de vários prémios de inovação a ISA ganhou o estatuto de PME líder pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) em 2012 (Offering Circular, 2012).

Apresentamos de seguida um breve resumo dos dados relativos à ISA.

1. Denominação: I.S.A. – Intelligent Sensing Anywhere, S.A.
2. Nº cae / área de negócio: 71120/ Atividades de engenharia e técnicas afins
3. Ano constituição: 1990
4. Sede: Coimbra
5. Início da internacionalização: 2000
6. Nº total de colaboradores: 100
7. Nº trabalhadores antes internacionalização: 12
8. Nº trabalhadores depois internacionalização: 100

9. Quota do mercado externo no volume de negócios: entre 70 a 75%
10. Mercados externos onde opera: Espanha, França, Reino Unido, Alemanha, Eslovénia, Angola, Bolívia, Brasil, Egito, Canadá, Argentina, Arábia Saudita, Índia, Austrália, Malásia, México, Turquia, Emirados Árabes Unidos, Quênia e Nigéria, entre outros.

Estratégias e Modalidades

Para a ISA foram surgindo oportunidades nos mercados. Para os primeiros mercados a ser abordados, Espanha e França, foram criados escritórios comerciais para agirem localmente e acompanharem os clientes. Foram deslocadas equipas de Portugal para a realização de manutenções em instalações e equipamentos. As deslocações passam sempre pela ida de um português e por terem no local um “nativo”. Regra geral, depois duma primeira fase, é feita a prospeção de parceiros locais, mas sempre com acompanhamento por parte das equipas portuguesas. O objetivo não é criar empresas ISA por todo mundo, porque o mercado necessita de ter uma certa dimensão para justificar a aposta. Além dessa questão, os mercados necessitam de ter certificações específicas e que variam de região para região daí que, para obter retorno, é necessário que os mercados correspondam aos critérios de dimensão e certificações para que sejam válidos.

Motivações

Desejo inicial de expansão, empreendedorismo, oportunidades. Tratando-se de uma empresa tão direcionada para a inovação, a ISA sempre buscou o crescimento contínuo e além-fronteiras.

Critérios seleção de mercados

“Um dos principais critérios de seleção de um mercado está na possibilidade de crescimento”. Como já referido anteriormente, os mercados necessitam de ter uma certa dimensão e certificações específicas. Sem isso, todo o processo pode ser inviabilizado. Países em que o preço da mão de obra é muito reduzido são países em que ter tanques de gás ou combustíveis remotos não fazem sentido. Citando Fernando Cortez, “as tecnologias precisam de tempo para fazer sentido”.

Modos de Entrada

Os primeiros mercados, França e Espanha, foram trabalhados com a criação de empresas nesses países para que o apoio fosse local. Depois os escritórios foram passados para parceiros locais, mas o negócio sempre foi muito dinamizado pelas equipas portuguesas. Determinante para a internacionalização da empresa foi também a participação em feiras, nos anos de 2003 e 2004, o que permitiu um grande aumento da visibilidade da empresa, bem como trouxe contactos que foram tratados comercialmente recorrendo aos parceiros locais.

Atualmente, a ISA está presente em mais de 30 países, em 5 continentes. Pretende continuar a exportar através de parceiros locais, podendo ainda recorrer a várias formas contratuais e ao IDE. A empresa considera ainda a possibilidade de recorrer a múltiplos modos de entrada, mas a estratégia inicial será sempre da identificação de parceiros locais que possam abrir portas ao negócio.

Apoios Externos

A ISA sempre teve apoios externos, sobretudo da parte do AICEP para identificação de parceiros locais que cumpram os requisitos para que seja viável a entrada nesses mercados. Estes apoios são vistos como fundamentais para que haja capital que possibilite à ISA internacionalizar, tornarem-se conhecidos e participarem em eventos que exigem deslocações. Foi também graças aos apoios externos que a empresa conseguiu contratar consultores externos para algumas regiões do globo. No entanto, Fernando Cortez, considera que a ajuda externa varia muito do perfil da pessoa com quem estabelecem contacto em cada país e das suas ligações com as entidades e ainda da sua disponibilidade para ajudar.

Barreiras à Internacionalização

Uma vez que a internacionalização se faz de parcerias e não da criação de empresas ou subsidiárias, a questão das barreiras não se coloca de forma linear para a ISA. A empresa não deixa de ter parceiros porque estes não são lucrativos porque os parceiros permitem à ISA uma melhor gestão das barreiras culturais, possibilitam o acesso a informação sobre o novo mercado, leis e regulamentos externos. Existe o entendimento de que há mercados com acesso mais rápido e fácil e outros nem tanto. É necessário tempo para a entrada em mercados e para que se criem as condições que permitam a implementação de tecnologias. Segundo Fernando Cortez, “existem mercados onde a ISA investe há anos sem sucesso e outros que são mais recetivos e daí que a implementação seja mais rápida. Por vezes, os mercados onde existe mais concorrência são os de mais fácil entrada e aqueles onde a concorrência praticamente não existe são também mais morosos e resistentes à mudança”.

A empresa tentou sempre reagir ao mercado, criando a sua rede de negócios, mas apostando apenas onde existia uma oportunidade real para ser trabalhada o que permitiu diminuir receios e aumentar a rentabilidade da empresa. Não existiu nenhum mercado com grande investimento onde não existissem garantias de resultados positivos. Ao investir nesses negócios a ISA conseguia contactar outros clientes, aproveitando a situação de já se encontrar nesses locais daí que o risco de investimento fosse mais reduzido.

Devido às especificidades do seu produto, o uso destes serviços também está limitado devido aos custos da utilização da tecnologia pois esses custos podem variar imenso de mercado para mercado, variando de acordo com o volume de dados e da localização.

A ISA considera que, sem internacionalização, a empresa não seria o que é hoje pois os seus projetos com maior dimensão de volume de negócio foram sempre realizados externamente, mas, a sua área de atuação, o mercado de gás, é uma área sempre em mutação e, por isso, uma área de grande oportunidade e risco.

Mudanças na Organização

As mudanças foram várias: o número de pessoas subiu muito. Depois, a nível da organização, no início, eram apenas uns “produtozinhos” de seguida, houve investimento em marketing, inovação e desenvolvimento, procurando sempre outras soluções, desenvolvimentos mais de acordo com especificidades de mercados, resumindo, a empresa mudou muito. Os modelos de negócio variam, há mercados em que há dinheiro, mas não querem mensalidades para pagar, outros não têm dinheiro, mas querem mensalidades. A evolução da ISA foi natural. Exigiu uma alteração no modelo de negócio e contratação, sobretudo, na área do marketing e I&DT.

Estratégias Futuras

Procura de mais parceiros e fortificar a presença nos mercados em que se encontram. A aposta fundamental neste momento é no Norte da América, Canadá e EUA, sendo esta a aposta mais recente, bem como a manutenção na Europa. O mercado norte americano é o maior do mundo em tanques de gás e combustíveis monitorizados daí que esta aposta seja crucial para a empresa. Para a ISA o futuro passa, então, por crescer ao nível dos parceiros.

Esta breve apresentação, indica que os mercados externos assumem uma relevância crescente para estes casos em estudo. Será, assim, da máxima importância perceber qual o papel da internacionalização perante as situações que as empresas enfrentaram e enfrentam.

3.2. O processo de internacionalização das empresas – discussão dos resultados

A partir da análise do processo de internacionalização das três empresas alvo deste estudo foram detetadas semelhanças e disparidades, ainda que, as semelhanças sejam em maior número. Esta possibilidade de comparar os casos e verificar semelhanças ou situações contrastantes é uma das vantagens do estudo multicaso, já referidas no segundo capítulo.

Da análise das entrevistas e das estratégias de internacionalização das empresas, as principais semelhanças podem ser sucintamente referidas: o critério da proximidade na escolha inicial dos mercados, a procura por parceiros, o foco exportador, de uma forma geral, e as barreias culturais enfrentadas em alguns mercados, bem como a aposta futura no mercado norte americano.

Nas diferenças dos processos de internacionalização das empresas encontra-se, acima de tudo, a dependência dos apoios externos, ainda que este fator seja influenciado pelo modelo de negócio e produto que cada empresa comercializa.

Considerando os dados primários e secundários recolhidos através das entrevistas e análise documental, importa agora analisar e comparar esses dados, bem como cruzá-los com o enquadramento teórico e a literatura revista no primeiro capítulo, procurando, desse modo, encontrar as ilações mais pertinentes e uma resposta para as questões de investigação propostas.

- Como é desenvolvido o processo de internacionalização? Isto é, que estratégias e modalidades (modos de entrada) foram utilizados para entrar nos mercados externos?

O modo de entrada escolhido por cada empresa vai influenciar diretamente a quantidade de recursos que a empresa irá disponibilizar em termos de operações externas, riscos e no grau de controlo das operações externas (Hill, Hwang & Kim, 1990). Sendo determinante para a rentabilidade da empresa, a escolha do modo de entrada obriga a uma decisão ponderada e bem calculada sobre qual a melhor estratégia a adotar (Morchett, Schram- Keiln & Swoboda, 2010).

A exportação revelou-se, nas empresas em estudo, como o modo de entrada mais utilizado. De acordo com Hollensen (2011) esta é a forma mais acessível e utilizada, pelas empresas na hora de internacionalizar, muito em parte devido à falta de recursos. No caso da Sotkon esta é, sem dúvida, a forma mais utilizada de entrada em mercados estrangeiros, ainda que, a primeira aposta na internacionalização tenha passado pela criação de uma subsidiária em França. A aposta constante na procura de parceiros para a distribuição revela que a exportação é tendencialmente indireta, mas, a empresa revelou-se rica em exemplos de diferentes modos de entrada, como os contratos de licenciamento e as *Joint Venture*, entre outros o que vai de encontro ao defendido pelo modelo Não Sequencial de Clark, Pugh e Mallory (1997) que defende a existência de um modelo “misto” caracterizado pela múltipla utilização de diferentes modos de entrada e pela possibilidade de ajustes dentro do mesmo modo de entrada. Portanto, uma das preocupações fundamentais da empresa é conhecer bem o mercado onde pretende entrar acabando por definir/ajustar o modo às especificidades de cada mercado.

A Viarco por não possuir estruturas que permitam a aposta em outros modos de entrada foca-se, especialmente, na exportação direta e indireta. Exportação direta, a retalho, pois a empresa comercializa diretamente com o consumidor final e indireta através de distribuidores.

Além da participação em feiras, que permite à empresa dar-se a conhecer a futuros clientes, a loja *online* tem um papel preponderante no comércio externo. Detentora de produtos únicos no mundo, a empresa aproveita todas as vantagens que o *E-commerce* lhe pode proporcionar desde a redução de custos, aumento de credibilidade, maior e mais rápido acesso à informação, eliminação de intermediários e o acesso a um mercado de maiores dimensões de acordo com o defendido por Kogut (1985). A Viarco tem, ainda, a vantagem de, como a exportação é sempre feita na base da compra direta pelo distribuidor, os mesmos não encaram a loja *online* como concorrência o que permite à Viarco contornar uma das principais desvantagens apontadas por Lee et. al. (2003) a este modo de entrada.

No caso da ISA, o seu caso é similar ao da Sotkon. A empresa começou por abrir uma subsidiária em França, mas rapidamente percebeu que não pretendia abrir subsidiárias em todo o mundo, como referiu Fernando Cortez e, agora, a aposta é na exportação através de parceiros locais. Esta exportação é direta visto que existe sempre uma delegação portuguesa que acompanha todo o processo negocial desde o seu início até ao final. No entanto, várias formas contratuais e IDE são também considerados. A ISA não recusa recorrer a vários modos de entrada em simultâneo, mas a aposta principal manter-se-á sempre na procura de parceiros para exportação. Mais uma vez, estamos perante um caso misto de utilização de modos de entrada, identificável com o modelo Não Sequencial de Clark, Pugh e Mallory (1997).

Na perspetiva de Axesson e Easton (1992), a empresa não é um organismo individual, por isso, a sua internacionalização deve ser sempre feita no seio de uma rede e com foco nos relacionamentos com clientes, fornecedores, distribuidores e até concorrentes.

Ainda que a questão da Teoria das Redes não seja tão representativa na Viarco, a empresa comercializa para o exterior praticamente desde a sua génese, em 1907, mas, inicialmente, apenas para os PALOP (o que poderá ser indicador da tentativa de diminuir a distância psíquica referida no modelo de Uppsala). Contudo, a empresa através da forte aposta na participação em feiras fortalece e aprofunda as suas relações o que segundo Sharma (1993), permite às empresas ter acesso a produtos, recursos e serviços potenciadores de vantagens competitivas com redução de custos e riscos.

Para a Sotkon e a ISA, esta teoria é aquela que melhor representa o processo de internacionalização das duas empresas. A Sotkon tenta por “várias vias potenciar a rede de distribuição através da identificação de parceiros com *know-how* de mercado, com uma rede de clientes que necessitem de produtos como o que a Sotkon apresenta” de forma a potenciar as suas vantagens económicas, aproveitando os saberes técnicos e económicos da pertença a uma rede, ideia defendida por Bachmann (2001) para quem a própria pertença a uma rede constitui uma vantagem competitiva. No caso da ISA e segundo Fernando Cortez, o processo de internacionalização da empresa faz-se com base em parcerias. Existe sempre prospeção de parceiros locais, ainda que com o acompanhamento por parte das equipas portuguesas.

Porém, a empresa sempre apostou onde existia “uma oportunidade real a ser trabalhada o que permitiu diminuir receios e aumentar a rentabilidade da empresa. Não existiu nenhum mercado com grande investimento onde não existissem garantias de resultados positivos.” Aproveitando as circunstâncias a ISA consegue dessa forma contactar outros clientes nesses locais diminuindo os riscos de investimento. Esta perspetiva corresponde à vantagem de localização do Paradigma Eclético. Segundo Dunning (1980), a abordagem económica do Paradigma Eclético defende que são necessárias três vantagens para que a internacionalização seja bem-sucedida como a vantagem de localização referida anteriormente, a vantagem de propriedade, “existe o entendimento de que há mercados com acesso mais rápido e fácil e outros nem tanto. É necessário tempo para a entrada em mercados e para que se criem as condições que permitam a implementação de tecnologias.” No que respeita à vantagem de internalização, “a ISA

considera que, sem internacionalização, a empresa não seria o que é hoje, pois os seus projetos com maior dimensão de volume de negócio foram sempre realizados externamente, mas, a sua área de atuação, o mercado de gás, é uma área sempre em mutação e, por isso, uma área de grande oportunidade e risco.”

Ainda que a questão das barreiras seja abordada mais à frente neste estudo será importante, neste momento, ressaltar de novo a importância do modo de entrada para o sucesso do processo de internacionalização. Tanto a Sotkon como a ISA utilizaram os modos de entrada como facilitadores para a superação das barreiras que encontraram no processo. Muitas das barreiras políticas, de conhecimento e, acima de tudo, culturais são mais facilmente ultrapassados com a descoberta do parceiro local ideal (Teoria das Redes).

- Porquê a decisão de investir neste processo? Isto é, quais as razões/motivações fundamentais para o fazer?

Segundo Hansson e Hedin (2007) e, conforme os estudos portugueses analisados no quadro 1, a principal motivação para a decisão de internacionalizar é a saturação do mercado nacional. No caso das empresas em estudo esta não foi a principal razão para a escolha que fizeram.

No caso da fábrica de lápis Viarco, a sua motivação vai de encontro às motivações identificadas por Viana e Hortinha (2005) de vontade de crescimento da empresa que quer aumentar a sua notoriedade “a abordagem é sempre ser descoberto e não promovido”. Além disso, a empresa considera que é detentora de produtos únicos constituindo, segundo Czinkota (2004) uma motivação proativa.

O exemplo da Sotkon é facilmente identificado com as motivações reativas de Czinkota (2004) se considerarmos que os principais mercados desta empresa eram os domésticos (empresa ibérica) e, devido às respetivas crises económicas a empresa ressentiu-se em termos de vendas o que motivou, ainda mais, a deslocação para o exterior. Depois, o produto é único, defendido por patentes mundiais e, de acordo com Hélder Barbosa “vende-se por si” daí que, neste caso, as motivações sejam proativas (produtos únicos, e vontade da equipa de gestão).

No caso da ISA, a empresa é uma *spin-off* da Universidade de Coimbra, resultado da vontade empreendedora de jovens engenheiros logo a primeira motivação identificada será o empreendedorismo e o desejo inicial de expansão. Devido à natureza do negócio o *Scanning Global* identificado por Bartlett e Beamish (2010) é uma das motivações identificadas no processo de internacionalização da ISA que, sempre procurou parcerias que permitissem à empresa o contínuo investimento em novas tecnologias e modernidade.

- Onde investir? Isto é quais os principais critérios de seleção/escolha de mercados?

Relativamente aos critérios utilizados por cada uma das empresas em estudo, para a escolha dos mercados é possível identificar desde logo a razão para, no caso da Sotkon e da ISA, a

escolha do primeiro mercado a abordar ser o francês, “a questão da proximidade” foi referida em ambos os casos.

No caso da Viarco e, de acordo com José Vieira, a empresa sempre comercializou para mercados externos (a sua origem remonta a 1907) mas, as vendas eram feitas com a marca de terceiros e/ou para mercados PALOP. Neste caso, a questão da proximidade cultural e linguística será a mais adequada a considerar.

Considerando a análise do processo de internacionalização das empresas e, contrapondo com a literatura revista, é possível indicar que um dos modelos teóricos que se enquadra nestes processos, é o modelo de Uppsala de Johanson e Wiedersheim – Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Segundo Johanson e Vahlne (1977), este modelo é habitualmente adotado por empresas de pequena e média dimensão e o processo é feito de forma lenta para possibilitar a aquisição de experiência antes do crescimento. Elementos determinantes da chamada “distância psíquica” como; a língua, a educação e a cultura assumem, nestes casos, grande importância daí que seja importante para estas empresas que o processo seja de aprendizagem permitindo que o envolvimento internacional seja progressivo e cada vez mais forte. Não obstante, há a referir que, para os casos em estudo, nem todas as etapas sequenciais identificadas no modelo de Uppsala são seguidas podendo o processo ser aqui enquadrado no modelo Não Sequencial de Clark et. al. (1997). Analisando outros aspetos do processo de internacionalização, e lembrando que para Knight e Cavusgil (2004) empresas que adotam estratégias visionárias desde o seu momento de implantação nos mercados se enquadram nas designadas *Born Global*, podemos considerar aqui o caso da Sotkon. Hélder Barbosa acaba por referir “a empresa percebeu que tinha um negócio com potencial de crescimento e decidiu apostar num produto único, defendido por patentes mundiais. O produto vende-se por si”. Adicionalmente, no caso da Sotkon, a internacionalização começou dois anos após a génese das empresas. Na Viarco, ainda que seja mais complicado confirmar informações que remontam a um passado distante, de acordo com cartazes publicitários datados de 1916, a empresa publicitava o seu estabelecimento no Brasil (informação recolhida durante a entrevista com José Vieira, administrador da Viarco). Ora, na questão da velocidade de internacionalização, a Sotkon e a Viarco podem ser associadas ao conceito de *born global* e *born- again global*, respetivamente. Neste aspeto da “velocidade da internacionalização”, em que Rennie (1993) defende que o que caracteriza estas empresas, essencialmente, é o facto de, e independentemente de terem um mercado doméstico explorado e estabelecido, conseguirem, de forma rápida e prematura, uma significativa quota do total de vendas em mercados externos, não podemos enquadrar o caso da ISA. Não obstante, considerando outras características apontadas às *born global*, empresas de pequena dimensão com orientação tecnológica Knight e Cavusgil (2004), conseguimos identificar o caso da ISA: “um dos principais critérios de seleção de os mercados é estes terem uma certa dimensão e certificações específicas. Países em que o preço da mão de obra é muito reduzido são países em que ter tanques de gás ou combustíveis remotos não fazem sentido” (Fernando Cortez, ISA). No caso das *born- again global*, conceito introduzido por Bell et. al. (2001), a Viarco é aqui um

bom exemplo pois, de acordo com os dados recolhidos, em 2011 a empresa decidiu revolucionar todo o processo de internacionalização de forma célere devido à crise económica que o país atravessava.

Enquanto o processo de internacionalização está associado a outros modelos e teorias, os critérios de seleção de mercados inserem-se no modelo Integrado de Bell et. al. (2001), defendendo a contemplação de diferentes estados de internacionalização, admitindo a possibilidade de diferentes trajetórias neste processo visto que cada processo é único ainda que estejamos perante empresas do mesmo ramo de negócio, o que não é o caso.

- Que barreiras/dificuldades enfrentadas? O processo teve apoios externos à empresa?

Um processo de internacionalização é um processo de aprendizagem a todos os níveis para uma empresa. Sem tempo para que essa aprendizagem seja preparada e consolidada, o processo pode não ter sucesso. Na grande maioria das vezes, a falta de conhecimento sobre a língua, a legislação, o ambiente político, a cultura e os costumes podem ser a causa desse insucesso. Com o objetivo de contornar todos estas barreiras, as empresas devem procurar conhecimento sobre os mercados onde pretendem investir (Eriksson et. al., 1997; Forsgren, 2002; Barkema & Drogendijk, 2007).

No caso das empresas alvo deste estudo e, de acordo com o enquadramento teórico do primeiro capítulo, as barreiras mais identificadas nos três processos de internacionalização foram sobretudo as barreiras ligadas à distância cultural na sua dimensão política, cultural e económica de acordo com autores como Jan Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Lu e Beamish (2001); Jan Johanson e Vahlne (2003); Li e Nkansah (2005); Barkema e Drogendijk (2007); Cerrato e Piva (2012).

No caso particular da Sotkon, a empresa enfrentou já todo o género de barreiras à internacionalização. De acordo com Figueira-de-Lemos et. al. (2011), o risco de internacionalizar está estreitamente relacionado com fatores externos e incontroláveis à empresa como a instabilidade política, a instabilidade económica, as oscilações nas taxas de câmbio e as alterações legislativas na regulação dos mercados. Todos estes fatores/barreiras foram identificados como influentes num negócio como o da Sotkon. Adicionalmente a essas barreiras, em determinados mercados específicos, foram identificadas também barreiras/questões legais, nomeadamente o nível de impostos, exigências legais e normas a cumprir. Como referiu Hélder Barbosa “conhecer muito bem como funciona o mercado em termos de impostos, exigências legais e normas a cumprir. O Brasil é um dos países mais complicados do mundo no que se refere a legislação fiscal. São vários os impostos – que variam de estado para estado – e que podem ditar o sucesso ou insucesso da operação. Da mesma forma, questões de índole política ou instabilidade como a vivida na Turquia, Brasil e Angola, poderão ditar grandes variações cambiais que, em último caso, podem anular a rentabilidade que um determinado mercado está a gerar; isto é, podemos estar a ter lucro em Liras Turcas, mas com a desvalorização cambial,

esse lucro traduzido para Euros, poderá inclusivamente ditar uma variação negativa do capital investido, ou seja, estamos a perder valor.” Em todo o caso, as afirmações de Hélder Barbosa, considerando que as grandes barreiras continuam a ser as culturais daí a necessidade de estudar bem o mercado, confirmam as posições de Johanson e Vahlne (1977; 2003).

José Vieira da Viarco não admite a existência de barreiras no processo de internacionalização com exceção do registo de marcas. Devido à comercialização direta para um nicho muito específico de mercado, a empresa considera que existem barreiras, mas ao nível da compreensão funcional do produto devido à sua originalidade, o que exige um esforço extra na comunicação do produto. Relativamente à questão do registo de marcas é importante ressaltar o facto de esta poder ser uma barreira à internacionalização na medida em que, quando surge a aposta na internacionalização, é necessária a realização de estudos que verifiquem a possibilidade de utilização de determinada marca ou insígnia sob pena da impossibilidade da sua utilização, pois basta a existência de elementos semelhantes, tais como, cores ou até tipos de letra, para inviabilizar todo o processo podendo ainda dar origem ao pagamento de avultadas coimas devido a cópia e danos de direitos de imagem e comerciais.

O registo de marcas está limitado aos mercados de atuação e, no caso de mercados internacionais, esta proteção é apenas para países que retificaram o Protocolo de Madrid (OMPI, 2017).

José Vieira considera que a empresa deve adaptar-se ao ambiente, mas é essencial manter a sua autenticidade. Ainda de acordo com o mesmo, as diferentes culturas requerem diferentes tipos de linguagens e estão organizadas de forma diferente. Esta perspetiva vai de encontro às ideias de Eriksson, Johanson, Majkgard e Sharma (1997) e Forsgren (2002) que defendem a aquisição de conhecimentos acerca da cultura e dos mercados de cada país.

Por sua vez, a ISA também enfrentou barreiras culturais, mas, no seu caso particular, ainda que, e de acordo com Fernando Cortez, a empresa sempre tenha tentado apostar em mercados onde existia uma oportunidade real a ser trabalhada, as especificidades do produto e da sua área de atuação, o mercado de gás, conduzem a empresa a situações de grandes oportunidades, mas também de grandes riscos o que confirma a teoria de Kwok e Reeb (2000), que consideram o risco a que a empresa está sujeita maior ou menor variando de acordo com o país externo para o qual a empresa se internacionaliza e ainda o próprio mercado interno da empresa, ideia reforçada ainda pela afirmação de Fernando Cortez de que os países em que a mão de obra é muito reduzida são países em que ter tanques de gás ou combustíveis remotos não fazem sentido, “as tecnologias precisam de tempo para fazer sentido”.

Relativamente aos apoios externos, as três empresas recorreram aos mesmos, com objetivos comuns. O de encontrar parceiros de negócios locais que os pudessem auxiliar no desenvolvimento do processo.

De acordo com Fernando Cortez, a ISA sempre recorreu, sobretudo ao AICEP para a identificação de parceiros locais e para a contratação de consultores externos sem os quais a ISA não se poderia internacionalizar. Todavia, o mesmo considera que “a ajuda externa varia muito do perfil da pessoa com quem estabelecem contacto em cada país e das suas ligações com as entidades e ainda da sua disponibilidade para ajudar”.

Já José Vieira, da Viarco, que tem um projeto aprovado pelo Portugal 2020 considera os apoios muito importantes para “reduzir o risco de insucesso, detetar erros ou fragilidades da organização”. No entanto, os processos burocráticos que lhe estão associados são, na sua opinião, “habitualmente feitos à medida de empresas com uma estrutura organizacional elevada, excluindo, dessa forma, muitas pequenas e microempresas, quer pelos valores mínimos de investimento, quer pelo nível de formação, conhecimento e estruturas necessárias”.

No caso da Sotkon, a empresa recorreu ao AICEP para “estabelecer contactos, reuniões, no fundo para “abrir portas”. A empresa só dispõe de apoios ao nível do desenvolvimento do produto pois, no caso do Portugal 2020 este está limitado a PME e, ainda que a Sotkon seja uma pequena empresa, tem um acionista de referência, com 75% de capital, o que impossibilita a submissão de pedidos de apoio.

Considerando a riqueza das respostas obtidas e, no sentido de facilitar a leitura e análise das mesmas, apresentamos no quadro 12 um resumo com os principais tópicos das respostas às questões de investigação (as quais se encontram na íntegra, em anexo).

Questões de Investigação	Sotkon	Viarco	ISA
Estratégias e Modos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação - Contratos licenciamento - <i>Joint Venture</i> - Subsidiárias 	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação direta e indireta - <i>E-commerce</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação - Subsidiárias - IDE
Motivações	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos únicos - Vontade da equipa gestão - Crise económica no mercado interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento - Aumento notoriedade 	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendedorismo - Desejo inicial de expansão - <i>Scanning</i> global
Critérios de seleção de mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Distância psíquica 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade
Barreiras e Apoios	<ul style="list-style-type: none"> - Culturais - Políticas - Legais - Risco cambial - Apoios ao nível ID&T - AICEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Compreensão funcional do produto - Dificuldade no registo de marcas - Portugal 2020 e AICEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Culturais - AICEP

Quadro 12: Tópicos das respostas às questões de investigação.

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo IV – Conclusão

O avanço da globalização determina a necessidade de definição de estratégias globais ou transnacionais por parte das empresas o que conduz ao aparecimento de organizações no contexto económico externo, originárias, muitas vezes, de países sem tradição internacional e que, por carência de experiência na sua atuação, enfrentam desafios muito específicos podendo dificultar o seu processo de internacionalização (Dominginhos, 1999). Em Portugal e, de acordo com Simões (2010) a internacionalização é de extrema importância como meio de fortalecimento da economia, aumento de competitividade e até de preservação de empresas.

O objetivo central do presente estudo foi perceber como se desenrola o processo de internacionalização, quais as metas a atingir, quais as estratégias norteadoras do processo e o porquê desta opção que se apresenta como a mais complexa de adotar (Fernández e Nieto, 2005). Para atingir os objetivos a que nos propusemos, procuramos dar resposta às seguintes questões de investigação:

- Como é desenvolvido o processo de internacionalização? Isto é, que estratégias e modalidades (modos de entrada) foram utilizados para entrar nos mercados externos?
- Porquê a decisão de investir neste processo? Isto é, quais as razões/motivações fundamentais para o fazer?
- Onde investir? Isto é, quais os principais critérios de seleção/escolha de mercados?
- Que barreiras/dificuldades enfrentadas? O processo teve apoios externos à empresa?

Para iniciar o estudo, procedeu-se ao enquadramento teórico da temática. Foram analisadas as principais teorias/modelos de internacionalização desde a teoria de Uppsala, modelo integrado, teoria das redes, entre outros. Revimos a literatura relativa às principais motivações para a internacionalização, com particular enfoque nas principais motivações apresentadas por empresas portuguesas e reveladas em estudos recentes na área, bem como as principais barreiras e os diferentes modos de entrada nos mercados externos.

Posteriormente, no segundo capítulo, apresentamos a metodologia seguida. Para este estudo, optou-se pela metodologia qualitativa sob a forma de estudos de caso de processos de internacionalização. Considerou-se que a abordagem multicaso seria a apropriada para o estudo, daí o contacto com diversas empresas para a proposta de participação neste estudo.

No capítulo três foi analisado o processo de internacionalização de três empresas, a Sotkon, a Viarco e a ISA. Inicialmente é feita uma breve apresentação das empresas, sendo apresentados os principais factos referentes à sua internacionalização. De seguida, procedemos à análise do processo de internacionalização de cada empresa, contrapondo-os com a literatura revista no enquadramento teórico, por forma a obter resposta às questões de investigação enunciadas.

A análise dos casos em estudo indica que estes não se enquadram num único modelo teórico, isto é, para os casos em estudo não se identifica uma estratégia ou modo de entrada único nos mercados externos. O modo de entrada tem influência direta na quantidade de recursos que serão necessários da parte das empresas ao nível das operações externas, riscos e grau de

controlo das mesmas (Hill, Hwang & Kim, 1990) daí que a decisão de escolha do modo de entrada obrigue a que esta decisão seja bem planeada (Morchett, Schram- Keiln & Swoboda, 2010). Ainda que se tratando de PME e a exportação seja o modo de entrada mais utilizado nos três casos em estudo, o que vai de encontro à perspectiva de Hollensen (2011), a Sotkon e a ISA apresentam um modelo de internacionalização “misto” podendo ser integrado no modelo não sequencial de Clark et. al. (1997) que se caracteriza pela múltipla utilização de vários modos de entrada. Este modelo permite ajustamentos dentro do mesmo modo de entrada, podendo a empresa exportar através de um agente em vez de um antigo distribuidor devido a conveniências e estratégias. De acordo com os autores, os estudos sobre internacionalização devem abordar sobretudo o modo de entrada em cada um dos mercados, considerando sempre a operação global da empresa e não apenas um mercado como referência. Em comum, as três empresas têm a aposta forte em parceiros para auxílio em todo o processo desde as estratégias, à escolha dos modos de entrada e sobretudo na superação das principais barreiras/entraves ao processo. Para estas empresas, a escolha do parceiro ideal constitui-se como a mais importante decisão deste processo. De acordo com Sharma e Johanson (1987) estas relações em rede motivam as empresas a aventurarem-se nos mercados externos, exercendo grande influência nas opções estratégicas.

Relativamente às principais motivações para a internacionalização, com exceção da vontade de crescimento que deve ser algo comum à maioria das empresas, não foi possível generalizar na análise de resultados. A partir de uma análise mais detalhada é possível concluir que as empresas apresentaram motivações de diferentes etiologias desde a vontade de crescimento, produtos únicos e a vontade empreendedora e da equipa de gestão, o que, considerando a literatura revista, se enquadram nas motivações proativas definidas por Czinkota (2004).

Quanto às principais barreiras ao processo de internacionalização, as culturais são aquelas mais focadas por estas empresas. Com efeito, parece-nos compreensível uma vez que, e segundo alguns autores como por exemplo Lu e Beamish, 2001, Johanson e Vahlne, 2003, Cerrato e Piva, 2012, abarca simultaneamente quatro dimensões: a política, a económica, a jurídica e a cultural. Assim, neste âmbito, as empresas em estudo defendem que é necessário preparar bem o processo (“fazer o trabalho de casa”) antes da deslocação para mercados externos. A escolha do parceiro certo é, sem dúvida, o passo mais importante e crucial para o sucesso do processo. Só assim se ultrapassam as barreiras e se consegue ser bem-sucedido.

Relativamente aos apoios externos é possível concluir que todas as empresas recorrem aos mesmos, ainda que de formas diferentes. Será de reter a ideia de que todas as empresas os consideram importantes, mas que a sua dependência não deve ultrapassar o âmbito para o qual foram criados, ou seja, devem ser utilizados como forma de apoio e não como forma de subsidiar a empresa.

Considerando que este estudo constitui um estudo de caso, é necessário realçar que estas conclusões não podem ser generalizadas (Morgado, 2012; Yin, 2009; Rocha e Christensen,

1988) pelo que, as mesmas só se podem aplicar aos casos em estudo, daí que esta se apresente como uma das principais limitações do mesmo. Outra das principais limitações é a representação da amostra que se limita a três empresas apesar de Eisenhardt (1989) defender um número entre 4 e 10 casos como recomendável para um estudo multicaso. Apesar dos nossos esforços, não foi possível ter um número de casos maior, devido à falta de disponibilidade da maioria das empresas abordadas para participar no estudo. Não obstante, importa realçar que os três casos em estudo se revelaram ricos na variedade de dados a que nos foi facilitado o acesso.

Futuramente, seria interessante aprofundar o processo de internacionalização focando a relação existente entre as diferentes estratégias, os modos de entrada e as barreiras, visto que se complementam, ou seja, o modo de entrada ou a estratégia podem representar um fator de superação de determinadas barreiras. O estudo dos processos relacionados com a teoria das redes também poderia ser aprofundado e complementado com a utilização de uma metodologia quantitativa, através da realização de inquéritos. A questão das *Networks* é, cada vez mais, uma realidade e a necessidade de pertença a uma rede com as suas condições inerentes representariam um contributo importante para as empresas analisarem aquando da sua internacionalização.

Referências Bibliográficas

AICEP Portugal Global. (03 de julho de 2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. doi:ISBN: 978-972-737-229-4 Obtido a 02 de dezembro de 2016 em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>

Almeida, B. (2012). *As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, o fenómeno Born Global: Estudos de Caso sobre três empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

Andersson, S. (2004) Internationalization in Different Contexts, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, 851 - 875.

Andersson, U, Forsgren, M, Holme, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23, 979-996.

Antunes, M. & Mucharreira, P. (2015). A Internacionalização e a Importância das Exportações na Atividade Empresarial – O Setor do Calçado em Portugal. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*. ISSN: 2183-3826. Vol 1, Nº 2, September 2015.

Associação Industrial do Minho (s.d.). *Internacionalizar*. Cadernos Técnicos. Minho: Associação Industrial do Minho. Obtido a 02 de dezembro de 2016 em <http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Manuais/Internacionalizacao.pdf>

Axelsson, E. & Easton, G. (1992). *Industrial Networks: A New View of Reality*. Londres: Routledge.

Bachmann, R. (2001). Trust, Power and Control in trans-organizational relations. *Sage Journals*, vol. 22 (2), 337- 365. Retirado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840601222007>

Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps?, 1-17.

Bartlett, C. & Beamish, P. W. (2010). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross- Border Management*. 6ª Ed. McGraw- Hill Higher Education.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: the transnational solution*. Boston. *Harvard Business School Press*.

Bell, J. & McNaughtonb, R. & Young, S. (2001). Born-Again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenom. *Journal of International Management*, 173-189.

- Bell, J. (1993). *Como realizar um trabalho de investigação* (3ª ed.) Lisboa: Gradiva.
- Bell, J.; McNaughton, R.; Young, S. & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, (4), 339-62.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and process. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22.
- Bonoma, T. V. e Wong, K. B. (1983) A case study in case rescearch? *Research Paper*. Boston, Mass. Harvard Graduate School of Business Administration.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, vol. 5 (3).
- Brandão, A. (1993). *Estratégias e Estruturas Industriais em Economias Abertas*. Porto: Edições Asa.
- Brito, C. & Lorga, S. (1999). *O Marketing Internacional*. Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto: Edição Principia.
- Calderón, C. & Loayza, N. & Servén, L. (2004) Greenfield Foreign Direct Investment and Mergers and Acquisitions: Feedback and macroeconomic Effects. *World Bank Policy Research Working Paper 3192*, January.
- Carmo, M. (2012). *Estratégia de Internacionalização das Empresas – Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family mangement, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & governance*, 16, 617-644.
- Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605–623.
- Czinkota, M. R.; Ronkainen, I. A.; Ortiz-Buonafina, M. & American Marketing Association. (2004). *The export marketing imperative*. Australia: Thomson.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999). *International Business* (5ª ed.). Orlando: Dryden Press, Fort Worth.
- Delgado, D. (2010). *Desenvolvimento de um modelo de internacionalização para PME Portuguesas com componentes de serviços*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto. Faculdade de Engenharia do Porto, Porto, Portugal.

Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: O Caso Adira. Dissertação de Mestrado - Especialização em Marketing*. Universidade do Porto. Faculdade de Economia, Porto, Portugal.

Dominginhos, P. (1999) A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Um Modelo de Empenhamento e Conhecimento Incremental. In *A Investigação no Ensino Superior Politécnico: comunicação no 1º Congresso "A Investigação no Ensino Superior Politécnico"*, Santarém, 1999.

Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In Ohlin, B. & Hesselbron, P. O. & Wijkman, P. M. (Eds.) *The International Allocation of Economic Activity*. London: Macmillan, 395-418.

Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 9-31.

Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9, (2), 163-190.

Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management* 39 (2010) ,118–128.

ECFIN (2010). European economic forecast – Spring 2010. In D. G. f. E. a. F. Affairs (Ed.): 213. Brussels: European Commission. Obtido a 02 de dezembro de 2016 em http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2010/pdf/ee-2010-2_en.pdf

Eisenhardt, Kathleen, M. (1989). Building Theories From Case Study Research, *Academy of Management Review*. *The Academy of Management Review*, vol 14, (4), 532 - 550.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 337-360.

European Commission (2009) Ficha informativa relativa à SBA Portugal 09. Obtido a 02 de dezembro de 2016 em <https://infoeuropa.euroid.pt/files/database/000053001-000054000/000053118.pdf>

Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Fernández, Z. & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential facts. *Family Business Review*, nº 18, 77 – 89.

Field, M. & Keller, L. (1998). *Project Management*. Cengage Learning EMEA.

- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46, (2), 143-153.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 11, 257-277.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.
- Gabrielsson, M. & Kirpalani, V. (2004). Born globals: how to reach new business space rapid. *International Business Review*, vol. 13 (5), 555-571.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-88.
- Godoy, Arilda, S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63. Retirado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008 a 12 de janeiro de 2017
- Grupo de Lisboa, (1994). *Limites à Competição*. Publicações Europa-América, Lisboa.
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for Internationalization Small Companies in Swedish Incubators and Science Parks*. Sweden: Uppsala University. Retirado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131423/FULLTEXT01.pdf> a 12 de janeiro de 2017.
- Held, D. et al. (1999). *Global transformations: politics, economics and culture*. Cambridge, Polity Press.
- Henriques, C. (2014). *Tendências e desafios no Processo de Internacionalização de Empresas Inovadoras*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora. Escola de Ciências Sociais, Évora, Portugal.
- Hill, C. W. (2014). *International Business: competing in the global marketplace. 10th Global Edition*. McGrawHill Education.
- Hill, C. W. L.; Hwang, P. & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of International entry mode. *Strategic Management Journal*. Wiley United States, 11(2), 117-128. Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.v11:2/issuetoc> em 5 de janeiro de 2017.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- ISA (2017). Obtido em 6 de março de 2017, de ISA – Intelligent Sensing Anywhere: <http://www.isasensing.com/>

- Johanson, J. & Mattsson, L. (1988). *Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach*. Londres: Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 23. Obtido em 02 de dezembro de 2016.
- Johanson, J. & Wiedersheim, P. (1972). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, p. 305-322. Obtido a 02 de dezembro de 2016 em http://www.iei.liu.se/fek/frist/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104707/FourSwedishCases.pdf
- Johanson, J. & Wiedersheim – Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Kanter, R.M. (1998). *Simultaneity*. Forbes, 162(12):219-220.
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm, *Journal of International Business Studies*, vol. 35 (2), 124-141.
- Knigh, G., Madsen, T., Servais, P. (2004) “Na inquiry into born-global firms in Europe and the USA”, *International Marketing Review*.
- Kogut, B. 1985. Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review*, 26(4), 15-28.
- Kwok, C. C. Y., & Reeb, D. M. (2000). Internationalization and Firm Risk: Na UpstreamDownstream Hypothesis. *Journal of International Business Studies*, vol. 31, 611-629.
- Lee, Y.; Lee, Z.; Larsen, K.R.T. (2003). Coping with Internet channel confl ict. *Communications of the ACM*, 46(7):137-142.
- Lemaire, J. P. (1997). *Desenvolvimento Internacional da Empresa. Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Li, Y. e Nkanseh, S. (2005). *Internationalisation Process of two swedish firms – the case of vaderstod AB and context vision AB*. Master Programme in Business Administration – Strategy and Custure – Department of management and economics, Sweden, Linkoping University.
- Lorga, S. (2002), “A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na Vitrocristal”, *Working Paper 02/001*, FEG UCP-CRP, ACE, Porto.

- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo, Lisboa.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586.
- Macedo, M. (2010). *Estratégias de internacionalização das empresas da região Norte de Portugal. Dissertação de Mestrado*. Universidade do Porto. Faculdade de Economia, Porto, Portugal.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Obtido em 17 de Abril de 2017 de <https://proflam.files.wordpress.com/2011/05/resumo-livro-malhotra.pdf>
- Martín, L. Á. G. & López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa – Teoría y Aplicaciones*. E. Aranzadi, Navarra: Ed. 4ª Edição.
- Masum, M. & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMES: Strategies and Methods. Master Thesis Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology*, Mälardalen University, Västerås, Sweden.
- Matias, P. (2015) *Estratégias e processo de internacionalização nos mercados polaco e romeno: Estudo de caso. Dissertação de Mestrado*. Instituto Politécnico de Leiria. Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria, Portugal.
- Mattar, F.N. (1997) *Pesquisa de marketing: metodologia, planeamento* (4ª. Ed.). São Paulo, Atlas, vol.1.
- McDougall, P.P. & Shane, S. & Oviatt, B.M. 1994. Explaining the formation of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.
- McGrew (1992). A global society. S. Hall, D. Held, T. McGrew (Eds.), *Modernity and its futures*, Polity Press, Cambridge, 1-102.
- Mendes, S. (2015). *A Internacionalização de Empresas Portuguesas. Estudo de Caso Parfois – Barata & Ramilo S.A. Dissertação de Mestrado*. Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Economia e gestão, Lisboa, Portugal.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion: ERASM Research Project Internationalization and Competitive Space* (4). Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.

Moreno, C. (2005). Os fatores de inovação e a internacionalização. *Janus Online*. Obtido de http://www.janusonline.pt/arquivo/2005/2005_2_2.html

Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso: De Facto editores.

Morschett, D.; Schram-Keiln, H. & Swoboda, B. (2010). Decades of Research on Market entry Modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16 (1), 60-77.

Moutinho, R. (2011). *Estrutura e Dinâmica das International New Ventures*. Tese de Doutoramento. Universidade do Porto. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Mwiti, E., Ofafa, G. & Mkim, A. (2013) Determinants of Initial Export Market Participation (na empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the comercial craft sector in kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4 nº 7, 64-88.

Norman, R. (1975). *A personal quest for methodology*. Stockholm: SIAR Dokumentation AB.

OMPI. (2017). Organización Mundial de la Propriedad Inteectual. Retirado de http://www.wipo.int/treaties/es/registration/madrid_protocol/, outubro 2017.

Pantulu, J., & Poon, J. (2003). Foreign direct investment and interntional trade: evidence from Us and Japan. *Journal of Economic Geography*, 3 (3), 241-259.

Pereira, J. (15 de outubro de 2015). Empresas familiares que sobrevivem: os casos da Viarco e da Ach Brito. <http://expresso.sapo.pt/economia/exame>. Acedido em 25 de novembro de 2016.

Piekkari, R., Welch, C. & Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: evidence from international business journals. *Organizational Research Methods*, 12, 567-589. Retirado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094428108319905> a 12 de janeiro de 2017.

Pinto, M. (2015). *As empresas e a sua internacionalização – o caso de três PME portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal.

Pinto, M. A., e Pereira, R. S. (2016). A internacionalização das PME Portuguesas: Um estudo de caso. XXVI jornadas Luso-Espanholas de gestão científica-competitividade das regiões transfronteiriças.

Reis, C. (2016) *Processo de Internacionalização das Empresas: Uma análise comparativa de casos de empresas dos Açores. Dissertação de Mestrado*. Universidade dos Açores. Departamento de Economia e Gestão. Ponta Delgada, Açores, Portugal.

Rennie, M. W. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*. McKinsey Quarterly, (4), 45-52.

Rocha, A. & Christensen, C. (1988). *Porque as empresas exportam?* In Rocha, A. (ed.). Gerência de exportação no Brasil. São Paulo: Atlas. Rio de Janeiro: Ed. Da UFRJ.

Ruzzier, M., D. Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 476-497. Obtido em 17 de Abril de 2017 de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000610705705>

Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. retos e interrogantes – I. Métodos*. Madrid: Ed. La Muralla.

Sharma, D. (1993), "Introduction: industrial networks in marketing", in Cavusgil, S. e Sharma, D. (editores), *Advances in international Marketing*, 6, 1-9, Greenwich: J A I Press.

Sharma, D. e Johanson, J. (1987) "Technical consultancy in internationalization", *International Marketing Review*, 4 (Winter): 20-29.

Silva, J. R. (2006). *Economia Portuguesa 20 anos após a adesão*. Coimbra: Almedina.

Simões, A. C. (2010). *Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e destinos*. Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus. Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.

Simões, V. & Castro, A. (1999), *A internacionalização das empresas portuguesas: Uma perspectiva genérica*. Lisboa: GEPE - Ministério da Economia.

Simões, V. C. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. Lisboa: ICEP.

Sotkon (2017). Obtido em 8 de março de 2017, de Sotkon Waste Systems: <http://www.sotkon.com/pt>

Sousa, M., & Batista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Lidel - edições técnicas Lda.

Stal, E. (2010). Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação*, nº7(3), 120-149.

Tsang, E. W. K. (2013). Case study methodology: Causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management*, 19(2), 195-202. DOI: 10.1016/j.intman.2012.08.004

Turban, E; Rainer, R. K. Jr; Potter, R. E. (2005). *Administração de tecnologia da informação: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Vasconcellos, I. (2013) *Internacionalização de empresas portuguesas: o caso do grupo Brisa*. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.

Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Viarco (2017). Obtido em 18 de fevereiro de 2017, de Viarco| Fábrica de Lápis Portuguesa: <https://www.viarco.pt/>

Wallerstein, I. (1974). *The modern world system*. New York: Academic Press.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. Newbury Park. California: Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4 th ed.). London: Thousand Oaks: Sage publications.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage publications.

Anexos

Anexo I – Guião da Entrevista

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. NOME
2. ANO CONSTITUIÇÃO
3. SEDE
4. Nº TRABALHADORES TOTAL
5. Nº TRABALHADORES ANTES INTERNACIONALIZAÇÃO
6. Nº TRABALHADORES DEPOIS INTERNACIONALIZAÇÃO
7. Nº CAE / ÁREA DE NEGÓCIO
8. ATIVIDADE INTERNACIONAL DESENVOLVIDA

QUESTÕES

1. Pode, por favor, em traços gerais, descrever a história da empresa.
2. Em que ano é que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização?
3. Qual o peso do mercado externo no volume de negócios da empresa?
4. Quais foram as principais motivações para a decisão de internacionalizar? Quais foram as informações que recolheram? Existiu preocupação em dominar línguas e culturas dos países de destino? Ou foi feita pesquisa nesses campos?
5. Que estratégias foram seguidas para abordar os mercados? Foram seguidas diferentes estratégias para diferentes mercados? Que estratégia adotou para cada um?
6. No seu ponto de vista, as características de mercado podem influenciar as estratégias de internacionalização? Como?
7. Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê? De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou? Que conhecimentos prévios a empresa detinha deste mercado? Já existiam contactos?
8. Quais foram os principais critérios usados na escolha dos mercados?
9. As estratégias e os métodos são os mesmos que os usados inicialmente? Porquê?
10. Quais os países em que a empresa teve experiências de internacionalização?
11. Em que mercados externos opera?
12. Qual o país onde foi feito o maior investimento? Porquê?
13. A empresa detinha conhecimentos prévios desses mercados?
14. Estes processos de internacionalização foram feitos com recursos financeiros e humanos próprios ou alheios? Recorreram a instituições externas como a AICEP ou o PORTUGAL 2020?
15. Qual a importância destes apoios públicos ou privados na internacionalização?
16. Que avaliação faz do apoio dessas instituições? Que medidas adicionais deveriam ser potenciadas por essas instituições que facilitaria a internacionalização da sua empresa?
17. Considera que as redes de contactos, as chamadas Networks, foram importantes para este processo ou não se insere em nenhuma rede destas?
18. Qual ou quais foram os mercados em que a empresa sofreu maiores entraves?
19. Quais foram esses entraves e como os ultrapassaram?
20. Existiu algum caso em que a empresa assumisse uma “desinternacionalização”? Que razões determinaram a saída desses mercados?
21. Quais foram os seus maiores receios aquando da decisão de se internacionalizar? Quais poderiam ter sido as consequências para a empresa caso a Internacionalização tivesse fracassado?
22. Percebeu mudanças na empresa depois da Internacionalização?
23. A internacionalização exigiu a contratação de RH?
24. Que estratégias têm para o futuro? Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?
25. Que sugestões daria às empresas que pretendem, atualmente, iniciar o seu processo de internacionalização?

Sotkon Portugal. Sistemas de Resíduos, S.A.

1. Dados da Empresa

1. **NOME** – Sotkon Portugal. Sistemas de Resíduos, S.A.
2. **ANO CONSTITUIÇÃO** - 2006
3. **SEDE** – Entroncamento
4. **Nº TRABALHADORES TOTAL** - 22
5. **Nº TRABALHADORES ANTES INTERNACIONALIZAÇÃO** - 9
6. **Nº TRABALHADORES DEPOIS INTERNACIONALIZAÇÃO** - 22
7. **Nº CAE / ÁREA DE NEGÓCIO** – 25290 – Fabricação de outros reservatórios e recipientes metálicos.
8. **ATIVIDADE INTERNACIONAL DESENVOLVIDA** – Fabricação/ comercialização de contentores subterrâneos

2. Questões

1. **Pode, por favor, em traços gerais, descrever a história da empresa.**
http://www.sotkon.com/pt/9/quem_somos
2. **Em que ano é que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização?**
2008
3. **Qual o peso do mercado externo no volume de negócios da empresa?**
Dados referentes a 2016:
Volume de negócios consolidado do Grupo Sotkon: 9.996 000€
Volume de negócios em Portugal = 4.306 000€
4. **Quais foram as principais motivações para a decisão de internacionalizar? Quais foram as informações que recolheram? Existiu preocupação em dominar línguas e culturas dos países de destino? Ou foi feita pesquisa nesses campos?**
A empresa percebeu que tinha um negócio com potencial de crescimento e decidiu apostar num produto único, defendido por patentes mundiais. “O produto vende-se por si. Antes, talvez o nosso processo de internacionalização fosse mais bonito, mas hoje em dia o foco tem de ser financeiro.” A empresa ainda se encontra a recuperar do abalo causado pela crise económica, nos dois mercados mais rentáveis para a empresa, Portugal e Espanha. Temos de perceber quais os mercados que realmente dão lucro à empresa e apostar nesses.
5. **Que estratégias foram seguidas para abordar os mercados? Foram seguidas diferentes estratégias para diferentes mercados?**
O primeiro mercado a ser abordado foi o francês e de seguida o inglês. O francês pela proximidade e na Europa porque produto já estava disseminado e o objetivo era encurtar a compreensão do produto e vender o mais possível. Em França empresa é 100% da Sotkon mas também tem distribuidores locais.
Inicialmente a aposta da Sotkon foi criar de imediato a estrutura física no mercado para onde se ia dirigir. Neste momento, a aposta é na exportação e em parceiros para a distribuição, aqueles que são os “facilitadores de negócio porque, na prática, ao entrar num país é preciso apresentar a sua solução e esta precisa de ser assimilada”. Por esta razão, é necessário tentar por “várias vias potenciar a rede de distribuição através da identificação de parceiros com know-how de mercado, com uma rede de clientes que

necessitem de produtos como o que a Sotkon apresenta”. A estratégia da Sotkon foi encerrar empresas não rentáveis e apostar só na distribuição, mas com distribuidores que recebem formação e apoio nas vendas da empresa, o que permite vender mais barato, mas menos, no entanto, com um risco consideravelmente menor.

6. No seu ponto de vista, as características de mercado podem influenciar as estratégias de internacionalização? Como?

Sim, influenciam e muito. Refiro-me a características, desde logo, culturais. Dou como exemplo o Brasil, em que se comete o erro de pelo facto de falarmos a mesma língua, quer dizer que tudo será mais fácil. É o primeiro erro. Tudo é diferente, mesmo a língua!

É preciso compreender muito bem a forma de pensar do país no qual procuramos entrar. No nosso sector é de extrema importância perceber como o país / mercado se encontra organizado em termos administrativos – municípios, juntas de freguesia, etc – e onde estão colocados os centros de decisão e aqueles que são os nossos potenciais clientes.

Esse trabalho de casa, é de extrema relevância não só para avançarmos com o investimento, mas também para que esse passo tenha à partida maior probabilidade de sucesso. Países em que os centros de decisão – clientes – estão menos definidos e com várias influências – por exemplo, elevado grau de corrupção – são de evitar.

No Norte da Europa, Alemanha, Holanda, existe um pensamento mais “frio”, pragmático em relação por exemplo a um investimento – que é na prática o que o nosso produto representa para os nossos potenciais clientes – tudo é decidido de acordo com uma metodologia e um critério racional, com prazos estabelecidos: se vamos investir, é para avançar, com um planeamento do investimento, num prazo definido, e vamos cumpri-lo! No Brasil, esse critério racional – *payback* do investimento - não é aplicado frequentemente, e pior, tudo demora muito tempo, não há planeamento, não há prazos.

O mesmo se pode referir em relação a questões legais: conhecer muito bem como funciona o mercado em termos de impostos, exigências legais e normas a cumprir. No Brasil, é um dos países mais complicados do mundo no que se refere a legislação fiscal. São vários os impostos – que variam de estado para estado – e que podem ditar o sucesso ou insucesso da operação. Da mesma forma, questões de índole política, instabilidade como a vivida na Turquia, Brasil e Angola, poderá ditar grandes variações cambiais que em ultimo caso podem anular a rentabilidade que um determinado mercado está a gerar; isto é, podemos estar a ter lucro em Liras Turcas, mas com a desvalorização cambial, esse lucro traduzido para Euros, poderá inclusivamente ditar uma variação negativa do capital investido, ou seja, estamos a perder valor...

7. Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê? De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou? Que conhecimentos prévios a empresa detinha deste mercado? Já existiam contactos?

Francês, pela proximidade. A empresa instalou-se em França com a abertura de uma subsidiária. A empresa é 100% Sotkon e apostou também em distribuidores. Sim, já existiam contactos.

8. Quais foram os principais critérios usados na escolha dos mercados?

Proximidade, possibilidades de crescimentos, potencial do tipo de negócio.

9. As estratégias e os métodos são os mesmos que os usados inicialmente? Porquê?

A estratégia passa agora por apostar apenas em mercados que sabemos que serão lucrativos. A Sotkon ainda está a recuperar da crise económica em Portugal e Espanha e, tendo um foco financeiro precisa agora de agir com mais ponderação antes de apostar nos mercados externos. Mas, a aposta mantém-se na distribuição e em encontrar os parceiros certos o que é, na maioria das vezes, a tarefa mais difícil.

10. Quais os países em que a empresa teve experiências de internacionalização?

França, Turquia, EUA, Reino Unido, Marrocos, Angola, Brasil, Croácia, Colômbia, Grécia, Israel, Roménia, Moçambique, Iraque, África do Sul, entre outros. Todos os dias a Sotkon recebe pedidos de todos os cantos do mundo.

11. Em que mercados externos opera?

Os mesmos da questão anterior ainda que o processo se tenha alterado, como são os casos do Brasil e do Reino Unido onde existiu uma “desinternacionalização” com encerramento das subsidiárias e a aposta apenas na distribuição.

12. Qual o país onde foi feito o maior investimento? Porquê?

Brasil – investimento acumulado de mais de 1M€ - a avaliação do potencial do país contribui para que fosse feito esse passo. Em termos de produtos desenvolvidos pela Sotkon, o país é considerado como um território com um enorme potencial – não existe contentores enterrados -, o tamanho do mercado (200M de habitantes) e as perspetivas de forte crescimento económico e respetivo investimento em infraestruturas, levaram a avançar com o investimento numa subsidiária local.

13. A empresa detinha conhecimentos prévios desses mercados?

A preocupação da empresa é tentar sempre arranjar parceiros locais cuja área de negócio possa relacionar-se com a Sotkon de forma a que todos possam lucrar com essa parceria.

14. Estes processos de internacionalização foram feitos com recursos financeiros e humanos próprios ou alheios? Recorreram a instituições externas como a AICEP ou o PORTUGAL 2020? Qual a importância destes apoios públicos ou privados na internacionalização? Que avaliação faz do apoio dessas instituições? Que medidas adicionais deveriam ser potenciadas por essas instituições que facilitaria a internacionalização da sua empresa?

Recorremos ao Aicep para entrar em mercados tipo o de Marrocos, mas apenas para contactos, reuniões, abrir portas. Há comitivas de visita aos países, mas não é assim que lá chegam, na minha opinião. Na questão do Portugal 2020 não podemos usar esse instrumento devido a estar limitado a empresas PME não a grandes empresas. Mas, se a situação da Sotkon for bem analisada a empresa é pequena, mas como tem um acionista de referência com 75% de capital o que é grande a empresa fica limitada. Esta é uma limitação para o gestor. Não é, então, um recurso que possamos usar. O único

recurso estatal disponível é ao nível do desenvolvimento produto no I&DT. Temos candidaturas em curso e utilizamos esses recursos. Não usamos apoios privados, temos ainda de ser nós a dar apoio aos distribuidores, como capital para as feiras. Temos um orçamento anual e temos de ver onde o gastamos, geralmente é em marketing e viagens.

15. Considera que as redes de contactos, as chamadas Networks, foram importantes para este processo ou não se insere em nenhuma rede destas?

Considero que as redes de contactos são importantes na medida em que, não só facilitam identificar potenciais parceiros, sejam investidores ou distribuidores, e potenciais oportunidades e clientes. Atualmente Sotkon tem algumas parcerias e é associada de algumas entidades que permitem desenvolver contactos nesse sentido.

16. Qual ou quais foram os mercados em que a empresa sofreu maiores entraves? Quais foram esses entraves e como os ultrapassaram?

A Sotkon de forma a ultrapassar as barreiras, sempre tentou identificar parceiros locais nativos que auxiliassem na assimilação do produto e no estabelecimento no mercado. No entanto, foram identificadas barreiras em alguns dos mercados onde a empresa opera. No Reino Unido existiu uma certa resistência à mudança pelo facto do sistema inglês de recolha de resíduos funcionar no sistema de “porta-a-porta”, algo que, com o sistema da Sotkon deixa de fazer sentido. A empresa precisou de três anos para alterar esta mentalidade nos seus clientes.

No Brasil, as diferenças culturais e a instabilidade política foram os principais obstáculos encontrados. Quer o Brasil, quer Angola, quer a Turquia são mercados onde o risco cambial está muito presente. Já no mercado colombiano não existia o conceito de contentor enterrado pelo que, uma vez mais, foi necessário tempo para o cliente assimilar e aceitar o produto. Os maiores obstáculos são sempre os culturais.

17. Existiu algum caso em que a empresa assumisse uma “desinternacionalização”? Que razões determinaram a saída desses mercados?

Os mercados deixaram de ser lucrativos e as subsidiárias foram encerradas. No entanto, continuamos a apostar na distribuição através de parceiros. Relativamente aos mercados onde já não existia lucro, a empresa considerou um desinvestimento nos mesmos. Nesses mercados os custos com equipas comerciais e prospeções de mercado diminuiu. No Reino Unido, a empresa optou por fechar portas e apostar apenas na exportação através de distribuidor. No entanto, foi neste mercado que a empresa conseguiu um dos seus maiores negócios, no desenvolvimento da cidade universitária de *North West Cambridge*. Devido ao facto deste negócio ter sido conseguido em concurso face a concorrentes que são *players* mundiais da área e à projeção mundial da cidade universitária, a Sotkon continua a receber diariamente contactos de toda a parte do globo. O Brasil é outro caso, resultado da crise económica do país. A opção foi acabar com a estrutura física, mas manter a exportação e a distribuição.

18. Quais foram os seus maiores receios aquando da decisão de se internacionalizar? Quais poderiam ter sido as consequências para a empresa caso a Internacionalização tivesse fracassado?

Maiores receios em internacionalizar é correr mal, não conseguir ter perceção de quando vai existir retorno, estar 5 ou 1 ano no mercado e aguardar que ele dê lucro é arriscado.

19. Percebeu mudanças na empresa depois da Internacionalização?

Existiram mudanças na empresa como investimento em marketing, num responsável que fala diferentes línguas, no apoio à estrutura de exportação, numa equipa de suporte para que a imagem do produto não se altere nos diferentes mercados, para que seja homogénea, investimento na vertente de comunicação e apoio comercial, num *export manager*, a equipa cresceu, tem mais 3 pessoas mas que são polivalentes para darem apoio a logística de vendas internacionais (cada contentor pesa 5 toneladas e só cabem 5 em cada camião de transporte).

20. A internacionalização exigiu a contratação de RH?

Sim, exigiu. A empresa aumentou o seu número de trabalhadores com a internacionalização. Resposta na questão anterior.

21. Que estratégias têm para o futuro? Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?

O plano de 5 anos que temos em curso de momento termina em 2019. Até lá o foco é mais financeiro porque a empresa tem de ser empresa viável, mas também queremos crescer. Duplicamos o volume de vendas de 5 para 10 milhões e este ano queremos chegar aos 12 milhões. Depois queremos iniciar um novo ciclo de internacionalização direta, os EUA são disso um exemplo. O objetivo é manter a rede de distribuição, alargá-la e apostar ainda mais no mercado norte americano.

22. Que sugestões daria às empresas que pretendem, atualmente, iniciar o seu processo de internacionalização?

Perceber bem mercados antes de avançar, fazer o trabalho de casa, perceber fatores macroeconómicos, mas não dar demasiado valor, perceber como o novo país funciona, organização, cultura, “beber” informação, fazer estudo com tempo, pedir ajuda a entidades e um fator chave sucesso é ter uma pessoa com a cultura desse mercado enraizada em si, em França ter um francês, no Brasil um brasileiro e por aí. Porque não é por ter uma cultura avançada que se chega lá mais rápido. Primeiro é preciso confiar que a pessoa escolhida nesse mercado irá fazer a exploração necessária para o nosso estabelecimento nesse país, a dificuldade depois, passa pela identificação da pessoa em questão que o irá fazer porque é necessária compreensão da cultura organizacional da empresa, mas também do país em questão. Assim ganha-se muito tempo e tem-se facilidade de contacto porque a empresa é espanhola também, mas até em Espanha as coisas são diferentes.

Viarco indústria de Lápis, Lda.

1. Dados da Empresa

1. **NOME** – Viarco indústria de Lápis Lda.
2. **ANO CONSTITUIÇÃO** – 1907 Portugal, 1936 Viarco, 1978 Viarco Indústria de Lápis Lda
3. **SEDE** – São João da Madeira
4. **Nº TRABALHADORES TOTAL**- 25
5. **Nº TRABALHADORES ANTES INTERNACIONALIZAÇÃO** - 17
6. **Nº TRABALHADORES DEPOIS INTERNACIONALIZAÇÃO** - 25
7. **Nº CAE / ÁREA DE NEGÓCIO** –32991 – Fabricação de canetas, lápis e similares
8. **ATIVIDADE INTERNACIONAL DESENVOLVIDA** - Fabricação de lápis

2. Questões

1. **Pode, por favor, em traços gerais, descrever a história da empresa.**
<http://www.viarco.pt/historia>
<http://www.viarco.pt/cronologia/>
2. **Em que ano é que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização?**
A Viarco sempre vendeu em mercado externos, no entanto sempre com marca de terceiros ou então para os mercados dos PALOP. Este “novo” processo começa a ser estruturado após 2011.
3. **Qual o peso do mercado externo no volume de negócios da empresa?**
Aproximadamente 50%.
4. **Quais foram as principais motivações para a decisão de internacionalizar? Quais foram as informações que recolheram? Existiu preocupação em dominar línguas e culturas dos países de destino? Ou foi feita pesquisa nesses campos?**
Necessidade, oportunidade e vontade. As línguas eram já uma competência adquirida (inglês, espanhol e francês).
5. **Que estratégias foram seguidas para abordar os mercados? Foram seguidas diferentes estratégias para diferentes mercados? Que estratégia adotou para cada um?**
Não há uma estratégia definida para diferentes mercados. A Viarco só está presente onde os clientes desejem os seus produtos, pelo que a abordagem é sempre ser descoberto e não promovido.
6. **No seu ponto de vista, as características de mercado podem influenciar as estratégias de internacionalização? Como?**
Sim e não. Sim, porque diferentes culturas requerem diferentes tipos de linguagem e estão organizadas de forma diferente. Não, porque a autenticidade de uma empresa deve ser preservada e não deve mudar de acordo com o ambiente externo. Pode-se adaptar, mas o essencial deve ser sempre mantido.

7. Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê? De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou? Que conhecimentos prévios a empresa detinha deste mercado? Já existiam contactos?

EUA, por uma questão de oportunidade e interesse mútuo. Já existiam contatos, mas não conhecimento do mercado.

8. Quais foram os principais critérios usados na escolha dos mercados?

A procura. Conforme já referido temos interesse em ser descobertos e não promovidos.

9. As estratégias e os métodos são os mesmos que os usados inicialmente? Porquê?

Sim, porque é assim que criamos valor. O nosso trabalho passa por desenvolver produtos inovadores, testa-los e deixar que seja o próprio mercado a comunica-los para que sejam os importadores / distribuidores / retalhistas que nos procurem.

10. Quais os países em que a empresa teve experiências de internacionalização?

O processo de internacionalização esta assente em distribuidores visto que não possível criar estruturas próprias.

11. Em que mercados externos opera?

EUA, Espanha, França, Inglaterra, Irlanda, Alemanha, Dinamarca, Bélgica, Holanda, Polónia, Grécia, Itália, Austrália, Coreia do Sul, Índia, Japão.

12. Qual o país onde foi feito o maior investimento? Porquê?

Alemanha, pois é o país onde se realiza a maior feira do setor.

13. A empresa detinha conhecimentos prévios desses mercados?

Não.

14. Estes processos de internacionalização foram feitos com recursos financeiros e humanos próprios ou alheios? Recorreram a instituições externas como a AICEP ou o PORTUGAL 2020?

Até 2016 foram sempre realizados com capitais próprios, no entanto foram sempre alicerçados em muito conhecimento produzido no âmbito de formações financiadas em que a empresa participou. Neste momento a Viarco tem um projeto de internacionalização aprovado pelo Portugal 2020.

15. Qual a importância destes apoios públicos ou privados na internacionalização?

Muito importantes, pois é uma forma de se minimizar o risco de insucesso, detetar erros ou fragilidades da organização. Agora, estes não podem é substituir aquilo que são as responsabilidades da empresa, é preciso querer fazer.

16. Que avaliação faz do apoio dessas instituições? Que medidas adicionais deveriam ser potenciadas por essas instituições que facilitaria a internacionalização da sua empresa?

Qualquer apoio é sempre positivo, no entanto são processos burocráticos e feitos normalmente à medida de empresas que já têm um nível de organização elevado, o que deixa de fora muitas pequenas ou microempresas, seja pelos valores mínimos de investimento, seja pelo nível de informação / conhecimento / estrutura requerido.

17. Considera que as redes de contactos, as chamadas Networks, foram importantes para este processo ou não se insere em nenhuma rede destas.

Uma rede de contactos é sempre importante no sentido em que pode abrir portas, fazer alertas, deixar sugestões.... Mas ela só é válida se o projeto for válido e os intervenientes empenhados. No nosso caso, procuramos o AICEP para contactos com parceiros locais.

18. Qual ou quais foram os mercados em que a empresa sofreu maiores entraves?

Neste momento não estamos a fazer essa análise, visto que a Viarco está presente nos mercados onde há procura dos seus produtos, e não por via de investimento de entrada.

19. Quais foram esses entraves e como os ultrapassaram?

Registos de marca, registando as marcas... Depois existem dificuldades, mas ao nível da compreensão do produto, de como funciona porque na idade adulta existe o medo de errar e de experimentar e os nossos produtos devido à sua originalidade podem e causam esse tipo de dificuldades.

20. Existiu algum caso em que a empresa assumisse uma “desinternacionalização”? Que razões determinaram a saída desses mercados?

Não.

21. Quais foram os seus maiores receios aquando da decisão de se internacionalizar? Quais poderiam ter sido as consequências para a empresa caso a Internacionalização tivesse fracassado?

A impossibilidade de registar as marcas.

22. Percebeu mudanças na empresa depois da Internacionalização?

Sim, nomeadamente entre outras ao nível da tesouraria, visto que as encomendas são pagas antes de envio. Também temos investido na diferenciação do produto que é o nosso foco.

23. A internacionalização exigiu a contratação de RH?

Está a exigir neste momento.

24. Que estratégias têm para o futuro? Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?

Não estragar, não ceder, não querer crescer por via do investimento, mas sim pelo valor acrescentado. O nosso objetivo é sempre o de aprofundar relacionamentos, sobretudo através das idas às feiras. Não temos recursos para alocar num só mercado, por isso, a nossa forma de atuação é diferente da de muitas empresas e, este processo exige muita capacidade de resistência para aguardar a divulgação do produto e da nossa marca.

25. Que sugestões daria às empresas que pretendem, atualmente, iniciar o seu processo de internacionalização?

Para porem os pés a caminho, para não se deslumbrarem com o sucesso, mas acima de tudo para serem autênticos.

ISA – Intelligent Sensing Anywhere

1. Dados da Empresa

1. **NOME** – ISA – Intelligent Sensing Anywhere
2. **ANO CONSTITUIÇÃO** - 1990
3. **SEDE** - Coimbra
4. **Nº TRABALHADORES TOTAL** - 100
5. **Nº TRABALHADORES ANTES INTERNACIONALIZAÇÃO – 2000** - 10/12
6. **Nº TRABALHADORES DEPOIS INTERNACIONALIZAÇÃO atualmente** - 100
7. **Nº CAE / ÁREA DE NEGÓCIO**– 71120 – Atividades de engenharia e técnicas afins
8. **ATIVIDADE INTERNACIONAL DESENVOLVIDA** – Tanques de óleo e gás com sistemas de monitorização remota

2. Questões

1. **Pode, por favor, em traços gerais, descrever a história da empresa.**
<http://www.isasensing.com/about-us/>
2. **Em que ano é que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização?**
2000
3. **Qual o peso do mercado externo no volume de negócios da empresa?**
70 a 75%.
4. **Quais foram as principais motivações para a decisão de internacionalizar? Quais foram as informações que recolheram? Existiu preocupação em dominar línguas e culturas dos países de destino? Ou foi feita pesquisa nesses campos?**
Desejo inicial de expansão, empreendedorismo, oportunidades. Tratando-se de uma empresa tão direcionada para a inovação a ISA sempre buscou o crescimento contínuo e além-fronteiras. Os mercados necessitam de ter uma certa dimensão e certificações específicas que podem inviabilizar todo o processo. Países em que a mão de obra é muito reduzida são países em que ter tanques de gás ou combustíveis remotos não fazem sentido.
5. **Que estratégias foram seguidas para abordar os mercados? Foram seguidas diferentes estratégias para diferentes mercados?**
Oportunidades nos mercados. Espanha e França, criaram escritórios comerciais para acompanhar o cliente e equipas portuguesas que se deslocavam para fazer manutenções as instalações e equipamentos. Deslocaram uma equipa, um português e um francês para França.
6. **No seu ponto de vista, as características de mercado podem influenciar as estratégias de internacionalização? Como?**
Sim, tem de haver mercado e com dimensão, tanques de gás há por todo mundo, mas há mercados que não interessam pelas dimensões sobretudo remotamente. Depois de trabalhar 3 mercados e em oportunidades nos mercados, procura de parceiros, locais e

os mercados trabalhados tinham de ter dimensão que justifique aposta, mais que oportunidade tinha de ter dimensão para retorno. Outras condicionantes que tiveram influência foram que o mercado tem de ter certas certificações específicas e variam de região para região. O primeiro mercado foi a Europa e depois dos certificados puderam internacionalizar.

7. Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê? De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou? Que conhecimentos prévios a empresa detinha deste mercado? Já existiam contactos?

França, depois Espanha e Itália. Não sabe se havia conhecimentos prévios. Em tanques de gás, França é o maior país de toda a Europa e onde há mais tanques. Também em Itália já existiam contactos e possibilidades de negócio.

8. Quais foram os principais critérios usados na escolha dos mercados?

Possibilidade de desenvolvimento.

9. As estratégias e os métodos são os mesmos que os usados inicialmente? Porquê?

Primeiros mercados trabalhados com criação de empresas foram em Espanha e França para apoiar localmente, depois passou para parceiros locais, mas o processo sempre foi muito dinamizado por pessoal português. A preocupação é ter parceiros locais, não querem criar ISAS por todo o mundo porque a dimensão não justifica. Começaram a ir a feiras em 2003 e 2004 e a apostar em eventos para dar visibilidade o que trouxe contactos que foram tratados comercialmente sempre tentando recorrer a parceiros locais.

10. Quais os países em que a empresa teve experiências de internacionalização?

Portugal, França, Espanha, Europa, Benelux, América do Sul, América do Norte. Canada e Estados Unidos da América Chile, Argentina, Austrália e Filipinas.

11. Em que mercados externos opera?

Espanha, França, Reino Unido, Alemanha, Eslovénia, Angola, Bolívia, Brasil, Egito, Canadá, Argentina, Arábia Saudita, Índia, Austrália, Malásia, México, Turquia, Emirados Árabes Unidos, Quênia e Nigéria, entre outros.

12. Qual o país onde foi feito o maior investimento?

Sem informação.

13. A empresa detinha conhecimentos prévios desses mercados?

Os mercados são geridos a partir de Coimbra, e o pessoal subcontratado, o comercial desloca-se para essas zonas. Em Espanha e França é a empresa que faz tudo, nos outros países são os parceiros que agem localmente.

14. Estes processos de internacionalização foram feitos com recursos financeiros e humanos próprios ou alheios? Recorreram a instituições externas como a AICEP ou o PORTUGAL 2020?

Sim, sempre tiveram esse tipo de apoios. AICEP sobretudo para identificar parceiros locais que cumprem os requisitos para entrarem nos mercados.

15. Qual a importância destes apoios públicos ou privados na internacionalização?

Fundamentais para a ISA ter capital para poder internacionalizar. Precisam dos incentivos para ajudar a ser conhecidos lá fora com participação em eventos e depois poderem fazer trabalho e deslocação que têm, foram contratando consultores externos para algumas regiões do globo, sempre com ajudas e incentivos.

16. Que avaliação faz do apoio dessas instituições? Que medidas adicionais deveriam ser potenciadas por essas instituições que facilitaria a internacionalização da sua empresa?

Fernando Cortez teve ligações no passado ao AICEP e acha que depende muito porque a ajuda do AICEP depende muito da pessoa que está em cada país, se é ativa ou proativa e tudo depende de país para país porque depende do conhecimento da pessoa que está no país e a sua ligação com entidades e disponibilidade para ajudar sem ideia fundamentada.

17. Considera que as redes de contactos, as chamadas Networks, foram importantes para este processo ou não se insere em nenhuma rede destas?

Funcionam com parceiros da área apenas. Nicho de mercado muito específico e claramente parceiros quase na totalidade são empresas que trabalham neste mercado, tanques de gás, conhecem eles próprios os mercados onde operam.

18. Qual ou quais foram os mercados em que a empresa sofreu maiores entraves? Quais foram esses entraves e como os ultrapassaram? Existiu algum caso em que a empresa assumisse uma “desinternacionalização”? Que razões determinaram a saída desses mercados?

Uma vez que a internacionalização se faz de parcerias e não de criar empresas ou subsidiárias, não se aplica dessa forma, não deixam de ter parceiro porque não é lucrativo, mas há mercados onde operam há 4 anos e o volume de negócios não evoluiu e outros evoluem mais rapidamente. Precisam de mais tempo para entrarem ou para terem condições que deixem implementar as tecnologias. Estão a trabalhar há vários anos sem sucesso, outros mais recetivos. Países em que mão de obra é baixa, este tipo tecnologia não tem tanta aceitação porque não vale a pena. É preciso dar tempo ao tempo para que as tecnologias façam sentido. Nos mais recetivos, o processo de entrada é mais rápido. Mercados que consideram mais difícil, Europa do Norte e América do Norte é muito fácil, mas há mais concorrência, depois outros mercados, África e países da América do Sul (latinos) são mais morosos. A empresa tentou sempre reagir ao mercado, criando a sua rede de negócios, mas apostando apenas onde existia uma oportunidade real para ser trabalhada o que permitiu diminuir receios e aumentar a rentabilidade da empresa. Não existiu nenhum mercado com grande investimento onde não existissem garantias de resultados positivos. Devido às especificidades do seu produto, o uso destes serviços também está limitado devido aos custos da utilização da tecnologia pois esses custos podem variar imenso de mercado para mercado, variando de acordo com o volume de dados e da localização.

19. Quais foram os seus maiores receios aquando da decisão de se internacionalizar? Quais poderiam ter sido as consequências para a empresa caso a Internacionalização tivesse fracassado?

Claramente que a ISA foi crescendo a partir de oportunidades por isso foi reagindo ao mercado, há outras empresas que fazem o contrário vão mesmo para o mercado, a ISA foi criando a sua rede em mercados onde havia oportunidade e havia uma que era real para ser trabalhada por isso maiores receios não sabe, mas a rentabilidade é sempre importante. Não houve nenhum mercado com grande investimento sem ter garantia de algum resultado, havia negócio concreto e trabalhava-se esse, e aproveitam para trabalhar outros clientes já que lá estavam, por isso não foi grande risco. Sem a internacionalização não havia ISA como é hoje, por isso foi importante internacionalizar e participar em projetos de maior dimensão do volume de negocio foram sempre fora de Portugal por isso a dependência é muito grande. No mercado do gás tem havido muitas empresas a fundirem-se e a comprar outras por isso o mercado é muito diferente de há 10 anos atrás e oportunidade e risco.

20. Percebeu mudanças na empresa depois da Internacionalização?

Mudanças foram várias: o número de pessoas subiu muito, depois a nível da organização, no início eram apenas uns “produtozinhos” depois houve investimento em marketing, inovação e desenvolvimento, procurando sempre outras soluções, desenvolvimentos mais de acordo com especificidades de mercados, a empresa mudou muito. Os modelos de negócio variam, há mercados em que há dinheiro, mas não querem mensalidades para pagar, outros não têm dinheiro, mas querem mensalidade. A evolução da ISA foi natural. Muitas mudanças... O modelo de negócio alterou.

21. A internacionalização exigiu a contratação de RH?

Sim. Sobretudo na área do marketing e I&DT.

22. Que estratégias têm para o futuro? Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?

Arranjar mais parceiros e reforçar a presença nos mercados onde já se encontram. Aposta fundamental no Norte da América (mais recente), na Europa e Canadá onde já estavam presentes. O futuro passa por crescer a nível de parceiros, o mercado europeu está estagnado o que levou à procura de outros mercados. O mercado Norte Americano é o maior do mundo em tanques de gás e combustíveis, também fazem monitorização de combustíveis agora, aposta fundamental no mercado Norte Americano. Depois da Europa, o mercado Americano foi das últimas apostas. Já estavam no Canadá, mas nos Estados Unidos da América tentaram abordagens que não resultaram. Contrataram um americano para consultor e ter informações depois havia as questões de certificação que demora a preparar as soluções, por isso fala-se sempre em vários anos (2 a 3) e depois mais recentemente com parceiros para trabalhar o mercado, apareceram algumas vendas e agora com a aquisição do parceiro a aposta é nesse mercado que tem mais potencial de crescimento, é competitivo e tem concorrência, mas é viável o que não

acontece na Europa nem na América Latina e do Sul não está no ponto. Conclusão a aposta de futuro é o mercado Norte Americano.

23. Que sugestões daria às empresas que pretendem, atualmente, iniciar o seu processo de internacionalização?

Claramente conhecer mercado e ter pessoal de preferência os locais é fundamental, mais nuns países do que outros mesmo na Europa isso se verifica, há muitas diferenças de país para país e deve ter alguém local porque muda tudo mas depende do tipo produto e solução, quando se fala em vender o produto é fundamental ter quem conheça o mercado, se identifique e dê pormenores, é muito diferente ter reuniões com pessoal espanhol, francês, holandês e, ter holandês com holandês, resulta melhor, portugueses tem muita capacidade de se adaptar mas é sempre diferente e existem efetivamente muitas diferenças. É preciso perceber o valor das diferenças e aceitá-las quando se faz o acordo, reunião, há diferenças culturais que é preciso conhecer para aumentar probabilidade de sucesso, risco lá fora aumenta e é preciso conhecer tudo, se não há conhecimento *à priori* deve aprender-se rapidamente para as coisas acontecerem o que dificulta o processo.