



**Universidade de  
Aveiro**  
2015

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia  
Industrial

**Alexandra  
Marisa Bastos  
Carvalheira**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME: O CASO DA  
CARVALHEIRA, BASTOS LDA.**





**Alexandra  
Marisa Bastos  
Carvalheira**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME: O CASO  
DA CARVALHEIRA, BASTOS LDA.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.



Dedico esta dissertação ao meu pai e a todos os colaboradores da Carvalheira, Bastos Lda. que com empenho, trabalho, alma e união fazem desta empresa uma PME Líder de Excelência em que a qualidade, rigor e compromisso são a sua imagem de marca.



## **Júri**

Presidente

**Prof. Doutora Raquel Matias da Fonseca**  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Arguente

**Doutor Daniel Ferreira Polónia**  
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

Orientador

**Prof. Doutor António Carrizo Moreira**  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro



## **Agradecimentos**

À Carvalheira, Bastos Lda. e a todos os seus colaboradores pelo acolhimento e rápida integração, bem como pela disponibilização de toda a informação, de que necessitava para a realização deste trabalho.

Ao Prof. Doutor António Carrizo Moreira pela orientação, pela disponibilidade demonstrada, por todas as sugestões e contributos, bem como pela postura de ânimo e boa disposição, com que sempre me motivou.

A todos os meus professores, pelos ensinamentos transmitidos, por toda a disponibilidade demonstrada e por contribuírem para aquilo que alcancei ao longo do meu percurso, tanto a nível escolar como pessoal.

À minha família, em especial aos meus pais, por todo o apoio, encorajamento e exemplo que sempre me deram ao longo destes anos, contribuindo assim para aquilo que sou hoje. Sem eles, nada disto seria possível.

À minha irmã por toda a compreensão, amizade, carinho e incentivo.

Ao meu namorado por todos os conselhos, ânimo, paciência e apoio que me deu ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus amigos por todas as conversas e desabafos e pelo papel que desempenham na contribuição para o meu bem-estar.



## **Palavras-chave**

Internacionalização, PME, Estudo de caso, Mercados Externos, Internacionalização Empreendedora, Oportunidade, Matriz Taxonómica, França, Carpintaria.

## **Resumo**

Atualmente, a internacionalização é uma estratégia adotada por muitas empresas, independentemente da sua dimensão com o intuito de enfrentar o abrandamento económico no seu mercado doméstico e impulsionar o seu crescimento.

No caso das PME, as principais razões que as levam a sair do seu mercado doméstico e a arriscar em mercados externos prendem-se com motivações reativas e muitas vezes exógenas, como sejam a saturação do mercado doméstico, as pressões da concorrência e as relações com os clientes.

Assim, a crise financeira no país, aliada à crise no setor da construção civil, leva esta PME portuguesa, do ramo da carpintaria de limpo, a procurar novas oportunidades no exterior.

No entanto, como tem consciência da falta de experiência e conhecimento nos mercados internacionais, começa por abordar os mercados numa lógica de procura de novas oportunidades, aproveitando as oportunidades que lhe são dirigidas e vendo nestas uma forma de aprofundar relacionamentos e ganhar experiência neste âmbito.

Posteriormente, este conhecimento e experiência permitir-lhe-á enveredar por uma estratégia de internacionalização mais ativa, abandonando/diminuindo a lógica de oportunidade e apostando numa lógica mais estruturada e planeada.

Este trabalho, ao tirar proveito de um único estudo de caso, pretende analisar a perspetiva evolutiva da empresa, e como uma estratégia empreendedora, a confiança e a incorporação em redes de relacionamentos facilitam o processo de abertura aos mercados externos.



**Keywords**

Internationalization, SME, Case Study, Foreign Markets, Entrepreneurship Internationalization, Opportunity, Taxonomic Matrix France, Carpentry.

**Abstract**

Nowadays, internationalization is a strategy adopted by many companies, regardless of size, to face the economic slowdown on their domestic market, and boost their growth. In the case of SMEs, the main reasons that lead them to leave their domestic market and venture in foreign markets are reactive, often exogenous motivations as market saturation, competitive pressures and relationship with clients. Thus, the financial crisis felt in the domestic market, allied to the crisis the civil construction went through, led this SME from clean carpentry sector to seek new opportunities in foreign markets. However, as it is aware of the lack of experience and knowledge in foreign markets, it decided to internationalize based on an opportunity seeking strategy, taking advantage of the opportunities spotted, seeing in this opportunities a way to gain experience and knowledge in foreign markets. Later on, the knowledge and experience internalized allows the firm to follow an internationalization perspective based on a more active, planned, and structured perspective. This work, using a single case study method seeks to the evolutionary perspective of the company, and how an entrepreneurial, trust-based, networked strategy facilitates the foreign markets opening up process.



# ÍNDICE

<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>xvii</b>
<b>Lista de Tabelas</b> .....	<b>xvii</b>
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Enquadramento da Temática.....	1
1.2. Objetivos do Trabalho.....	1
1.3. Conteúdo da Dissertação .....	2
<b>CAPÍTULO 2 - O FENÓMENO DA INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>3</b>
2.1. A Internacionalização .....	3
2.2. Motivações para a Internacionalização .....	4
2.3. Teorias de Internacionalização .....	5
2.3.1. Teoria dos Estágios – Modelo de Uppsala.....	5
2.3.2. Teoria das Redes – <i>Network Approaches</i> .....	7
2.3.3. Teoria do Empreendedorismo Internacional – <i>International Entrepreneurship</i> 11	
2.3.4. Síntese das Teorias da Internacionalização .....	15
2.4. Orientação para o Relacionamento .....	16
<b>CAPÍTULO 3 - AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS</b> .....	<b>19</b>
3.1. O conceito de PME .....	19
3.2. As PME no Tecido Empresarial Português.....	20
3.3. Desafios às PME .....	21
<b>CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>23</b>
4.1. O Estudo de caso.....	23
4.2. Tipos de Estudo de caso .....	24
4.3. Métodos de Recolha de Dados .....	25
4.4. Prós e Contras do Estudo de caso .....	26
4.5. Metodologia adotada no Estudo do Caso Carvalheira, Bastos Lda. ....	27
<b>CAPÍTULO 5 - O CASO DA CARVALHEIRA, BASTOS LDA</b> .....	<b>29</b>
5.1. A Empresa .....	29
5.1.1. Apresentação .....	29

5.1.2. Produtos .....	30
5.1.3. Evolução da Empresa e dos Negócios (2010 – 2014) .....	32
5.2. O Processo de Internacionalização .....	35
5.2.1. Seleção do Mercado de Atuação – Matriz Taxonómica.....	35
5.2.2. Da Oportunidade à Aposta no Mercado Francês .....	39
<b>CAPÍTULO 6 - ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E PERSPETIVAS FUTURAS .....</b>	<b>51</b>
7.1. Conclusões.....	51
7.2. Implicações para a Gestão .....	53
7.3. Limitações .....	54
7.4. Perspetivas Futuras.....	54
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Modelo Conceptual do Empreendedorismo Internacional .....	14
Figura 5.1 - Organograma da Empresa .....	30
Figura 5.2 - Exemplo de produtos fabricados pela empresa .....	31
Figura 5.3 - Amostra de janela exterior em madeira .....	31
Figura 5.4 - Evolução da Seleção Oportunista para a Sistematizada.....	37
Figura 5.5 - Síntese da Análise aos Mercados de Entrada .....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Internacionalização e o Modelo das Redes.....	9
Tabela 2.2 - Quadrantes do Empreendedorismo Internacional .....	12
Tabela 2.3 - Síntese das Teorias de Internacionalização utilizadas. ....	15
Tabela 3.1- Limites e Definição das Categorias de PME .....	19
Tabela 3.2 - PME em Portugal e na restante UE - Principais Dados.....	20
Tabela 4.1- Forças e Fraquezas das Fontes de Recolha de Dados.....	26
Tabela 5.1 - Síntese da Atividade da Empresa (2010-2014).....	35
Tabela 6.1 - Síntese da Abordagem da Empresa aos Mercados Internacionais .....	50



# **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

## **1.1. Enquadramento da Temática**

A internacionalização está na ordem do dia e de há uns anos para cá deixou de ser apenas direcionada para as grandes empresas.

A globalização dos mercados e da produção, acrescida de uma mudança tecnológica (aparecimento dos microprocessadores, telecomunicações e internet) faz com que as empresas sejam elas grandes, médias ou pequenas lidem com a concorrência internacional, mesmo nos seus mercados locais.

Muitos são os motivos que incitam à internacionalização das empresas, e estas levadas por uma lógica reativa ou proativa ambicionam em última instância sobreviver nos atuais mercados competitivos, crescer e aumentar a sua rentabilidade, considerando assim, a expansão para mercados externos um meio para atingir esse objetivo.

Porém, as empresas têm de ter claro quais as estratégias de internacionalização a adotar e estar conscientes das implicações e dificuldades que um processo de internacionalização acarreta. Segundo Moreira (2004:7). “o processo de internacionalização das empresas tem que ser enquadrado de acordo com as competências e vantagens competitivas das próprias, desenvolvidas no mercado doméstico, e encarado numa perspetiva ampla tendo em consideração um mercado e uma concorrência alargada (...)”.

## **1.2. Objetivos do Trabalho**

A presente dissertação, ao abordar um estudo de caso, tem como principal objetivo explicar a internacionalização como consequência de um evento empreendedor, em que a procura de oportunidades em mercados internacionais leva uma PME a analisar diversas opções e a tirar proveito das redes em que entra, orientando-se para a relação e aprofundando a sua penetração em mercados internacionais. Assim sendo, esta dissertação pretende responder à questão: “Como está a decorrer o processo de internacionalização da Carvalheira, Bastos Lda.?”

Importa referir que esta dissertação tem por base a experiência adquirida aquando da realização do estágio curricular, na Carvalheira, Bastos Lda., o que proporcionou a experiência necessária para acompanhar o processo de internacionalização da empresa. O estudo de caso preparado resultou do acompanhamento e da vivência na empresa ao longo do estágio.

### **1.3. Conteúdo da Dissertação**

A dissertação é composta por sete capítulos basilares. O primeiro capítulo refere-se à introdução, na qual se introduz o tema a analisar, se identificam os objetivos a atingir e se apresenta a constituição da dissertação. O segundo capítulo denominado de fenómeno da internacionalização comporta a revisão da literatura, onde se introduz o conceito de internacionalização, as motivações que levam as empresas a se internacionalizar e as principais teorias desenvolvidas nesta área. Ainda aqui, introduz-se o tema “orientação para o relacionamento”, dada a sua pertinência na análise do processo de internacionalização da empresa. O terceiro capítulo é destinado a compreender o universo das Pequenas e Médias Empresas, tão cruciais para o desenvolvimento da economia portuguesa e mundial. O quarto capítulo refere-se à definição da metodologia usada ao longo da dissertação que teve por base a exploração de um estudo de caso. Após definida a metodologia, segue-se o quinto capítulo, respeitante à apresentação e análise da empresa em estudo – a PME Carvalheira, Bastos Lda., sendo que nesta secção, para além da apresentação da empresa, faz-se também uma análise temporal e económica da mesma e uma análise à forma como esta aborda os mercados externos. O sexto capítulo refere-se à análise e discussão do caso apresentado e o sétimo capítulo, onde se tecem as conclusões, para além de rematar, apresenta algumas implicações para a gestão, limitações, bem como perspetivas futuras da elaboração desta dissertação e do estudo desta empresa.

## **CAPÍTULO 2 - O FENÓMENO DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

### **2.1. A Internacionalização**

Até há pouco tempo os mercados eram fechados em si mesmos e, como tal, as possíveis relações comerciais cingiam-se a um espaço geográfico muito reduzido. Porém, o crescimento explosivo da tecnologia de baixo custo, entre outros fatores, alterou esse paradigma permitindo ligar pessoas e regiões/países. Aliado a isto a diluição das barreiras comerciais, a desregulamentação financeira, a reestruturação económica e a liberalização que sucedeu à queda do socialismo na Rússia e na Europa Central/Oriental e à expansão de economias emergentes (China, Índia, Brasil) fez com que os mercados fossem cada vez mais globais e o impacto da distância nos negócios fosse cada vez mais reduzido (Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006).

Estes fatores espelham a globalização dos mercados, que segundo Ruzzier et al., (2006) é definida como uma etapa na qual as operações da empresa são geridas numa escala global e não apenas em alguns países selecionados, sendo caracterizada por uma integração global dos mercados cada vez mais competitivos e de empresas que enfrentam a concorrência global. Assim, a internacionalização das empresas, incluindo das PME, surge de forma a colmatar a concorrência internacional, pois num mercado global nenhuma empresa está imune à influência de forças envolventes estrangeiras ou internacionais, como sejam a concorrência de importações ou de concorrentes estrangeiros que operem no seu próprio mercado (Dana, Etemad & Wright, 1999a; Wright & Ricks, 1994; Moreira, 2004).

A internacionalização refere-se ao processo de envolvimento crescente em atividades internacionais (Welch & Luostarinen, 1988). Este processo está relacionado com a intensidade exportadora da empresa e com a forma como a empresa explora os mercados internacionais. De acordo com Moreira (2004), a internacionalização significa a atuação da empresa em diferentes mercados/países, tanto a nível de fatores de produção e de transferência de capital, como de desenvolvimento de projetos em cooperação com parceiros estrangeiros, ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países.

Nos últimos anos, o fenómeno da internacionalização de empresas, tem vindo a adquirir uma importância crescente para as economias dos países, pois num contexto económico cada vez mais competitivo, os mercados externos constituem uma importante alternativa de crescimento e sobrevivência para muitas empresas, independentemente da sua dimensão (Dicken, 1992; Adda, 1996; Moreira, 2009). Por outro lado, mesmo que as empresas “não concorram” nos mercados internacionais e se cinjam aos mercados nacionais/locais, as empresas estrangeiras podem concorrer com essas empresas locais, só por estarem presentes nesses mercados.

## **2.2. Motivações para a Internacionalização**

As empresas internacionalizam-se por diversos motivos, envolvendo fatores internos e/ou externos. Na literatura, não existe um consenso quanto aos motivos que levam as empresas a apostar nos mercados externos; contudo, tendo em conta os estímulos que as oportunidades e ameaças existentes nos diferentes mercados proporcionam, esses mesmos motivos podem ser enquadrados numa de duas perspetivas a adotar pela empresa: uma perspetiva mais proativa (internacionalização ativa) ou uma mais reativa (internacionalização passiva) (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 1999).

Segundo Czinkota et al. (1999), as motivações de internacionalização centram-se, num conjunto de onze fatores que se subdividem entre motivações proativas (vantagens em termos de lucro, produtos únicos, vantagem tecnológica, informação exclusiva, compromisso da gestão, benefícios fiscais e economias de escala) e motivações reativas (pressões da concorrência, excesso de capacidade produtiva, saturação do mercado doméstico, proximidade dos clientes e dos portos de desembarque).

Por sua vez, Simões (1997) considera que as empresas devem ter um conjunto de características (vantagens intrínsecas) que lhes permitam ultrapassar as dificuldades aquando da sua atuação no exterior. Assim sendo, defende que existe um conjunto de motivações endógenas e exógenas.

Entre as motivações endógenas destacam-se a necessidade de crescimento da empresa, a exploração de competências tecnológicas, comerciais ou organizacionais, o aproveitamento da capacidade produtiva disponível, a obtenção de economias de escala e a diversificação de riscos. Entre o conjunto de motivações exógenas destacam-se a penetração em mercados externos, o acesso a recursos produtivos (por serem cruciais ao desenrolar da atividade produtiva, ou por permitirem a obtenção desses mesmos *inputs* a custos mais baixos), a manutenção ou reforço de redes de relações (em que o importante na estratégia de internacionalização, não é tanto a distância geográfica, mas

sim a consistência e a estabilidade das redes de cooperação), a resposta a movimentos de concorrentes (mais usual em mercados com um nível de concentração elevado e pode envolver movimentos *follow the leader*) e o acesso a competências (ganho de vantagens competitivas através do rápido acesso aos conhecimentos gerados nos centros de inovação, tentando interiorizá-los e integrá-los na empresa).

Para além disto, Miguens (2007) realça ainda, o aspeto de retorno do investimento, defendendo que por vezes, grandes projetos de investimento necessitam de mercados mais alargados para se tornem mais viáveis.

## 2.3. Teorias de Internacionalização

São muitas as teorias e conceitos desenvolvidos para explicar o processo de internacionalização de PME. Moreira (2009) considera que a maioria dessas teorias se concentra em distinguir quais os aspetos, razões e resultados que levam as empresas a operarem em mais do que um mercado.

De acordo com Lin (2009), a análise da literatura das PME permite identificar três tipos de abordagens dominantes: (1) as que defendem um modelo evolutivo, sequencial e linear com participações internacionais crescentes – *stage models* – onde se encontra o conhecido Modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) e o Modelo Baseado na Inovação (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981); (2) as que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – *the network approaches* (Håkansson 1982; Håkansson & Johanson, 1984); e (3) as que defendem a internacionalização como um processo empreendedor – *international entrepreneurship approach* (McDougall & Oviatt, 2000).

No entanto, existem outras teorias que explicam os processos de internacionalização, tendo por base os recursos e a sua interação com o ambiente – *resource based approaches* (Aharoni, 1966; Reid, 1982).

### 2.3.1. Teoria dos Estágios – Modelo de Uppsala

A Teoria dos Estágios, que suporta o Modelo de Uppsala e o Modelo Baseado na Inovação, considera a internacionalização como um processo gradual e sequencial, assente em estágios e baseado em decisões de comprometimento incremental que dependem das perceções, expectativas, experiências e capacidades de gestão (Lin, 2009).

Concretamente, o modelo de Uppsala integra uma evolução gradual e contínua em que a empresa, em função da aquisição de experiência e acumulação de conhecimento, vai paulatinamente aumentando o risco e o seu grau de comprometimento para com os mercados exteriores. Assim, é possível identificar quatro etapas que diferem quanto ao grau de envolvimento da empresa no mercado (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977):

- 1) Inexistência de atividades regulares de exportação (exportação indireta);
- 2) Exportação através de agentes ou representantes independentes (exportação direta);
- 3) Estabelecimento de subsidiárias de venda locais (exportação direta);
- 4) Estabelecimento de subsidiárias de produção locais (investimento direto).

Moreira (2009) considera que o facto deste modelo se basear num caminho linear e cumulativo reduz a propensão da empresa, inexperiente a nível internacional, se lançar para mercados desconhecidos. Como tal, numa fase inicial, a empresa foca as suas atividades no mercado nacional/doméstico, com o intuito de evitar correr riscos desnecessários. Só com a obtenção de experiência nos mercados externos e com a internalização desse mesmo conhecimento é que a empresa está apta a prosseguir novos estágios/etapas, investindo em mais recursos e controlando as operações no exterior (Welch & Luostarinen, 1988; Johanson & Vahlne 1977).

Assim sendo, a progressão das atividades da empresa nos mercados internacionais pode ser explicada através de dois conceitos: (1) envolvimento sequencial, no qual a empresa, à medida que adquire conhecimento, aumenta o seu comprometimento para com os mercados internacionais; e (2) *psychic distance*, que envolve diferenças na cultura, linguagem, educação, desenvolvimento industrial, sistemas políticos, entre outros aspetos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Estes mesmos autores, tal como Moreira (2009) menciona, defendem que as primeiras experiências internacionais das PME ocorrem em mercados com baixa distância psíquica (não implica, porém, que possuam baixa distância geográfica) e que só depois de terem experiência nesses mercados é que expandem as suas atividades para mercados de maior distância psíquica.

O modelo de Uppsala é sem dúvida, o modelo, que ao longo dos anos, mais tem sido usado para explicar o processo de internacionalização de uma empresa; porém é alvo de críticas, no sentido em que há autores que apesar de reconhecerem o seu dinamismo e pragmatismo, consideram-no também algo determinista e rígido, pois segundo Vissak (2004) o processo de internacionalização move-se através de etapas sem as avançar.

Reid (1983) e Andersen (1993) questionam o modelo, considerando que este se limita a descrever o processo de expansão internacional, não explicando as razões que levam as empresas a embarcar em cada etapa do modelo.

Forsgren (1989) acrescenta que o modelo de Uppsala, para além de não explicar os motivos que levam as empresas a se internacionalizarem, também não considera a aquisição como forma de entrada nos mercados externos.

Há ainda autores, que consideram que este processo de evolução contínua ignora dois aspetos importantes: (1) como o processo de internacionalização *inward*<sup>1</sup> sustenta a postura da empresa nas atividades *outward* (Stahl, 1999); (2) como as empresas gerem as complexidades da internacionalização no processo de internacionalização *outward* (Welch & Luostarinen, 1988).

Por fim, outra das críticas apontadas ao modelo reside no facto, deste negligenciar as relações interempresariais, a crescente homogeneização de culturas, gostos, padrões de vida e o acesso facilitado à informação, que por decorrerem do fenómeno da globalização, colocam em causa o conceito de *psychic distance* e, conseqüentemente, a existência de estágios. Toda esta conjugação de fatores leva a que muitas empresas avancem etapas/estágios incrementais ou, simplesmente já nasçam globais, como as chamadas *Born Global* (Turnbull, 1987; Luostarinen & Welch, 1990; Rennie, 1993; Vahlne & Nordstrom (1990)

### **2.3.2. Teoria das Redes – *Network Approaches***

A teoria das redes é outra das formas de analisar o processo de internacionalização das empresas, enaltecendo a importância da empresa estar integrada numa rede de relações.

Esta teoria, desenvolvida por Johanson e Mattsson (1988), defende que a internacionalização resulta do estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relações (internas e externas) com indivíduos e/ou empresas que tenham recursos e experiência/conhecimento. Assim, enquanto as redes externas se referem a todos os relacionamentos da empresa subsidiária com parceiros de negócios, como sejam, fornecedores, instituições de pesquisa, entre outros. (Andersson, Forsgren & Holm,

---

<sup>1</sup> O processo de internacionalização *inward* tem com objetivo fortalecer os recursos da empresa e implica a importação de produtos necessários ao processo produtivo, como matérias-primas e máquinas. (Luostarinen & Welch, 1990).

2002); as redes internas dizem respeito a todos os relacionamentos entre a empresa subsidiária e outras subsidiárias (Bjorkman & Forsgren, 2000).

Isto ajuda a explicar o porquê de algumas empresas não seguirem a forma sequencial dos modos de entrada. Birkinshaw, Hood, e Jonsson (1998) consideram que a internacionalização é um processo que não se limita ao modo de entrada, mas ao próprio método de evolução das subsidiárias, onde os relacionamentos estabelecidos por essas empresas, durante a evolução no mercado internacional são progressivos, mas a sequência dos modos de entrada é descontínua.

De acordo com Moreira (2009), os participantes do processo (fornecedores, clientes, concorrentes e outras instituições) e o ambiente onde se dá a interação, afetam a forma como as empresas interagem. As complementaridades dos participantes permitem criar uma rede de relações em que a internacionalização ocorre quando a rede é estendida ao exterior.

Quando as empresas estão incorporadas em redes interorganizacionais a sua estratégia é influenciada pela posição que ocupam nas redes, pelo que quanto maior o número e a profundidade das relações, maior será o envolvimento da empresa nos mercados internacionais, que está associado à forma como a empresa gere e internaliza o conhecimento gerado nos mercados internacionais (Axelsson & Johanson, 1992).

Deste modo, a empresa pode manter a sua posição numa rede internacional recorrendo a três formas: (1) expansão (através da construção de relações com as empresas noutros países); (2) penetração (aumentando o compromisso na rede) e (3) integração (coordenando e cooperando com outras redes de atividades em outros países).

As atividades da rede permitem à empresa formar relacionamentos, que a ajudam a ter acesso aos recursos e aos mercados. Um pressuposto do modelo das redes é que a empresa necessita de recursos, controlados por outras empresas, e que podem ser obtidos através da sua posição nas redes (Johanson & Mattsson, 1988).

As empresas envolvidas em redes internacionais estão mais propensas a desenvolver relacionamentos que levam a novos vínculos com novos atores (Axelsson & Johanson, 1992). Isto demonstra que a posição da empresa na rede (mercado) é o elemento mais importante para a sua internacionalização, sendo definido com base em dois elementos: o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização da rede (Hosseini & Dadfar, 2012). Andersson e Johanson (1997) entendem que a internacionalização deixa de ser uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

Para Johanson e Mattsson (1988) o grau de internacionalização é estabelecido de acordo com a posição que as empresas têm no seu mercado nacional. Assim, o modelo das redes, através da interceção entre o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do próprio mercado, compreende quatro situações, conforme apresentado na Tabela 2.1: (1) *Early Starter*, (2) *Late Starter*, (3) *Lonely Starter*, e (4) *International Among Others*.

Tabela 2.1 - Internacionalização e o Modelo das Redes

		Grau de Internacionalização do Mercado	
		Baixo	Alto
Grau de Internacionalização da Empresa	Baixo	<b>Early Starter</b>	<b>Late Starter</b>
	Alto	<b>Lonely International</b>	<b>International Among Others</b>

Fonte: Johanson e Mattsson (1988)

A categoria *Early Starter* caracteriza empresas com poucos relacionamentos internacionais e cujos concorrentes e fornecedores também se encontram na mesma situação. Consequentemente, as *Early Starter* possuem pouco conhecimento acerca dos mercados externos e têm poucas oportunidades para adquirir esse conhecimento através dos relacionamentos no mercado doméstico (Chetty & Holm, 2000).

Geralmente, estas empresas ou iniciam as suas operações internacionais pela exportação; ou recorrem a agentes/ distribuidores para entrarem nos mercados externos. Segundo Chetty e Holm (2000), as empresas desta categoria, ao recorrerem ao agente podem reduzir os custos e a incerteza, pois beneficiam do conhecimento prévio do agente e dos investimentos nesse mercado.

Estas empresas podem ser encorajadas a internacionalizar-se pelos distribuidores ou clientes no mercado externo, sendo que o ajuste dos recursos é fulcral neste tipo de empresas, pois permitir-lhes-á não só aumentar a capacidade de produção para a nova procura de mercado, como também melhorar a *psychic distance* e o conhecimento desenvolvido nos novos mercados (Chetty & Holm, 2000; Lin, 2009).

A categoria *Lonely International* engloba empresas com elevado grau de internacionalização, mas com um foco no mercado doméstico. O seu elevado grau de internacionalização proporciona-lhes um elevado grau de experiência e conhecimento nos mercados internacionais. Segundo Chetty e Holm (2000), este tipo de empresas adquirem autonomamente conhecimento prévio e experiência acerca dos mercados externos, o que lhes permite serem bem-sucedidas na expansão internacional. O facto de pertencer a uma rede internacional inexperiente é algo que a empresa deve contornar,

procurando outras redes de relacionamentos e fazendo uso das suas experiências para alargar o leque de atividades (Lin, 2009).

A categoria *Late Starter* abrange empresas com um baixo nível de comprometimento, atividade e experiência nos mercados internacionais, embora estejam inseridos num mercado altamente internacionalizado (Johanson & Mattsson, 1988). Possuem alguns relacionamentos internacionais diretos que lhes fornecem uma valiosa experiência sobre como desenvolver e coordenar a sua posição nos mercados externos.

As empresas que integram esta categoria são atraídas para a internacionalização por outros parceiros da sua rede doméstica, que já integram as redes internacionais (clientes, fornecedores,...). Assim é importante que essas empresas invistam numa relação de confiança para com os seus parceiros da rede, para que estes os impulsionem/empurrem para os mercados externos (Johanson & Mattsson, 1988).

Lin (2009) alerta para a necessidade de ajustar recursos e coordenar as atividades para que a internacionalização deste tipo de empresas se torne efetiva.

Por último, na categoria *International Among Others* inserem-se as empresas com elevado grau de internacionalização (Johanson & Mattsson, 1988). Tal como na categoria *Lonely International*, as *International Among Others* também têm estabelecido e desenvolvido posições e recursos nos mercados externos. Porém, beneficiam de uma macro posição altamente internacionalizada, o que lhe fornece níveis mais elevados de conhecimento experimental.

O facto deste tipo de empresas estarem ligadas a várias redes internacionais, fornece-lhes oportunidades de obtenção de recursos externos. Para além disto, possibilita-lhes usar da sua posição na rede, para conseguir alcançar outras redes que lhe abram as portas a outros mercados mais rentáveis (Laranjeira, 2012).

Em suma, a abordagem das redes proporciona uma perspetiva complementar aos outros modelos de internacionalização e assume que as estratégias de internacionalização estipuladas pelas empresas são influenciadas pela sua posição na rede, pelo que a inserção de uma empresa numa rede garante-lhe um leque alargado de relações interempresariais que lhe permitirão prever com mais fiabilidade, possíveis alterações na conjuntura internacional, bem como adaptar a sua estratégia a essas alterações conjunturais (Johanson & Mattsson, 1988).

Tendo em consideração as perspetivas acima referidas, uma empresa que se queira internacionalizar deve iniciar o processo, inserindo-se nas redes desse mercado, uma vez que se não o fizer, além da desvantagem que tem por ser uma empresa estrangeira, ainda tem que enfrentar um inconveniente maior: o de não pertencer a nenhuma rede de relacionamentos/contactos nesse país (Holm, Eriksson, & Johanson, 1996).

### 2.3.3. Teoria do Empreendedorismo Internacional – *International Entrepreneurship*

Andersson et al. (1997) considera que as teorias sobre a internacionalização não são exímias para um bom entendimento do processo de internacionalização, visto se tratar de um movimento complexo e que envolve uma grande variedade de fatores. Assim, este autor salienta a figura do empreendedor, considerando-o imprescindível no processo de internacionalização, principalmente se se tratar do processo de internacionalização de PME.

O termo empreendedor foi utilizado por volta de 1800 por Jean Baptiste Say, quando este quis definir o indivíduo que consegue transferir recursos económicos de um setor com baixa produtividade para um setor com elevada produtividade e com maiores rendimentos (Drucker, 1987). Assim, o empreendedor pode ser visto como um estratega que encontra a combinação entre o que a empresa pode fazer (forças e fraquezas organizacionais) dentro do universo do que poderia fazer (oportunidades e ameaças ambientais) (Foss, Knudsen & Montgomery, 1995).

Schumpeter (1961) considera-o responsável pelo processo de destruição criativa e o impulso fundamental que aciona e mantém em ação o motor capitalista, desenvolvendo constantemente novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. O mesmo autor considera ainda que o empreendedor é o indivíduo que leva a cabo ações empreendedoras e que a entrada em mercados internacionais é uma ação empreendedora. Deste modo, se o empreendedor é aquele que leva a cabo ações empreendedoras e se a internacionalização é um ato empreendedor, então, quer dizer que a internacionalização depende forçosamente do empreendedor, das suas características, da sua rede social e do seu capital social.

É neste contexto que surge o empreendedorismo internacional, considerado uma extensão do modelo de Uppsala, mas com um peso significativo no papel do empreendedor, considerando-o a força desencadeadora do processo de internacionalização de uma empresa.

Inicialmente, o conceito de empreendedorismo internacional foi definido, somente, com base nos novos empreendimentos (novas atividades internacionais e novas empresas), e excluía as empresas já estabelecidas. Segundo Dalmoro (2008) esta distinção foi suscitada pelo aparecimento das empresas *Born Global*, que diferem das tradicionais empresas já estabelecidas no mercado interno, no que toca à estratégia e à estrutura industrial.

Também McDougall e Oviatt (2000) notaram que na literatura há muitos estudos no âmbito das organizações empreendedoras no mercado doméstico (quadrante I), das grandes e estabelecidas organizações que atuam nos seus mercados doméstico (quadrante III) e das grandes e estabelecidas organizações que atuam a nível internacional (quadrante IV), conforme se apresenta na Tabela 2.2. Normalmente a pesquisa no quadrante I tem sido reservada às escolas empreendedoras e no quadrante IV o foco é dado pelas escolas de negócios internacionais. Porém, a área do quadrante II (organizações internacionais empreendedoras) tem vindo a ser pouco estudada (Ruzzier Hisrich & Antoncic, 2006).

Tabela 2.2 - Quadrantes do Empreendedorismo Internacional

		Âmbito Geográfico	
		Doméstico	Internacional
Tipo de Organizações	Empreendedoras	I	II
	Grandes e Estabelecidas	III	IV

Fonte: McDougall & Oviatt (2000)

McDougall e Oviatt (2000) definem empreendedorismo internacional como a combinação de comportamentos inovadores, pró-ativos e arriscados que atravessam as fronteiras nacionais, com o intuito de criar valor para a organização. Esta definição tem origem na literatura de gestão estratégica (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983).

Por outro lado, Shane e Venkataraman (2000:218), ao contrário do que era inicialmente defendido, sustentam que a criação de novas empresas, não é condição para definir empreendedorismo e, como tal, definem o estudo do empreendedorismo como “o exame de como, por quem, e quais as oportunidades para a criação de futuros bens e serviços que são descobertos, avaliados e explorados”.

Estes autores consideram que o empreendedorismo é constituído por duas partes: oportunidades e indivíduos que se esforçam para tirar proveito delas, uma vez que, cada vez mais o empreendedorismo está focado nas oportunidades que podem ser compradas e vendidas (Ruzzier et al., 2006).

Nos anos 90, vários autores defenderam a redefinição do termo, argumentando que mesmo os empreendedores com um âmbito de atuação mais local teriam que estar atentos às empresas que atuassem internacionalmente, uma vez que essas empresas poder-se-iam tornar concorrentes no mercado local (Wright & Ricks, 1994). Assim, atendendo à definição de empreendedorismo, defendida por Shane & Venkataraman (2000), Oviatt & McDougall (2005:540) definem empreendedorismo internacional como a “descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades que cruzam

*fronteiras para criar produtos e serviços futuros*". Esta definição "*foca-se nas oportunidades, permite mas não exige a formação de novas organizações, permite o empreendedorismo corporativo, torna desnecessário o debate sobre quantas dimensões as orientações empreendedoras incluem e destaca a atividade empresarial além das fronteiras nacionais*".

O empreendedorismo internacional é muito importante para o processo de internacionalização de empresas, pois muitas das decisões de como e onde se internacionalizar estão dependentes de um indivíduo, que ao assumir riscos, tomar decisões inovadoras e dispor-se a presenciar oportunidades é considerado empreendedor (Silva, Chagas & Siqueira, 2012). Assim sendo, é importante compreender os fatores que influenciam o processo de decisão do empreendedor sobre a internacionalização da empresa, nomeadamente a rede de contactos no exterior, a bagagem de experiências, antecedentes familiares, idiomas que fala, tempo de permanência no exterior (Hilal & Hemais, 2002).

A rede de contactos/relacionamentos, ou também denominada de *business network* é considerada muito importante no processo de internacionalização e refere-se à existência de relações de negócios entre empresas (Andersson, 2000).

Esta rede de relacionamentos é composta por contactos pessoais, de familiares, amigos, antigos colegas de trabalho e conhecidos, e por contactos profissionais de instituições empresariais, universidades e outras empresas. Segundo Oviatt & McDougall (2005), as redes de relacionamentos ajudam os empreendedores a identificar oportunidades internacionais, a estabelecer credibilidade e muitas vezes a lidar com alianças estratégicas e outras estratégias cooperativas.

As PME, aquando da sua internacionalização, apresentam limitações de recursos e conhecimento. A figura do empreendedor pode combater essas limitações uma vez que ao combinar o conhecimento dos contactos que possui, com o conhecimento dos novos contactos externos, pode criar novos conhecimentos (Dalmoro, 2008).

Schumpeter (1982) associou inovação ao empreendedorismo, tornando-a num fator chave, havendo mesmo autores que a consideram o coração da atividade empreendedora (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001). Assim sendo, Schumpeter (1982) vê a inovação como uma nova combinação de recursos existentes e sugere cinco situações possíveis onde as novas inovações podem ocorrer: na introdução de novos produtos; na introdução de um novo método de produção; na abertura de um novo mercado; na conquista de uma nova fonte de abastecimento; ou na criação de uma nova organização.

A cultura também está relacionada com o empreendedorismo internacional, no sentido em que, a cultura auxilia a produção de resultados únicos e o facto de ser ambígua, dificulta a sua compreensão e reprodução (Barney, 1991).

Tendo em conta todos estes aspetos, Antoncic e Hisrich (2000), baseando-se no conceito de internacionalização, desenvolvem um novo modelo de empreendedorismo internacional que tenta integrar os modelos tradicionais de internacionalização, com a emergente internacionalização das empresas *start up*. Este novo modelo difere do modelo original, também proposto pelos mesmos autores, no que toca: (1) às características do empreendedor (que antes eram parte integrante das características organizacionais e agora são divididas e analisadas em capital humano e social); (2) às dimensões da internacionalização (agora quatro: modo, mercado, tempo, produto, em vez de duas: (tempo e modo) mais desempenho da internacionalização (previamente analisado de forma separada); e (3) aos parâmetros selecionados para caracterizar as empresas, agora crescimento de vendas e rentabilidade (Ruzzier et al., 2006). Este novo modelo conceptual está apresentado na Figura 2.1.

No entanto, Ruzzier et al. (2006) consideram que este novo modelo continua a partilhar das limitações notadas por Antoncic e Hisrich (2000) no modelo inicialmente desenvolvido. Algumas das limitações apontadas são: a abrangência do modelo, mas não a sua exaustão; as limitações que podem surgir com a definição de fatores relativos aos antecedentes da internacionalização, nomeadamente, características das empresas e dos empreendedores.

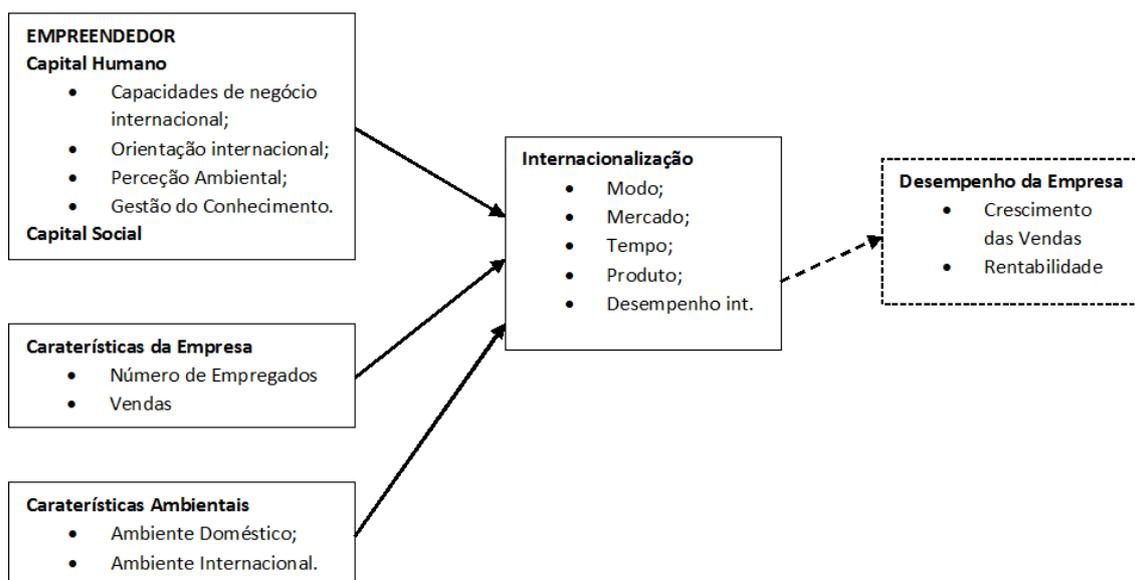


Figura 2.1 - Modelo Conceptual do Empreendedorismo Internacional

Fonte: Adaptado de Antoncic e Hisrich (2000)

### 2.3.4. Síntese das Teorias da Internacionalização

Existem muitas teorias que, explicam a internacionalização das empresas. Porém, a todas elas são apontadas limitações, o que leva a concluir que não existe uma única teoria que explique perfeitamente o processo de internacionalização das empresas. Nesta dissertação, recorreu-se a três teorias para enquadrar o caso da Carvalheira, Bastos Lda., cuja síntese se apresenta na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 - Síntese das Teorias de Internacionalização utilizadas.

	<b>Modelo Uppsala</b>	<b>Modelo das Redes</b>	<b>Modelo Empreendedorismo Internacional</b>
<b>Autores</b>	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	Johanson e Mattsson (1988)	Oviatt e McDougall (2005)
<b>Unidade de análise</b>	- Empresa	- Redes internas e externas que a empresa possui. ( <i>networks</i> )	- Indivíduo.
<b>Variáveis</b>	- Distância psíquica; - Comprometimento para com os mercados; - Conhecimento da empresa.	- As empresas são interdependentes. - Estão dependentes dos recursos de outras empresas.	- Características do empreendedor; - Experiência da empresa.
<b>Internacionalização</b>	- Lenta e gradual; - Primeiro mercados psiquicamente mais próximos e um mercado de cada vez. - Estratégia de baixo risco;	- Os relacionamentos que a empresa possui podem impulsioná-la para a internacionalização, seja ela, de forma direta ou indireta; - 4 categorias de empresas: <i>Early Starter; Late Starter; Lonely Starter; International Among Others.</i>	- Está dependente das relações, experiência e conhecimento do empreendedor.

Fonte: Elaboração Própria

## 2.4. Orientação para o Relacionamento

Orientação para o mercado, orientação para o cliente e orientação para o relacionamento são conceitos fundamentais da filosofia de gestão, baseada na atividade do marketing.

A orientação para o mercado é uma filosofia relacional, que tem como finalidade complementar os recursos internos e as capacidades da empresa na geração de valor acrescentado para o cliente. (Deshpandé & Farley, 2004).

Enquanto Kohli e Jaworski (1990) conceberam a orientação para o mercado em termos de um comportamento específico, que inclui um conjunto de atividades, processos e comportamentos resultantes da implementação do conceito de marketing, Narver e Slater (1990) consideram que a orientação para o mercado é composta pela orientação para o cliente, pela orientação para o concorrente e pela coordenação interfuncional, e por dois fatores de decisão: a rentabilidade e a focalização no longo prazo.

Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990) desenvolveram duas escalas, frequentemente usadas para medir o nível de orientação para o mercado: MKTOR (Narver & Slater, 1990), que inclui dimensões como orientação para o consumidor/cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, e MARKOR (Jaworski & Kohli, 1993), que inclui as três dimensões de inteligência de mercado: geração, disseminação e resposta.

No entanto, se por um lado, a orientação para o cliente procura aumentar a satisfação do cliente no longo prazo, por outro, a orientação para o compromisso procura focar a atenção na relação que duas empresas estão a tentar criar. Assim, a orientação para o cliente é mais focada que a orientação para o mercado e a orientação para o compromisso reduz ainda mais esse foco e a importância dos *stakeholders*.

O compromisso, juntamente com a confiança, cooperação e satisfação, são os indicadores, que muitos autores consideram aquando da avaliação da atitude e da perspectiva no que toca à criação e manutenção de relações de longo prazo (Anderson & Narus, 1990; Anderson & Weitz, 1992; Dwyer, Schurr & Oh, 1987). A maneira como estas dimensões são aplicadas é que define o tipo de relacionamento que pode ocorrer entre a empresa e o cliente.

Recorrendo à concetualização do compromisso, Brown, Lusch, e Nicholson (1995), afirmam que possui quatro dimensões: (1) uma dimensão normativa, que envolve a crença de que os grupos necessitam permanecer na parceria; (2) uma dimensão instrumental, que envolve uma análise de custos relativamente à extinção ou manutenção do relacionamento; (3) uma dimensão afetiva, que compreende sentimentos favoráveis

sobre a continuidade de partes interessadas no relacionamento; e (4) uma dimensão comportamental que é a percepção de que ambas as partes interessadas se apoiarão mutuamente, se assim for necessário.

A orientação para o compromisso está claramente dependente do interesse de ambas as partes em continuar a trabalhar juntas, para se adaptarem a novas situações, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas à parceria, e equilibrarem as expectativas de cada um. Para que as empresas alcancem uma perspectiva relacional, ambas as partes interessadas necessitam de estar comprometidas e cooperar, para assim gerarem a confiança, o comprometimento e a reciprocidade que lhes permitirá alcançar objetivos comuns.



## CAPÍTULO 3 - AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

### 3.1. O conceito de PME

Não existe uma única definição para PME. A maior parte dos países utiliza diferentes conceitos para definir PME, tendo por base os mais variados critérios, pelo que os dados estatísticos diferem de país para país devido: a diferenças metodológicas; à separação de bases de produção industrial, de serviço e de produção agrícola; à utilização do conceito de estabelecimentos e de empresas; e à utilização de variados critérios de nível de emprego e de volume de vendas (Moreira, 2009).

Segundo os critérios definidos na legislação europeia, uma micro, pequena e média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros (art.º 2, alínea 1, do anexo, título I da Recomendação da Comissão 2003/361<sup>2</sup>), conforme se apresenta na Tabela 3.1.

Dentro desta categoria são ainda clarificados os conceitos de pequena e microempresa. Pequena empresa é uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Por sua vez, uma microempresa é uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros. (art.º2, alínea 2 e 3, do anexo, título I da Recomendação da Comissão 2003/361).

Tabela 3.1- Limites e Definição das Categorias de PME

<b>Categoria de empresa</b>	<b>Efetivos</b>	<b>Volume de negócios</b>	<b>ou</b>	<b>Balanço total</b>
<b>Média</b>	<250	≤ 50 Milhões de euros		≤ 43 Milhões de euros
<b>Pequena</b>	<50	≤ 10 Milhões de euros		≤ 10 Milhões de euros
<b>Micro</b>	<10	≤ 2 Milhões de euros		≤ 2 Milhões de euros

Fonte: Comissão Europeia, 2006

<sup>2</sup> Fonte: [http://www.iapmei.pt/resources/download/r\\_2003\\_361\\_ce.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/r_2003_361_ce.pdf)

### 3.2. As PME no Tecido Empresarial Português

As PME representam cerca de 99.9% do tecido empresarial português, sendo que destes, 95.4% são microempresas, 4% são pequenas empresas e apenas 0.6% são médias empresas, conforme se apresenta na Tabela 3.2.

À semelhança do que acontece nos outros estados membros da UE, também as PME portuguesas desempenham um papel crucial, não só por contribuírem para o fortalecimento do tecido industrial, atuando como complemento à atividade das grandes empresas ao longo da cadeia de valor, mas também por desenvolverem a economia. Isto é corroborado pelos dados da Ficha SBA de 2014<sup>3</sup>, que indica que cerca de 79% do emprego e 66.5% do valor acrescentado é gerado pelas PME. Para além disto, este mesmo documento realça que a maioria destas pequenas e médias empresas operam no setor dos serviços, da indústria transformadora e do comércio.

Tabela 3.2 - PME em Portugal e na restante UE - Principais Dados

	Número de Empresas		Número de Empregados		Valor Acrescentado	
	Portugal	UE-28	Portugal	UE-28	Portugal	UE-28
	Proporção		Proporção		Proporção	
Microempresas	95.4%	92.4%	42.8%	29.1%	22.4%	21.6%
Pequenas	4.0%	6.4%	20.4%	20.6%	22.6%	18.2%
Médias Empresas	0.6%	1.0%	15.4%	17.2%	21.6%	18.3%
<b>PME</b>	<b>99.9%</b>	<b>99.8%</b>	<b>78.7%</b>	<b>66.9%</b>	<b>66.5%</b>	<b>58.1%</b>
Grandes Empresas	0.1%	0.2%	21.3%	33.1%	33.5%	41.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte: Ficha SBA, 2014.

Apesar do fator dimensão ser importante na abordagem ao mercado, a verdade é que as PME possuem outras características que lhes conferem vantagem em relação às grandes empresas: a elevada capacidade de adaptação, derivado da sua estrutura organizacional mais leve, permitindo-lhe a reconversão do negócio ou atividade mais facilmente; a relativa facilidade com que se adaptam à evolução das condições económicas e sociais, tentando, não raras vezes, a exploração de mercados inexplorados pelas grandes empresas; e a melhor resistência às crises, pois possuem diferentes exigências de posicionamento estratégico e de volatilidade financeira.

No entanto, a estrutura organizacional leve faz com que não deem muita importância às atividades de gestão e planeamento estratégico, para além de que, algumas empresas

<sup>3</sup> As Fichas informativas SBA (*Small Business Act*) fazem parte de uma iniciativa da UE que visa apoiar as pequenas e médias empresas (PME). Estas são publicadas anualmente e têm o intuito de promover um maior conhecimento acerca das tendências recentes e políticas nacionais que

ainda sentem dificuldades em adquirir financiamento, apesar dos esforços feitos pelo Estado Português e pela União Europeia com a disponibilização de fundos comunitários. Por outro lado, a reduzida dimensão impede que as PME tirem proveito das economias de escala e das economias de experiência, dificultando a possibilidade de concorrerem com as grandes empresas, nos grandes mercados (Moreira, 2009).

De há 6 anos para cá, a crise económica, e consequentemente a crise da dívida pública, afetou em muito o crescimento e o desenvolvimento de muitas PME. Só entre 2008 e 2013 foram extintos 350 000 postos de trabalho nas PME portuguesas, representando uma redução de 13.5% da mão-de-obra total das PME, relativamente a 2008. Também o número total de PME, bem como o valor acrescentado por elas gerado, sofreu uma redução (Ficha SBA, 2014).

Perante este contexto difícil, muitas PME são obrigadas a agir e a pôr em prática estratégias de recuperação, reduzindo custos, com o intuito de aumentar a eficiência; ou investindo e expandindo-se para mercados existentes e/ou novos mercados, ou adotando uma atitude passiva, de “esperar para ver o que irá acontecer” (Michael & Robbins, 1998).

### **3.3. Desafios às PME**

Tradicionalmente, as teorias de internacionalização focavam-se mais nas grandes empresas multinacionais e menos nas pequenas empresas (Dana, Etemad, & Wright, 1999a, 1999b). Etemad, Wright & Dana (2001) defendem que, até recentemente, as empresas que quisessem evitar as incertezas e os desafios inerentes à atuação em mercados externos, só teriam que manter as suas empresas pequenas e locais, abstendo-se assim, de qualquer expansão internacional.

Contudo, o paradigma mudou e, atualmente, as pequenas empresas veem-se confrontadas com concorrentes internacionais que penetram nos mercados domésticos, anteriormente protegidos (Dana et al., 1999a).

Neste sentido, muitas PME ponderam a via da internacionalização, como forma de expandir o negócio, diversificar a carteira de clientes e aumentar a rentabilidade, mantendo-se assim competitivas num mercado global.

Segundo Moreira (2009), o papel das PME neste contexto, tem sido muito variado e multifacetado, atuando como parceiras em alianças estratégicas e em aquisições e

---

afetam as PME. Fonte: Ficha SBA, 2014 ([http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/portugal\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/portugal_pt.pdf)).

fusões; como fornecedoras especializadas na cadeia de fornecimento das multinacionais; ou como parte integrante de uma rede de empresas, tanto clássicas como eletrónicas.

Este mesmo autor alerta ainda, para dois tipos de padrões de envolvimento entre as PME e as multinacionais: um mais passivo, envolvendo um relacionamento PME-Multinacional, no qual as multinacionais tiram proveito das PME para produzir e comercializar produtos, serviços e marcas desenvolvidos por estas, sobretudo em setores cujo conteúdo tecnológico é baixo; e um mais ativo, no qual ambos os parceiros tiram vantagens exclusivas do seu saber em setores cujo conteúdo tecnológico é elevado, como é o caso das telecomunicações, informática e biotecnologia (Moreira, 2009).

Tendo em conta o peso que estas Pequenas e Médias Empresas exercem no crescimento e no desenvolvimento da economia, muitas são as iniciativas governamentais desenvolvidas, com o intuito de impulsionar o seu crescimento e, por sua vez, a sua internacionalização.

Concretamente, no caso português existe uma panóplia de projetos/programas que colocam ao dispor das PME fundos que potenciam o seu crescimento e a sua expansão em mercados internacionais. PME Investe, PME Crescimento, Fundo de Apoio à Internacionalização e Exportação (FAIE), são apenas alguns exemplos que, além dos fundos comunitários, as empresas podem usufruir.

Conforme referido na Ficha SBA de 2014:15, Portugal “tem um programa de formação para empresas que pretendam criar e fortalecer a sua internacionalização ou atividade exportadora. Além disso, no âmbito da iniciativa «novos exportadores» as empresas têm acesso a consultadoria especializada e personalizada, bem como a formação adequada para desenvolver um plano comercial internacional (...) que lhes permita entrar em novos mercados”

## CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO

### 4.1. O Estudo de caso

A metodologia de Estudo de caso, proposta por Yin (1994) é uma das formas de realizar pesquisa em ciências sociais. Esta é designada como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. Assim, este tipo de abordagem metodológica é particularmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores e nos quais o investigador tem um escasso controlo sobre os acontecimentos reais (Yin, 1994).

Para além disto, este mesmo autor considera que a metodologia de estudo de caso é a mais indicada para responder ao tipo de questões “como?” e “porquê?”, assumindo assim um carácter exploratório.

Segundo, Easton, Wilkinson, e Georgieva, (1977) este tipo de metodologia é também apropriado para investigar *industrial networks* e estratégias de entrada em mercados internacionais devido à complexidade e dinamismo que se limitam à aplicação dos estudos positivistas. O positivismo surgiu no século XIX por Augusto Comte e exalta a observação dos factos, defendendo que a realidade é aquilo que os nossos sentidos podem perceber, ou seja, que a explicação ou teoria acerca de um fenómeno deveria ser traduzida de forma a ser observada e testada empiricamente, utilizando-se a lógica e a matemática (Ribeiro, 2003).

Esta corrente positivista deu origem ao paradigma quantitativo, onde a realidade é objetiva, a linguagem é formal e matemática e onde o investigador em nada influencia os resultados do estudo. Porém, esta teoria foi contestada, criticando-se a sua isenção científica e a sua objetividade e argumentando-se que as ciências humanas não poderiam ser tratadas de igual modo que as ciências naturais, pois muitas das vezes a pesquisa quantitativa é insuficiente para explicar os problemas nas ciências sociais. Isto impulsionou o surgimento da metodologia qualitativa, que procura interpretar uma realidade considerando os seus diversos pontos de vista potenciais. Neste tipo de metodologia, não se procuram encontrar verdades últimas, mas antes relatos abertos à invenção, à obtenção de dados e à sua análise e interpretação (Bruner, 1990).

Tendo por base as diferenças claras de paradigma, enquanto as metodologias quantitativas são vistas como estudos que se fundamentam em dados empíricos processados quantitativamente, recolhidos e trabalhados de forma objetiva e neutra, as metodologias qualitativas são vistas como a busca de novos caminhos para realidades cada vez mais complexas e dinâmicas, pois partem da realidade social e da sua complexidade para a construção de métodos adequados à captação e transformação dessa realidade (Demo, 1989).

Segundo Benbasat, Goldstein & Mead (1987) existe um conjunto de fatores que caracterizam um estudo de caso:

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
- A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
- Não são utilizados formas experimentais de controlo ou manipulação;
- O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida com questões “como” e “porquê” ao contrário de “o quê” e “quantos”.

Para Yin (1994) a metodologia de estudo de caso pretende explorar, descrever ou explicar determinado fenómeno observado. No entanto, para Guba e Lincoln (1994) tem como objetivo relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

## **4.2. Tipos de Estudo de caso**

Na literatura, muitos autores defendem a existência de diferentes tipos de estudo de caso. Otley e Berry (1994) identificam quatro tipos de estudo de caso: (1) o estudo exploratório, que consiste na descrição e posterior análise dos dados, procurando-se

associar a descrição dos dados com a sua explicação teórica, dando origem a premissas teóricas, com base nas quais, de forma dedutiva se procura explicar outros fenómenos; (2) o estudo crítico, em que através da análise de um conjunto de fenómenos e da sua confrontação com a proposta teórica, permite avaliar a adequação ou consistência desses mesmos pressupostos teóricos; (3) o estudo ilustrativo, que partindo da existência de uma teoria prévia, explora uma situação concreta à luz dessa teoria, isto é, usa uma teoria para explicar uma observação. Este tipo de estudo reforça a teoria existente podendo, no entanto, em caso de inadequação, conduzir a um estudo exploratório ou crítico; (4) o estudo accidental, que como o próprio nome indica, é iniciado de forma accidental, derivado da inexistência prévia de um planeamento da investigação, ou por trabalhar dados restritos de um objeto de estudo mais amplo. Apesar desta desordem, este tipo de estudo de caso pode produzir, inesperadamente, resultados relevantes que venham a exigir uma maior profundidade de análises futuras.

Por sua vez, Léssard-Hebert, Goyette & Boutin (1994), Yin (1994) e Bogdan e Bilken (1994) diferenciam o estudo de caso em estudo de caso único e estudo de caso múltiplo.

### **4.3. Métodos de Recolha de Dados**

Nos estudos qualitativos existem muitas formas de recolha de dados. Li & Nkansah (2005) distinguem dois tipos de origem de dados: dados preliminares e dados secundários. De acordo com os mesmos autores, nos dados preliminares incluem-se a entrevista e a observação; por sua vez, nos dados secundários incluem-se a informação recolhida dos livros, artigos e revistas, uma vez que, são referentes a dados cuja existência antecede o início da pesquisa.

Yin (2005) destaca seis outras formas de recolha de dados, evidenciando para cada uma delas vantagens e desvantagens da sua utilização, conforme Tabela 4.1.

Tabela 4.1- Forças e Fraquezas das Fontes de Recolha de Dados

Fontes de Recolha de Dados	Forças	Fraquezas
<b>1. Documentos Escritos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estáveis;</li> <li>▪ Existem independentemente do caso;</li> <li>▪ Exatos: nomes, etc.;</li> <li>▪ Apresentam larga cobertura ao longo do tempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A sua relação pode gerar enviesamentos;</li> <li>▪ A sua interpretação pode gerar enviesamentos;</li> <li>▪ O acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado.</li> </ul>
<b>2. Registos de Arquivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idem;</li> <li>▪ Preciso e Quantitativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idem</li> </ul>
<b>3. Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco no tópico do estudo de caso;</li> <li>▪ Geram <i>insights</i> a partir de inferências causais;</li> <li>▪ Grande flexibilidade de obtenção de dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podem gerar enviesamentos devido a perguntas pobres ou inadequadas;</li> <li>▪ Podem gerar enviesamentos nas respostas;</li> <li>▪ Podem conduzir a uma recolha incompleta;</li> <li>▪ Há pequeno grau de controlo sobre os dados recolhidos.</li> </ul>
<b>4. Observação Direta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estuda toda a amplitude dos fenómenos;</li> <li>▪ O contexto é coberto em tempo real.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grande consumo de tempo;</li> <li>▪ A seletividade pode enviesar a pesquisa;</li> <li>▪ Pode gerar enviesamentos decorrentes das ações do observador;</li> <li>▪ Grande custo com os observadores.</li> </ul>
<b>5. Observação Participante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idem;</li> <li>▪ Gera <i>insights</i> através do comportamento interpessoal observado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idem.</li> </ul>
<b>6. Artefactos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geram <i>insights</i> através das características culturais;</li> <li>▪ Geram <i>insights</i> em operações técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A sua seleção pode gerar enviesamentos;</li> <li>▪ O acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Yin (2005)

#### 4.4. Prós e Contras do Estudo de caso

A metodologia de estudo de caso, tal como os outros tipos de pesquisa em ciências sociais, é alvo de críticas e enaltecimentos.

Para alguns autores (Bell, 1989; Yin, 2005) este tipo de metodologia é vantajosa pois permite ao investigador focar-se numa situação específica e identificar os diversos processos que interagem no contexto estudado. Por outro lado, é um método mais amplo, mais acessível ao público, que ao relacionar a teoria com a prática espelha uma perceção através de exemplos específicos, acontecimentos ou situações.

Yin (2005) refere ainda que esta abordagem metodológica pode constituir um arquivo de material descritivo suficientemente rico para permitir reinterpretações subsequentes.

Comparativamente ao questionário, metodologia muito usada em ciências sociais, o estudo de caso consegue ser mais recetivo a informações não previstas pelo investigador, não se limitando a recolher dados, somente do que é questionado.

No entanto, existem alguns autores que criticam esta metodologia, considerando-a uma forma menos desejável de investigação. As principais críticas prendem-se com: a dificuldade em generalizar os resultados obtidos, pois pode acontecer que a entidade escolhida para o estudo seja bastante invulgar das da sua categoria e, como tal, os dados tornarem-se enviesados; a falta de rigor, no sentido em que o investigador não segue procedimentos sistemáticos, podendo até aceitar evidências distorcidas ou visões tendenciosas para influenciar as conclusões; e a complexidade e morosidade deste tipo de estudo metodológico (Yin, 2005).

#### **4.5. Metodologia adotada no Estudo de Caso Carvalheira, Bastos Lda.**

À luz do que é defendido por Otley e Berry (1994), o presente estudo de caso pode ser considerado ilustrativo, na medida em que tem como ponto de partida a existência de uma teoria prévia (internacionalização) e investiga com base nessa teoria o processo de internacionalização da empresa Carvalheira, Bastos Lda.

Posto isto, e tal como Yin (1994) menciona, este trabalho pretende responder à questão: “Como está a decorrer o processo de internacionalização da Carvalheira, Bastos Lda.?”, pelo que o objeto de análise será a empresa referida.

Para a elaboração deste trabalho recorreu-se primeiramente à recolha de informação sobre a empresa (história, missão, recursos, evolução, etc.) e sobre os seus relatórios/documentos contabilísticos. Para tal, realizaram-se três entrevistas: uma ao gerente da empresa, outra ao responsável comercial e outra à contabilista. Estas entrevistas tiveram um carácter misto, ou seja, ao longo da entrevista houve partes estruturadas, onde se introduziram questões de relevo, que deveriam ser respondidas; mas também partes não estruturadas, que deram azo a um debate mais livre e menos orientado, possibilitando a obtenção de dados, que o entrevistado considerasse relevantes para o desenvolvimento do presente trabalho.

Para além disto, e como forma de enquadrar o estudo de caso, recorreu-se ao que Li et al. (2005) chamam de dados secundários, livros e artigos científicos relacionados com o tema em análise, acedidos através das bases de dados que a universidade disponibiliza (B-on, Sinbad, Emerald, entre outros). De acrescentar que também se recorreu à observação direta, enquadrada no estágio curricular realizado nesta mesma

entidade, sendo de destacar, a disponibilidade demonstrada pelos elementos da empresa em facultar todos os documentos necessários a uma análise mais exata.

Apesar de na literatura se considerar que o estudo de caso é sempre uma pesquisa holística (sistémica, ampla e integrada), que tem como objetivo preservar e compreender em profundidade e de forma detalhada o caso no seu todo e na sua unicidade (Miguens, 2007), esta dissertação pretende contribuir para o conhecimento acerca da internacionalização de PME e de como uma estratégia empreendedora, a confiança e as relações com possíveis parceiros, facilitam a sua eficaz concretização.

## **CAPÍTULO 5 - O CASO DA CARVALHEIRA, BASTOS LDA**

### **5.1. A Empresa**

#### **5.1.1. Apresentação**

A Carvalheira, Bastos Lda. é uma pequena empresa do ramo da construção civil, nomeadamente da carpintaria de limpo<sup>4</sup>. Situada no concelho de Sever do Vouga, distrito de Aveiro, iniciou a sua atividade em 1991 com três pessoas ao serviço prestando serviços e cedendo mão-de-obra no ramo da carpintaria e pavimentos.

Em 1999, depois de assumir a forma jurídica de Sociedade por Quotas, com apenas dois sócios e seis funcionários dedicava-se, não só à prestação de serviços e cedência de mão-de-obra, como também à transformação e aplicação de madeiras.

Recentemente, fruto do seu desempenho e crescimento exponencial, sofreu um aumento de capital social e atualmente é constituída por quatro sócios e vinte e nove colaboradores. É uma empresa pautada pela competência, rigor, responsabilidade, compromisso, qualidade e transparência, que tem como missão “desenvolver soluções e produtos onde a matéria-prima «madeira» assuma a nobreza da sua origem”.

De forma a atingir este propósito, possui, atualmente, um quadro técnico credenciado que se divide por quatro áreas: (1) Administrativo/Financeiro; (2) Estudo, Preparação e Desenvolvimento de Projeto; (3) Produção/Fabrico e (4) Assentamento em obra, conforme se apresenta na Figura 5.1. De referir ainda que, a maioria dos recursos humanos se encontra na faixa dos 30 aos 60 anos, embora a empresa também esteja recetiva às camadas mais jovens, mesmo que inexperientes, concedendo-lhes, formação e conhecimento prático na área de trabalhar a madeira.

A empresa é formada por uma unidade fabril coberta com cerca de 1000 m<sup>2</sup>, dotada de todos os equipamentos necessários à execução de qualquer trabalho/produto relacionado com a carpintaria e o mobiliário. Tem uma secção de acabamento, também ela coberta, com cerca de 700 m<sup>2</sup>, para envernizamento e lacagem de material,

---

<sup>4</sup>Área responsável pela execução, montagem e assentamento no local, de estruturas e elementos de madeira ou produtos afins, tais como, portas, janelas, caixilhos, escadas, rodapés, lambris, soalhos e tetos, fazendo uso de ferramentas manuais, mecânicas, ou máquinas-ferramentas. Fonte: [cdp.portodigital.pt/profissoes/profissoes-com-futuro](http://cdp.portodigital.pt/profissoes/profissoes-com-futuro), 2015

permitindo-lhe, assim, o fornecimento de qualquer produto/trabalho completamente acabado de fábrica.

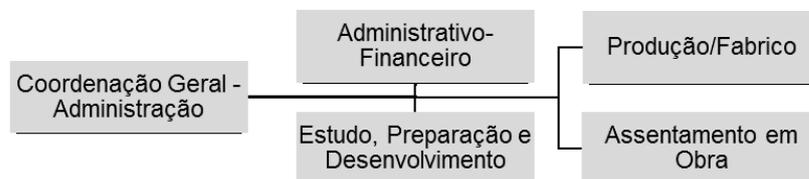


Figura 5.1 - Organograma da Empresa

Fonte: Elaboração própria

A Carvalheira, Bastos Lda. atua essencialmente no mercado português e tem como principais clientes as empresas de construção civil que mediante análise de propostas/orçamentos lhe adjudicam as atividades de carpintaria de limpo.

No entanto, a conjuntura económica difícil, aliada à crise no setor da construção civil (Tavares, Pereira, & Moreira, 2004) e à deslocalização de grandes empresas para o exterior, “forçou” a empresa a procurar novos clientes em novos locais/mercados. Neste sentido, e como vai ser desenvolvido mais adiante, a empresa começou por analisar oportunidades de internacionalização, agarrando a oportunidade que se apresentou no exterior, como prestadora de serviços de carpintaria.

A curto prazo tem como estratégia de negócio, consolidar a relação de confiança com um cliente/parceiro francês, para assim poder penetrar e expandir-se nesse mercado.

### 5.1.2. Produtos

Como já foi referido, a Carvalheira, Bastos Lda. dedica-se à transformação e aplicação de madeiras e nesse sentido é de destacar o saber trabalhar em resinas fenólicas (Cabines WC, Portas fenólicas, Aros, Rodapés, Armários, Cacifos, Bancadas), os trabalhos de carpintaria exterior (revestimentos de fachadas em resinas fenólicas, viroc, equitone/euronit, deck's), e os trabalhos de carpintaria de interior (portas, apainelados, escadas, rodapés, revestimento de tetos e paredes, armários de cozinha, roupeiros e outro tipo de mobiliário), conforme se apresenta na Figura 5.2.

Recentemente e como forma de colmatar uma necessidade do mercado nacional e internacional, a Carvalheira, Bastos Lda. implementou o fabrico, em madeira, de janelas

exteriores, com elevado grau de eficácia termoacústica, tendo estas, marcação CE de acordo com a norma NP-EN 14351-1:2008, conforme se apresenta na Figura 5.3.

Por opção estratégica, a empresa não ambicionou desenvolver uma linha de produção intensiva, procurando apenas adaptar-se e colmatar as necessidades de um nicho de mercado que anteriormente não eram satisfeitas pelos fabricantes tradicionais. Isto quer dizer que a empresa ao fabricar estes artigos procura oferecer soluções personalizadas e inovadoras conforme as exigências dos seus clientes, quer seja em termos de medidas, modelos, tipos de madeira, etc. Apesar de ser um projeto recente (6 meses – 1 ano), já é possível perceber o seu sucesso e rentabilidade, pois já representa cerca de 10% do volume de faturação global da empresa.



*Figura 5.2 - Exemplo de produtos fabricados pela empresa*



*Figura 5.3 - Amostra de janela exterior em madeira*

### 5.1.3. Evolução da Empresa e dos Negócios (2010 – 2014)

A empresa desde a sua constituição foi sempre pautada por níveis de crescimento satisfatórios, que se refletiram num aumento da competência dos seus recursos humanos, num aumento e modernização dos seus equipamentos técnicos e, conseqüentemente, num aumento das suas instalações físicas.

Tendo em conta os dados recolhidos em 2010, a empresa empregou uma média de 26 pessoas, sendo que nos meses de Julho, Agosto e Setembro, fruto do trabalho temporário de Verão/Férias, chegou mesmo a atingir as 29 pessoas empregadas.

No final do exercício de 2010, com apenas 14 clientes atingiu um volume de negócios de 1.5 milhões de euros. Este valor deveu-se, em parte aos trabalhos fornecidos no âmbito do programa de renovação e modernização do parque escolar português, incitado pelo Estado Português e que previa a requalificação e modernização de mais de 300 escolas no período de 2007 a 2015.

No ano seguinte, a empresa contou com uma média de 25 pessoas empregadas e atingiu um volume de negócios de 1.1 milhões de euros, 26% abaixo do valor alcançado no ano transato. Porém, aumentou a sua carteira de clientes, estabelecendo negócios com 3 novas empresas.

Em 2012, a empresa continuou a apostar nas suas competências e no seu *know-how* alargando, mais uma vez, a sua base de clientes, agora para 24 clientes. Porém, a administração e direção da empresa, assumindo uma visão de curto-médio prazo, considerou que, tendo em conta o volume de trabalho previsto para aquele ano (n.º obras adjudicadas), havia um excesso de recursos humanos, o que levaria a um subaproveitamento dos mesmos. Neste sentido, a empresa depois de expor a situação aos funcionários, esteve aberta a rescisões de contrato e despediu algumas pessoas, passando assim de 25 funcionários para 18 funcionários.

Neste mesmo ano, começou-se a sentir a quebra/crise na construção e nas obras públicas, afetando empresas construtoras e os respetivos subempreiteiros, dependentes deste setor de atividade. Isto fez com que a Carvalheira, Bastos Lda. estivesse alerta e consciente de que o mercado da construção a nível nacional, estava a ficar saturado e que uma das formas de colmatar essa crise, dando continuidade ao crescimento e ao desenvolvimento da empresa, passaria por exportar o seu *know-how* e operar em mercados externos.

Assim, um cliente (empresa metalomecânica) com quem a empresa tinha estabelecido o primeiro contacto em 2011, dirigiu-lhe um convite para executar um trabalho de assentamento em Espanha. A empresa depois de ponderar a proposta,

decidiu seguir em frente, vendo neste trabalho uma oportunidade para adquirir experiência e conhecimento relativamente à atuação em mercados externos, em geral, e em relação às especificidades do mercado Espanhol, em particular, pois ao ser um mercado de proximidade geográfica, poderia fazer parte dos destinos a considerar, numa futura estratégia de internacionalização da empresa.

Esta oportunidade refletiu-se num volume de faturação de aproximadamente 27.000€ repercutindo-se num volume de negócios de 1.03 milhões de euros no final do ano de 2012. É importante referir que nesse ano a Carvalheira, Bastos Lda. foi distinguida como PME Líder<sup>5</sup>, pelo seu desempenho económico-financeiro e perfil de risco.

Por sua vez, em 2013, a empresa voltou a sofrer uma diminuição de recursos humanos, passando para uma média de 15 funcionários. O ano de 2013 foi, dos cinco anos analisados, o pior ano para a empresa pois apesar de ter aumentado a sua carteira de clientes de 24 para 31 clientes, foi o ano em que se verificou uma queda no volume de negócios, ficando apenas pelos 0.93 milhões de euros.

Isto teve como origem a crise económico-financeira do país, que teve um forte impacto no setor da construção e imobiliário, considerado um setor vital para o desenvolvimento da economia de um país, envolvendo não só empresas de construção civil, como também todas as outras que lhe são subjacentes. Deste modo, o ano de 2013, também denominado de “ano negro” foi caracterizado por uma diminuição do número de obras adjudicadas, por uma maior limitação ao crédito, por inúmeras insolvências, culminando numa elevada extinção de postos de trabalho e, conseqüentemente, num aumento da taxa de desemprego.

Segundo, Reis Campos, presidente da Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN), o ano de 2013 “foi um ano em que o setor perdeu cerca de 7.000 empresas, sendo que nos últimos três anos perdeu 26.000 empresas. Ao todo, perdeu cerca de 240 mil trabalhadores.”<sup>6</sup> Posto isto, muitas das empresas construtoras viram-se obrigadas a internacionalizar e a procurar novos mercados para assim poderem continuar a operar no mercado e a gerar riqueza.

A Carvalheira, Bastos Lda. faz parte do conjunto de muitas empresas que se viram afetadas por esta crise, tendo sentido uma diminuição do número de novas obras adjudicadas e algum atraso nos recebimentos dos trabalhos já executados e faturados

---

<sup>5</sup> O Estatuto PME Líder é um selo de reputação de empresas, criado em 2008 pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento), Turismo de Portugal e Bancos Parceiros, para distinguir o mérito das PME nacionais com desempenhos superiores, tendo por base as melhores notações de *rating* e indicadores económico-financeiros. É um estatuto que se renova anualmente com base na reavaliação do desempenho e perfil de risco das empresas. Fonte: IAPMEI (<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=170&msid=6>)

em obras anteriores. Como forma de contornar esta situação, a empresa procurou aumentar o seu leque de clientes e apostar na possibilidade de executar trabalhos no exterior, agindo, por enquanto, como subempreiteiro de outras empresas, que já operavam nesses mercados.

Neste seguimento, é mais uma vez desafiada pelo cliente, para quem, no ano de 2011, executou serviços de assentamento em Espanha (2011) para realizar um outro trabalho numa obra em França. Usufruindo do conhecimento e experiência adquirida no mercado espanhol e no relacionamento com esse cliente a empresa decide executar o trabalho, considerando esta oportunidade uma boa forma de aprofundar conhecimentos acerca de como negociar em mercados internacionais e de como atuar no mercado Francês (mercado que segundo o *CEO* da empresa, se apresenta como interessante para o possível prosseguimento de uma estratégia de internacionalização).

De realçar ainda que, apesar do ano difícil para o setor e da diminuição ligeira dos lucros, a Carvalheira, Bastos Lda. renovou novamente o seu estatuto de PME Líder e, tendo por base os resultados económico-financeiros de 2012, foi distinguida com o Estatuto de PME Excelência<sup>137</sup>.

Em 2014 o setor da construção, a nível nacional continuou em crise, no entanto, assistiu-se a um abrandamento da tendência de queda, relativamente ao ano anterior, estando os empresários mais confiantes da recuperação do setor. Durante esse mesmo ano, a empresa continuou a apostar nas suas competências e no seu *know-how* mostrando-se favorável e predisposta à prestação de serviços no exterior e à aquisição de novos clientes nacionais e internacionais.

Fruto do trabalho realizado em França e da relação estabelecida com essa empresa metalomecânica, a Carvalheira Bastos, Lda. conseguiu estabelecer contactos com uma outra empresa construtora que apesar das raízes portuguesas, já opera em França há alguns anos. Assim, essa mesma empresa construtora, ao saber que a Carvalheira, Bastos andava a executar trabalhos em França e que até era do seu interesse operar no mercado francês, propõe-lhe a realização de trabalhos de carpintaria de limpo em obras da sua empreitada, acabando por lhe adjudicar esses mesmos trabalhos.

---

<sup>6</sup> Fonte: Entrevista dada à Antena 1 em 05 de Fevereiro de 2014. Acedido em 05-02-2015. (<http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=714583&tm=8&layout=123&visual=61>)

<sup>7</sup> O Estatuto PME Excelência é uma iniciativa do IAPMEI, em parceria com a Banca e o Turismo de Portugal, que visa distinguir a partir do universo das PME Líder, o conjunto de pequenas e médias empresas que evidenciam os melhores desempenhos e perfis de risco, no contexto da estrutura empresarial nacional. Neste sentido, as empresas são selecionadas com base nos critérios de PME Líder, cumprindo adicionalmente outros critérios de cariz económico-financeiro.

Este novo cliente gerou um volume de faturação próximo dos 70 mil euros, tornando-se o segundo melhor cliente, num total de 29 clientes no ano de 2014. Com este aumento de trabalho, a empresa teve a necessidade de recrutar mão-de-obra na especialidade de carpintaria de limpo, aumentando o grupo de trabalho para 18 elementos.

Em 2014 o volume de negócios foi de 1.07 milhões de euros, um aumento de 32%, em relação ao mesmo valor de 2013. É também de destacar que, neste ano, a Carvalheira, Bastos Lda. voltou a renovar o seu estatuto de PME Líder'14.

Em suma, tal como referido na Tabela 5.1, a empresa Carvalheira, Bastos, Lda. ao longo dos 5 anos não teve um volume de negócios uniforme, havendo momentos em que por diversos motivos, anteriormente já mencionados, ascendeu claramente ao 1 milhão de euros e outros em que não conseguiu atingir esse patamar. Também é de notar a diminuição de recursos humanos, e, por outro lado, de congratular o aumento da carteira de clientes. Relativamente a esta última, é possível verificar que a empresa, apesar de ter aumentado o número de clientes, ainda possui a maior parte do volume de faturação afeto a um ou dois clientes, tendência que a empresa considera que venha a ser alterada com a aposta nos mercados externos.

Tabela 5.1 - Síntese da Atividade da Empresa (2010-2014)

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Volume de Negócios</b>	1.5 M€	1.07 M€	1.03 M€	0.93 M€	1.07 M€
<b>Nº de Funcionários (média anual)</b>	≈ 26	≈ 17	≈ 18	≈ 15	≈ 18
<b>Nº. de Clientes</b>	14	17	24	31	29
<b>Volume de Faturação do principal Cliente</b>	1.4 M€	0.36 M€	0.53 M€	0.41 M€	0.75 M€
<b>Exportação (%)</b>	0 %	0%	3%	6%	7 %

Fonte: Elaboração Própria

## 5.2. O Processo de Internacionalização

### 5.2.1. Seleção do Mercado de Atuação – Matriz Taxonómica

Tal como referido nas seções anteriores, a empresa em estudo atua essencialmente no mercado português; porém a instabilidade económica e a acentuada quebra no setor da construção civil fê-la repensar a sua estratégia de atuação, procurando diversificar a sua carteira de clientes e apostando em novos mercados. Ao ter agarrado a oportunidade de fornecer e prestar os seus serviços em Espanha e França adquiriu experiência e conhecimento sobre como atuar em mercados externos e isso trouxe-lhe a possibilidade

de estreitar laços com esses clientes e incitar uma estratégia de internacionalização mais consciente e que vai de encontro às necessidades dos clientes e à capacidade e recursos da empresa.

Os trabalhos, a experiência e os contactos estabelecidos até então, traduziram-se num aumento de interesse e numa predisposição em atuar no mercado francês. No entanto, a empresa nunca descartou a possibilidade de expandir e internacionalizar o seu negócio para outros mercados/países.

Segundo Bradley (2004), a decisão de seleção de um mercado começa com um incentivo que deve estar aglutinado a uma consciência de oportunidades específicas do mercado. Essa consciência pode surgir de três formas: (1) oportunista<sup>8</sup> ou casual, quando existem estímulos que chamam à atenção para uma oportunidade num mercado externo, levando a empresa a entrar nesse mercado para responder a essa oportunidade; (2) sistemática, quando existe uma análise comparativa de vários mercados recorrendo, para tal, a critérios pré-definidos que podem ser intrínsecos ou extrínsecos à empresa; (3) mista, que envolve as duas formas anteriores, e que consiste na evolução de uma abordagem oportunista para uma abordagem sistemática.

Inicialmente, a Carvalheira, Bastos Lda. seguiu uma abordagem oportunista, pois a sua entrada nos mercados francês e espanhol, mercados com relativa proximidade geográfica e cultural, deveu-se a uma encomenda ou consulta ocasional. No entanto, e como almeja consolidar a sua posição nos mercados internacionais, segue agora uma abordagem sistemática, recorrendo a uma ferramenta de avaliação, representada na Figura 5.4 que implica: estabelecer critérios para a seleção, pesquisar o potencial dos mercados, classificá-los de acordo com os critérios estabelecidos e selecionar os mais adequados (Tookey, 1975).

Posto isto, e seguindo uma lógica de seleção sistemática, a Figura 5.5 apresenta os resultados da matriz de seleção de mercados, na qual se analisa do ponto de vista da atratividade e do risco um conjunto de países/mercados com relevância para a Carvalheira, Bastos Lda. exercer a sua atividade. De referir que, esta é uma ferramenta complexa e ao mesmo tempo algo subjetiva, pelo que o que se apresentará de seguida é apenas elucidativo de quais as melhores opções a tomar pela empresa, carecendo depois de outros elementos e outras análises que tornem o processo de internacionalização consciente, responsável e de sucesso.

Neste sentido, a primeira tarefa a fazer é selecionar os países/mercados que se revelem, do ponto de vista económico, geográfico ou social, interessantes para a empresa exercer a sua atividade. Tendo por base, os recursos da empresa e a presença

no exterior dos seus principais clientes, a empresa tenciona apostar numa estratégia de menor distância psíquica, pelo que os mercados a englobar neste processo de seleção sistemática são: França, Espanha, Brasil, Moçambique, Angola, Marrocos, Bélgica e Argélia.

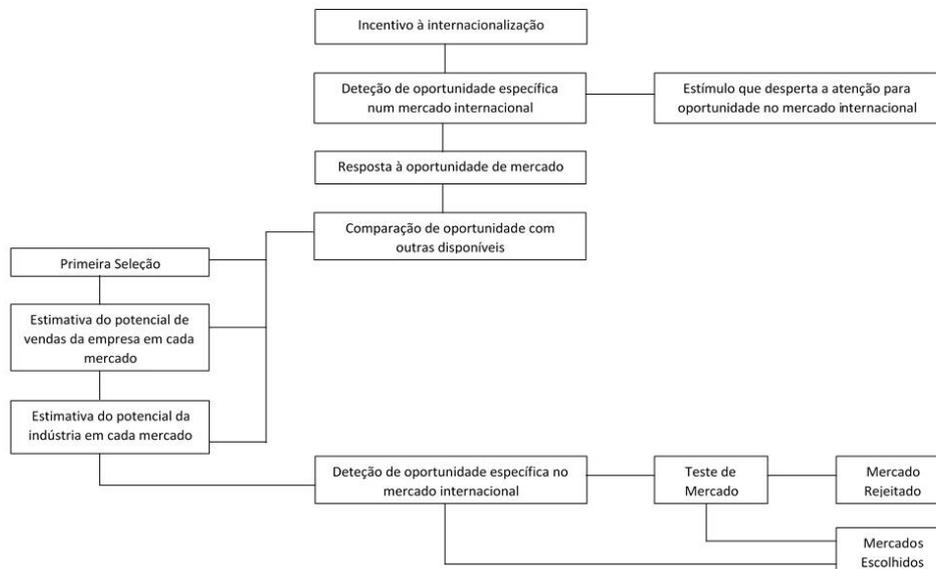


Figura 5.4 - Evolução da Seleção Oportunista para a Sistemizada

Fonte: Bradley (2004)

Seguidamente, recolhem-se indicadores que caracterizarão os mercados em análise quanto ao potencial da indústria e do setor em questão. Estes mesmos indicadores são divididos segundo a análise de atratividade e de risco.

Numa terceira fase e depois dos dados recolhidos, elabora-se a matriz completa, usualmente denominada de matriz taxonómica. Constituída por um conjunto de três tabelas: (1) dados em bruto, (2) dados homogeneizados e (3) dados ponderados, que inclui a atribuição de um peso a cada indicador analisado tendo em conta a influência que exerce na produtividade e rentabilidade da empresa. Esta é uma tarefa, bastante subjetiva, pois está dependente da análise da pessoa que elabora a matriz.

Deste modo, na tabela dos dados em bruto, reúnem-se os dados recolhidos, independentemente das unidades de medida; na dos dados homogeneizados uniformiza-se esses mesmos dados brutos, para permitir comparações e interpretações coerentes; e na dos dados ponderados apresenta-se a importância que cada indicador exerce em cada um dos países analisados, estando por isso muito dependente do peso que foi atribuído a cada indicador, no início da matriz.

<sup>8</sup> Esta conotação refere-se, claramente, à orientação para as oportunidades – *opportunity driven*.

No caso concreto da Carvalheira, Bastos Lda., os indicadores recolhidos foram: População Total (número total da população de cada um dos países, em unidades, registado no ano 2013); PIB per capita (produto interno bruto do país dividido pelo total populacional, em dólar a preços correntes e referente ao ano de 2013); Taxa de crescimento real do PIB (percentagem de crescimento anual do PIB de determinado país, no ano de 2013); Contributo do setor da construção para a taxa de crescimento do PIB (contribuição em percentagem que o setor da construção desempenha no crescimento do PIB de determinado país, medido em 2014); Licença de Construção de Obras (número de autorizações concedidas pelas Câmaras Municipais, ao abrigo de legislação específica para execução de obras, no ano de 2014); Preço/M<sup>2</sup> da construção na capital (preço por metro quadrado para a compra de uma habitação no centro da cidade do país em análise, em 2014); Abertura de Empresas (número de empresas a operar legalmente no país em estudo, em 2013); Índice de Transparência Governamental (transparência dos governos, em função da informação sobre a sua composição, funcionamento e gestão, sendo relativo ao ano de 2010 e medido numa escala de 0 (elevada corrupção) a 10 (elevada transparência)); Risco Global (engloba diversos riscos relacionados com a segurança, a macroeconomia, o mercado de trabalho, as infraestruturas, o financeiro, a legalidade, etc., sendo medido numa escala de 0 a 10 e relativo ao ano de 2014); Instabilidade Social (nível de ameaça que os protestos sociais representam para os governos, sendo isto relativo a 2009/2010 e apresentado em percentagem); Imposto sobre os Lucros (percentagem de impostos e contribuições que uma PME deve pagar num determinado ano, relativo ao ano de 2014); Taxa de Câmbio (preço de uma unidade monetária de uma moeda em unidades monetárias de outra moeda); e Volatilidade da Taxa de Câmbio (variação da Taxa de Câmbio de cada país em relação à média do período utilizado, referente a 2014).

Tal como foi referido acima, os indicadores foram divididos com o intuito de medir atratividade e risco. Assim, os sete primeiros indicadores são relativos à atratividade dos mercados em análise, enquanto os restantes indicadores são relativos ao risco inerente de operar nesses mesmos mercados.

De mencionar que, os indicadores considerados mais importantes e, por isso, possuidores de um peso mais elevado na categoria da atratividade foram: o contributo do setor da construção para a taxa de crescimento do PIB; a facilidade em obter licenças de construção e preço/m<sup>2</sup> na construção (capital); e na categoria do risco: o risco global, o índice de transparência governamental e o imposto sobre os lucros.

Para análise dos resultados obtidos, procedeu-se à categorização dos critérios, usando uma escala de 0 a 1 em que na atratividade, zero (0) significa pouco atrativo e

um (1) muito atrativo; e no critério risco, zero (0) significa elevado risco e um (1) baixo risco.

Tendo em consideração estes indicadores, os resultados da matriz taxonómica podem ser sintetizados na Figura 5.5, verificando-se que no critério atratividade, os mercados/países mais atrativos são Brasil e Angola, com valores na ordem dos 0.50; e os menos atrativos são Marrocos e Moçambique, com valores na ordem dos 0.30. Já no critério risco, os mercados/países mais interessantes são a Bélgica, França e Espanha com um baixo nível de risco (valores acima dos 0.70) e os menos interessantes são o Brasil e Angola, que comparativamente com os outros países em análise, possuem um nível mais elevado de risco (na ordem dos 0.50 - 0.60).

Neste sentido, conclui-se que os países que conciliam um bom nível de atratividade e de risco são a França, Bélgica e Espanha, mercados que curiosamente, a empresa já tinha interesse em operar. Também é de realçar que apesar de Angola e Brasil serem mercados atrativos para a empresa, possuem um nível de risco médio, o que indica que se a empresa quiser apostar nestes mercados, terá de o fazer de forma consciente, cautelosa e responsável, para “não deitar tudo a perder”.

<b>RISCO</b>	<b>BAIXO</b>			FRANÇA BÉLGICA ESPANHA	
	<b>MÉDIO</b>		ANGOLA BRASIL	ARGÉLIA	MARROCOS MOÇAMBIQUE
	<b>ALTO</b>				
	<b>ALTO</b>		Alto	Baixo	<b>BAIXO</b>
			<b>MÉDIO</b>		
			<b>ATRATIVIDADE</b>		

Figura 5.5 - Síntese da Análise aos Mercados de Entrada

Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.2. Da Oportunidade à Aposta no Mercado Francês

Como foi possível perceber através da matriz taxonómica, o mercado francês é o que melhor concilia a categoria risco e atratividade para a Carvalheira, Bastos Lda. alargar o seu negócio, pois possui uma atratividade média e um risco baixo. Este era já um mercado que suscitava interesse à empresa e no qual por mera oportunidade, a empresa já exercia a sua atividade.

Porém, outros mercados são apontados como bastante atrativos para atividade da empresa, como sejam, o mercado angolano e o brasileiro. Como é noticiado, estes foram mercados que ao nível da construção civil cresceram bastante nos últimos anos, sendo locais que atraíram muitas empresas construtoras portuguesas e muitos recursos humanos.

Angola é um país que nos últimos dez anos evoluiu de uma economia de guerra para uma economia de mercado bastante dependente do setor petrolífero. Assim, a guerra civil que devastou o país até 2002 levou o estado angolano a investir na reconstrução e expansão das infraestruturas, que se refletiu num crescimento económico per capita de 1% entre 2003-2007<sup>9</sup>. Isto, associado à inflação do preço do petróleo, fez com que Angola fosse considerada um dos países com maior crescimento a nível mundial.

Todos estes aspetos, aliados à proximidade histórica, cultural e linguística e à partilha de quadros de referência sociais, fazem com que Angola seja um mercado bastante apetecível para as empresas portuguesas.

Angola é um importante parceiro comercial de Portugal, principalmente enquanto destino das exportações e do investimento, sendo que os setores que lideram o investimento português em Angola são o comércio por grosso e a retalho, as atividades financeiras e a construção. Contudo, é um país que, como foi possível perceber pela matriz taxonómica comporta um risco médio e isso é corroborado pela ficha de mercado de Angola, desenvolvida pela AICEP<sup>10</sup>, que indica que o risco geral, político e económico, à data de Junho de 2014 era de B.<sup>11</sup> Para além disto, segundo dados do COSEC – Maio 2014, o risco de crédito, numa escala de 1 a 7 (1- risco menor; 7- risco maior), situa-se no patamar 5.

Para além destas características, Angola é um país com um baixo nível de investimento privado, muito dependente das receitas do petróleo e, tal como as economias ricas em recursos naturais tem associado à exploração de recursos a sobrevalorização da moeda local, a consequente perda de competitividade da indústria local e a falta de incentivo para a produção no setor não petrolífero.

Estes aspetos, aliados a outros fatores como: a elevada burocracia; a falta de transparência ou grande instabilidade política; a regulação deficiente e/ou inexistente; as dificuldades de pagamento; a inconvertibilidade da moeda; a dificuldade em controlar o que se passa no mercado angolano; a reduzida dimensão do mercado interno e o fraco poder de compra foram motivos para que a Carvalheira, Bastos Lda. ponderasse seriamente as vantagens e desvantagens que retiraria da sua entrada neste mercado,

---

<sup>9</sup> Fonte: [http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais\\_sp/angola.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/angola.pdf)

<sup>10</sup> Fonte: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMAngola/>

considerando que, tendo em conta os seus recursos, este mercado não seria o ideal para primeira experiência fora do mercado nacional (sua zona de conforto).

Já o Brasil, atualmente é a primeira economia da América Latina e a sétima no ranking das maiores economias mundiais, tendo registado nas últimas décadas, taxas de crescimento muito superiores às verificadas nas três décadas anteriores<sup>12</sup>. Para além disto, é um mercado algo complexo e por vezes de difícil acesso, pois é bastante protecionista, promovendo o crescimento e desenvolvimento das empresas nacionais e dificultando a entrada e implementação de outras empresas (elevados impostos sobre a importação e demora no processo de desalfandegamento), o que se repercute na diminuição da confiança dos investidores.

Por outro lado, o progresso das reformas económicas, das condições favoráveis a nível internacional e do investimento em projetos sociais, impulsionou o crescimento da economia, sendo que a realização do Mundial de Futebol e dos Jogos Olímpicos de 2016 tem gerado um crescimento considerável no setor da construção civil, atraindo muitas empresas construtoras.

No entanto, e aludindo novamente à matriz desenvolvida, constata-se que este mercado possui um risco médio. Este dado é confirmado pela Ficha de Mercado, realizada pela AICEP que refere que em Março de 2014 o risco geral, político e de estrutura económica era de BBB e que o risco de crédito é de 3, dois patamares abaixo de Angola, em igual período (COSEC, Maio 2014).

Com melhor situação económica e financeira que Angola, o mercado brasileiro possui algumas fragilidades que desencorajaram a internacionalização da empresa para este mercado, são elas: o mercado extremamente protecionista, o sistema fiscal complexo, com impostos de importação calculados em cascata, a elevada carga tributária à importação, os elevados custos operacionais e de logística, as elevadas taxas de juro, a complexidade do sistema jurídico e tributário, a forte burocracia, o mercado laboral com custos consideráveis, complexo, rígido e com elevada rotatividade, a precariedade e deficiência das infraestruturas, em alguns Estados do país (estados do norte, nordeste e centro - oeste) e o elevado custo de vida.

Além disto, é importante ter presente que apesar da proximidade cultural e da língua, o mundo dos negócios no Brasil é diferente do de Portugal e que o estabelecimento de parcerias bem como a presença constante, acompanhando de perto as operações no mercado, podem ser cruciais para uma atuação de sucesso nesse mercado.

---

<sup>11</sup> O Risco do País divide-se entre as categorias AAA- risco menor e D – risco maior.

<sup>12</sup> Fonte: Brasil-Ficha de Mercado, Maio 2014, AICEP- Portugal Global (<http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMBrasil/>).

Posto isto, a empresa Carvalheira, Bastos Lda. decidiu iniciar o seu processo de internacionalização, apostando primeiramente no mercado francês, aproveitando a oportunidade surgida e vendo nesta uma forma de aprender, adquirir conhecimento e estabelecer relações, que futuramente lhe possam permitir uma internacionalização efetiva neste mercado, através do estabelecimento de uma filial, por exemplo.

Porém, outros fatores foram ponderados e analisados. Um deles foi a proximidade geográfica, histórica e cultural, concluindo-se que o facto de ambos os países partilharem o mesmo espaço europeu, facilita a livre circulação de bens e pessoas, e que a numerosa e respeitada comunidade portuguesa que vive no mercado francês é fator de união e diálogo permanentes. Outro fator foi o risco que o país apresentava, comparando-o com o risco de outros mercados mais atrativos (Angola e Brasil), constatando-se que, à data de Agosto de 2014, o mercado francês possuía um risco baixo: risco do país e de estrutura económica categoria A e risco político AA<sup>13</sup>.

Por outro lado, outro fator relevante a considerar foi o enquadramento legislativo e jurídico, verificando-se que a França promove uma política de incentivos ao investimento estrangeiro, que se repercute num quadro jurídico relativamente seguro, no ato da sua instalação em França, havendo muitas soluções em matéria de estatutos, consoante as suas áreas de atividade ou estratégia comercial. Além disto, os investidores podem, eventualmente, obter algumas ajudas financeiras ou apoios fiscais disponibilizadas pelo estado francês, tendo em vista o favorecimento do desenvolvimento económico de diversas regiões francesas.

Outras vantagens que suscitaram a internacionalização da empresa para este mercado foram o facto de possuir estruturas empresariais fortes e com grande capacidade na resolução de problemas, a presença relevante da banca e de outras empresas portuguesas no mercado, redes de transportes densas e eficazes e uma boa rede de telecomunicações.

No entanto, existem alguns aspetos que a empresa deve ter em conta, procurando adaptar-se da melhor forma, como sejam: o estabelecimento de negócios em língua francesa, exigindo que, principalmente os recursos da administração/direção saibam comunicar e escrever corretamente em francês; a forte concorrência dos países de leste, derivado da sua proximidade geográfica; e as dificuldades nos concursos públicos, já que a maior parte é ganha por empresas francesas.

Como forma de colmatar estas dificuldades a Carvalheira, Bastos Lda. considera importante o estabelecimento de parcerias e a construção/manutenção de

---

<sup>13</sup> Fonte: França- Ficha de Mercado, AICEP- Portugal Global (<http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FichaMercadoFranca/>).

relacionamentos com parceiros. Neste sentido, a empresa tem como objetivo consolidar a relação com um parceiro/cliente francês para assim poder firmar a sua posição e ganhar quota de mercado, o que futuramente lhe permitirá a expansão naquele mercado, através do estabelecimento de uma filial.



## **CAPÍTULO 6 - ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Cada vez mais, se nota que a internacionalização deixou de ser um assunto exclusivo das grandes empresas, passando a integrar a estratégia da maioria das empresas, independentemente da sua dimensão. Isto deve-se, ao facto das empresas, independentemente do seu tamanho, estarem a começar de partilhar o mesmo espaço competitivo; e da atuação no seu próprio mercado estar cada vez mais dificultada, a menos que se tratem de empresas globalmente competitivas (Etemad et al., 2001).

Claramente, a internacionalização é um processo que muitas empresas levam a cabo com a expectativa de aumentar a sua quota de mercado, obterem retorno de investimentos, benefícios fiscais, acederem a recursos produtivos, entre outros. No caso concreto das PME, as principais razões que as levam a sair da sua zona de conforto e a arriscar em novos mercados, prendem-se com motivações reativas, em que, a saturação do mercado doméstico, as pressões da concorrência e as relações com os clientes se sobrepõem às vantagens em termos de lucro, à obtenção de economias de escala e à vantagem tecnológica.

Existem muitas teorias que explicam a internacionalização das empresas. Dima (2010) agrupa-as em três categorias: teorias do comércio internacional; teorias do investimento direto estrangeiro e teorias da internacionalização das empresas.

Ao longo da dissertação apenas se foca a categoria relativa às teorias da internacionalização das empresas, analisando-se o modelo de Uppsala, teoria das redes e teoria do empreendedorismo internacional.

O modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), é o modelo mais usual e a perspetiva mais clássica que tenta explicar o processo de internacionalização das empresas, com base em quatro etapas:

- 1ª Exportações não regulares ou indiretas;
- 2ª Exportação direta através de agentes ou representantes independentes;
- 3ª Exportação direta através de estabelecimento de subsidiária de vendas;
- 4ª Investimento direto através do estabelecimento de unidades produtivas no mercado externo.

No entanto, pelo facto de ser um modelo baseado em estágios/etapas possui algumas limitações que levam os investigadores a defender a necessidade de

desenvolver uma nova perspectiva que seja capaz, de explicar a complexidade das empresas e os relacionamentos, entre os diferentes atores económicos que surgem (Dima, 2010).

Segundo Etemad et al. (2001) a principal limitação do modelo de estágios é assumir um espaço de tempo considerável, no qual a empresa ganha experiência, acumula recursos e desenvolve capacidades de gestão requeridas nas operações internacionais. Isso é uma limitação, pois a globalização dos mercados e a competição está a reduzir dramaticamente esse espaço temporal e a constranger a capacidade das pequenas empresas controlarem o seu próprio processo de desenvolvimento.

Assim, e como o recurso tempo é cada vez mais, um fator crítico e estratégico para as empresas, Coviello e Martin (1999) consideram que tanto as pequenas empresas como as empresas *high-tech*, raramente seguem uma perspectiva faseada de internacionalização, sobretudo devido aos espaços económicos alargados onde as empresas concorrem hoje em dia.

No caso da empresa Carvalheira, Bastos Lda., pode-se dizer que esta passou pela primeira fase do modelo de Uppsala, na qual realizou atividades de exportação indireta para a Espanha, no entanto essa procura de oportunidades e o seu posterior aproveitamento, levou-a a encarar o processo de internacionalização de uma maneira mais inovadora e empreendedora, na qual o estabelecimento e aprofundamento de relacionamentos, bem como uma eficaz penetração nas redes internacionais onde atua, foram vistos como elementos chave para sua eficaz concretização.

Com isto, conclui-se que a empresa faz parte do conjunto de muitas outras empresas, que tal como Coviello e Martin (1999) referem, não seguem uma perspectiva faseada da internacionalização, procurando saltar algumas etapas.

Para além disto, Simões (1996) considera que a análise do processo de internacionalização deve ter em conta uma perspectiva que conjugue, não só as dimensões da projeção internacional, mas também as capacidades endógenas das empresas. Como tal, defende quatro tipologias de atitude de internacionalização: (1) internacionalização passiva, onde a atuação da empresa nos mercados internacionais é bastante remota ou tem dificuldade em concretizar tais projetos; (2) internacionalização em transição, no qual a empresa, após um período (quase) exclusivo no mercado interno, inicia um processo gradual e cuidadoso de internacionalização; (3) começo passivo, onde a empresa está dependente das exportações, que são consequência de pedidos recebidos de clientes estrangeiros; e (4) começo ativo, que caracteriza a empresa com elevados volumes de exportação e com uma atitude voluntarista de desenvolvimento internacional, seja com filiais ou com uma rede de clientes internacionais.

A Carvalheira, Bastos Lda. iniciou o seu processo de internacionalização com uma perspetiva reativa ou passiva, primeiro porque, até então, não tinha exercido qualquer tipo de atividade nos mercados externos e, segundo, porque o que a motivou a procurar novas oportunidades foi principalmente a crise económico-financeira do país (mercado doméstico), que se repercutiu numa quebra acentuada do setor da construção civil e das obras públicas, gerando, por um lado, a deslocalização de muitas empresas construtoras para o exterior (Angola, Moçambique, Brasil) e, por outro, a insolvência de muitas outras ligadas ao setor da construção.

De referir ainda que, englobado nessa perspetiva passiva, a empresa seguiu uma lógica de deteção de oportunidades, “agarrando” as oportunidades que lhe eram dirigidas por parceiros da rede doméstica que operavam nos mercados externos. Esta perspetiva está próxima da orientação, tipicamente Kirzneriana, empreendedora de deteção e exploração de oportunidades, que se coaduna com a perspetiva do empreendedorismo internacional.

Tudo isto demonstra a atitude passiva da empresa, perante os mercados internacionais ficando, numa fase inicial, dependente das oportunidades que lhe poderiam ser dirigidas e das condições impostas pelos parceiros, pois o facto do parceiro possuir o conhecimento e a experiência garantia-lhe uma posição superior na relação.

A teoria das redes ao explicar como os relacionamentos que a empresa estabelece com os seus clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e governo sustentam o seu processo de internacionalização, defende que a internacionalização de uma empresa dependente da posição que essa desempenha na rede (Johanson & Mattsson, 1988).

Deste modo, num leque de quatro tipos em que as empresas se podem posicionar, a Carvalheira Bastos, Lda. posiciona-se na categoria *Early Starter* pois a sua recente expansão para os mercados externos espelha o seu baixo grau de internacionalização e posteriormente baixo grau de envolvimento na rede.

Esta teoria considera que o principal obstáculo das PME é a falta de recursos internos, conhecimento e experiência nos mercados internacionais. Isto significa que a limitação de recursos pessoais, financeiros, mas também de recursos de software e hardware podem ser obstáculos substanciais para as PME (Holmlund & Kock, 1995).

Porém, isso pode ser minimizado com a aposta nos relacionamentos e na escolha de parceiros que possuam esse mesmo conhecimento (Oliveira & Teixeira, 2011). Deste modo, a empresa em estudo, reconhecendo que essa também era a sua fragilidade, decide seguir os seus clientes/parceiros da rede doméstica, aceitando as oportunidades que estes lhe dirigiam e aprofundando esses relacionamentos, demonstrando, assim,

estar mais orientada para o relacionamento, compromisso e cooperação, do que para o mercado.

No paradigma tradicional, as grandes empresas expandiam-se para mercados externos de forma independente ou com controlo maioritário sobre as subsidiárias, pois tinham necessidade de manter a sua independência e de maximizar o controlo das suas próprias políticas de gestão. Assim, também muitas pequenas empresas o tentavam fazer usando a sua própria marca e confiando nos seus próprios recursos (Etemad et al., 2001).

Porém, como a expansão internacional independente pode ser dispendiosa e arriscada, exigindo um espaço de tempo grande, estes mesmos autores defendem um novo paradigma de interdependência, em que a grande empresa troca uma parte do controlo de gestão, associado ao seu grande tamanho, para ganhar flexibilidade e economias de escala e a pequena empresa, por sua vez, escolhe entre abdicar de alguma autonomia ao integrar-se na cadeia de valor da grande empresa ou alcançar as eficiências necessárias para alcançar competitividade a uma escala global.

Este modelo de interdependência gera benefícios para ambas as partes. Às grandes empresas, que subcontratam as atividades de valor acrescentado às pequenas empresas, permite reduzir os custos e obter uma maior flexibilidade, e às pequenas empresas facilita a expansão, o alcance de eficiências e permite uma posição no mercado global, associando-se a tudo isto, uma internacionalização mais rápida e efetiva (Etemad et al., 2001).

A Carvalheira, Bastos Lda. ainda não se encontra ao nível deste novo modelo emergente. Porém ao usar uma perspetiva empreendedora está progressivamente a afastar-se do modelo antigo que, segundo os autores, via a empresa como entidade isolada, atuando em mercados fechados e protegidos, em que o tempo não era visto como um recurso competitivo, nem altamente constrangedor e onde se controlava o acesso ao mercado (Etemad et al., 2001).

Assim sendo, tal como é referido em Laranjeira (2012), a internacionalização é um ato empreendedor e como tal está muito dependente das características do indivíduo que incita a internacionalização. Ruzzier et al. (2006) defendem que os empreendedores possuem recursos individuais específicos que facilitam o reconhecimento de novas oportunidades e a montagem de recursos para o novo empreendimento. Recursos como conhecimento empreendedor, relacionamentos, experiência, capacidades, habilidade para coordenar recursos, são vistos como recursos intrínsecos do empreendedor e por serem socialmente complexos adicionam valor à empresa, pois não são fáceis de imitar e as outras empresas não podem simplesmente criá-los (Alvarez & Busenitz, 2001).

Portanto, nas pequenas e médias empresas, o empreendedor é, muitas vezes, o ator chave que posiciona a empresa nos mercados externos. Como tal, concede à nova empresa duas vantagens principais: as experiências e as redes de relacionamentos (Forsman, Hinttu & Kock, s.d.; Lin, 2009).

Tal como já se referiu, a PME Carvalheira, Bastos Lda. é uma empresa do ramo da construção civil, com menos de 25 empregados, que por razões extrínsecas se viu “empurrada” para uma estratégia de internacionalização. Na Tabela 6.1 sintetizam-se as abordagens aos mercados internacionais desta empresa, tendo em consideração o conjunto de fatores analisados.

A empresa em estudo, por se tratar de uma PME, possui o seu conhecimento e a sua tomada de decisão muito centrada num único indivíduo que, tendo em conta as suas características pessoais e a sua rede de relacionamentos, envolve a empresa nesses mesmos relacionamentos e leva a cabo ações empreendedoras, que sustentadas na progressiva experiência e conhecimento adquirido, refletem uma perspetiva sistemática de seleção de mercados, em que a partir de agora, a empresa deixa de estar dependente do parceiro e do seu conhecimento, passando também ela a movimentar-se em mercados internacionais e a seguir uma estratégia de internacionalização, exclusivamente de acordo com os seus interesses.

Tabela 6.1 - Síntese da Abordagem da Empresa aos Mercados Internacionais

<b>Carvalheira, Bastos Lda.</b>	
<b>1. Número de Empregados</b>	29 (Julho,2015)
<b>2. Tipo de produtos para o setor da construção</b>	Trabalhos de Carpintaria interior (portas, painéis, moveis) e exterior (revestimento de fachadas, janelas).
<b>3. Exportações (%)</b>	7% (2014)
<b>4. Perfil Internacional</b>	Trata-se de uma PME. De acordo como Johanson e Mattsson (1988) pode ser considerado <i>Lower Early Starter</i> , devido ao baixo conhecimento em mercados estrangeiros e à recente experiência em mercados internacionais que também é baixa, operando em Portugal e mais recentemente em França.
<b>5. Modo de Entrada</b>	Perspetiva de Oportunidade através de pequenas e médias empresas. A empresa já tinha tido parcerias de sucesso com estes clientes no mercado doméstico.
<b>6. Orientação Empreendedora</b>	Empreendedores com uma clara perspetiva orientada para o mercado. Com um grande senso de oportunidade, mas deixando de lado os mercados interessantes e apostando em estratégias de baixo risco de mercado.
<b>7. Orientação para o Relacionamento</b>	A entrada no mercado Espanhol e Francês tem que continuar a ser alimentada. O relacionamento com os clientes no exterior são importantes para alcançar uma perspetiva bidirecional, a fim de implementar uma estratégia <i>win-win</i> . Esse relacionamento necessita de ser alimentado através de um vínculo de confiança-comprometimento com os clientes atuais no exterior. Uma vez que a experiência é internalizada, novos empreendimentos podem ser testados.
<b>8. Confiança</b>	Nível médio de confiança como os seus clientes e fornecedores no setor da construção civil.
<b>9. Comprometimento</b>	Elevado nível de comprometimento com os seus clientes, baseando-se em relações de longo prazo.
<b>10. Importância das Redes</b>	Muito importante. Devido à recente internacionalização, a empresa ainda não tem muito conhecimento sobre mercados externos e ao estar envolvida numa rede será mais fácil operar nestes mercados.
<b>11. Principais Recursos</b>	Capital humano, fortes capacidades técnicas e forte base empreendedora.
<b>12. Influência do Cliente na Seleção do Mercado</b>	Elevada. O setor da construção civil e as empresas de engenharia têm uma forte influência na seleção do mercado, pois a empresa começou a sua internacionalização "agarrando" as oportunidades de mercado.
<b>13. Fatores que fortalecem a relação</b>	Relações de longa duração. Confiança e comprometimento. Proximidade da distância psíquica (similaridade da língua, cultura e costumes).
<b>14. Perspetiva futura de Internacionalização</b>	Crescer na rede de relacionamentos, angariando novos clientes/parceiros e mantendo as relações com os atuais clientes. Fortalecer a posição da empresa no mercado francês, com a possibilidade de criar uma filial. Internacionalizar para outros mercados, baseando-se noutras oportunidades de mercado.

## CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E PERSPETIVAS FUTURAS

### 7.1. Conclusões

A parte inicial da dissertação aborda o conceito de internacionalização e faz alusão ao conjunto de teorias desenvolvidas neste âmbito, que têm como finalidade explicar o processo e as estratégias de internacionalização, adotadas pelas empresas.

Para explicar o processo de internacionalização da Carvalheira, Bastos Lda. recorreu-se apenas às teorias das redes e da internacionalização empreendedora. Porém percebeu-se que não existe uma única teoria que explique de forma exímia o processo de internacionalização de uma empresa. Assim, na ótica da teoria baseada nas redes considera-se que a empresa embora esteja na categoria de *Early Starter* conseguiu entrar numa rede internacional e o seu processo de internacionalização foi afetado por isso.

Johanson e Mattsson (1988) defendem que este tipo de empresa pode ser encorajado a internacionalizar-se, tirando proveito das empresas da rede, com as quais tenham contactos próximos. Esta situação aconteceu com a Carvalheira, Bastos Lda., através de várias propostas que lhe foram dirigidas por clientes/parceiros da rede doméstica que operavam no estrangeiro, nomeadamente em Espanha e França. Assim, e depois de pesar as vantagens de internacionalização para mercados como Brasil ou Angola, a empresa decidiu aproveitar essas oportunidades, adquirindo conhecimento e experiência em mercados internacionais como Espanha ou França.

Quando foi estabelecida, a PME em estudo não tinha como opção estratégica produzir e exercer a sua atividade de carpintaria de limpo em mercados internacionais. Porém, a crise económica e financeira sentida no mercado doméstico e posteriormente no setor da construção civil, levou-a a ponderar essa possibilidade, considerando ter recursos humanos, financeiros, tecnológicos e conhecimento técnico que lhe permitisse uma expansão em mercados internacionais.

Atualmente tem consciência de que a sua única fraqueza é a falta de experiência e conhecimento no mercado externo, pelo que decidiu estar atenta a novas oportunidades de negócio internacionais e a trabalhar com clientes com quem já estava familiarizada e

que fazem parte de uma rede familiar onde o risco é menor do que em mercados como Angola ou Brasil.

Deste modo, além de outras razões, a empresa seguiu o que Simões (1997) considera como uma das motivações à internacionalização: manutenção e reforço das redes de relações, no sentido em que seguiu os seus clientes nacionais nos mercados internacionais. No entanto, apesar de ter clientes em mercados muito atrativos (como é o caso de Angola e Brasil) preferiu apostar em mercados geograficamente mais próximos e ao mesmo tempo mais estáveis do ponto de vista económico e político, como sejam a Espanha e França.

Tal com referido, o papel do empreendedor é muito importante no processo de internacionalização. No caso da empresa em estudo, esse mesmo papel também se notou, pois assim que a precariedade do mercado interno surgiu, houve uma perspetiva de deteção de oportunidades que entrou em jogo. França, Bélgica, Argélia, Espanha, Angola, Moçambique e Brasil foram apenas alguns dos mercados analisados de forma sistemática em busca de novas oportunidades de negócio.

Dentro da perspetiva empresarial, o próprio ato de internacionalização pode ser considerado como um ato empreendedor. No caso da Carvalheira, Bastos Lda. a procura por novas oportunidades foi analisada de forma pragmática, tentando minimizar os riscos e maximizar os lucros. Embora possa ser considerada uma internacionalização passiva, dado que foi resultado da recessão do mercado português, o papel de empreendedor na deteção de novas oportunidades foi pertinente no processo de internacionalização.

Além disso, nas PME o conhecimento no que respeita aos relacionamentos é frequentemente concentrado numa única pessoa, pelo que o empreendedor possui um papel de destaque no processo de internacionalização, como foi o caso nesta empresa. Como tal, e à luz do que Oviatt e McDougall (2005) defendem, a participação do empreendedor em redes externas permitiu identificar oportunidades internacionais, estabelecer a credibilidade para o futuro e intensificar relacionamentos.

Por fim, conclui-se que o processo de internacionalização é muito importante para as empresas, e quando bem planeado e estruturado é um impulso para o crescimento e aumento da rentabilidade.

Tal como Francisco Silva<sup>14</sup> defende, a internacionalização é cada vez mais uma atitude e um estado de espírito em cada empresário, gestor ou governante.

---

<sup>14</sup> Fonte: Francisco Silva - Informação e Internacionalização. Livro das Atas, Formando Conhecimento, Diálogos de Internacionalização, AICEP, 2012.

## 7.2. Implicações para a Gestão

O processo de globalização dos mercados está a transformar o ambiente competitivo, não só das grandes empresas, como também, e principalmente, das pequenas empresas. Até recentemente, os gestores das pequenas empresas poderiam mantê-las locais e se assim o desejassem, relativamente isoladas das forças de competição internacional. Porém, nos dias de hoje, o ambiente competitivo é tão intenso que mesmo que as PME não compitam a nível global, devem procurar alcançar eficiências globais para sobreviver e se manterem competitivas (Etemad et al., 2001).

Assim, também a Carvalheira, Bastos Lda. deve estar consciente deste novo paradigma. Contudo, à semelhança do que os autores, anteriormente referidos, consideram, também esta PME pode não conseguir alcançar essas eficiências de forma gradual, através de uma evolução sequencial e usando os seus próprios recursos.

Posto isto, a estratégia passa por aprofundar relacionamentos e integrar a sua atividade nas cadeias de valor das grandes empresas, para assim alcançar uma redução de custos e ao mesmo tempo expandir-se internacionalmente. A empresa analisada, como sabia que não conseguiria internacionalizar-se sozinha, usando os seus próprios recursos, começa por exercer a sua atividade internacional de forma indireta, seguindo os seus clientes nacionais e, de certa forma, subordinando-se às condições por eles impostas.

Para evitar esta situação, a empresa deve adotar sempre uma perspetiva empreendedora, tentando sempre conhecer mais dos mercados externos, mantendo uma posição pró-ativa na relação, não se limitando ao conhecimento e à experiência do parceiro.

Para além disto, apesar desta relação com o parceiro permitir ultrapassar determinadas barreiras, a PME terá que ter sempre em atenção a adequação da qualidade e da versatilidade dos recursos humanos da empresa às novas condicionantes do mercado e a dispersão dos esforços da empresa por vários mercados/clientes (Moreira, 2004).

Por fim, se a entrada no mercado francês tiver sido alcançada, a empresa encontra-se já a enfrentar novos desafios: antecipadamente ao seguir uma estratégia baseada no relacionamento, não só vai manter esses relacionamentos no exterior, como pode aprofundá-los e daí tirar mais proveito da rede em que opera. Em termos de perspetiva empreendedora, se a entrada no mercado já foi conseguida, o relacionamento tem que ser aprofundado, a fim de se tornar numa estratégia a médio prazo.

### 7.3. Limitações

A grande limitação deste trabalho é a de estar baseada num estudo de caso único, que embora não permita o *theory building*, foi muito importante para o *theory testing*. Efetivamente, não é possível fazer generalizações de âmbito teórico.

### 7.4. Perspetivas Futuras

As perspetivas futuras apresentadas dividir-se-ão em duas partes: numa apresentar-se-á as perspetivas futuras em termos académicos e na outra aludir-se-á às perspetivas futuras para a atuação da empresa nos mercados internacionais. Assim, em termos académicos seria pertinente analisar outras PME em situação idêntica a esta e analisar a forma como também essas empresas abordaram os mercados internacionais, permitindo fazer uma análise comparativa entre elas e tentando perceber se existe algum padrão comum de internacionalização de PME.

O objetivo seria perceber se existe um padrão dinâmico que abandone a postura passiva (reativa) face a uma nova postura mais empreendedora (kirzneriana). Esta análise teria a vantagem de explorar perspetivas semelhantes nas *born globals* ou nas *international new ventures* aplicadas aos setores tradicionais, tipicamente pouco exploradas nesta perspetiva empreendedora.

Em termos práticos, a empresa neste momento, encontra-se numa fase de transição, passando de uma internacionalização baseada na oportunidade para uma internacionalização que envolve um maior planeamento estratégico.

Assim sendo, para efetivar a sua posição nos mercados externos deverá escolher o parceiro adequado, talvez uma média ou grande empresa com alguma experiência nos mercados internacionais e tentar desenvolver com ela uma relação simbiótica, em que tanto a PME como a média/grande empresa confiam uma na outra, para poderem criar uma rede que alcance competitividade global, compita de forma mais eficaz e ganhe uma quota de mercado global.

## REFERÊNCIAS

- Adda, J. (1996). *La Mondialisation de L'economie*. Paris: La Découverte.
- Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Harvard University Press: Boston, MA.
- Alvarez, S. & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- Anderson, E. W. & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Andersson, S. (2000). Internationalization of the firm in entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 65-94.
- Andersson, U. & Johanson, J. (1997). International Business Enterprise. In Bjorkman forsgren (Eds). *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979-996.
- Andersson, U., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1997). Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. *Management International Review*, 37(2), 67-84.
- Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2000). An integrative conceptual mode, In Dana, L.P. (Ed.), *Global Marketing Co-operation and Networks*. International Business Press. EUA, New York, NY, 17-35.
- Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). *Foreign Market Entry: A New View of Reality*. London, England: Routledge.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bell, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. London, England: Open University Press.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.
- Bilkey, W.J., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(2), 93-98.
- Birkinshaw, J., Hood H., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19, 221 – 241.
- Bjorkman, I., & Forsgren, M. (2000). Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 6-25.
- Bogdan, R., & Bilken, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Coleção Ciências da Educação, Porto: Porto Editora.
- Bradley, F. (2004). *International Marketing Strategy*. London: Prentice Hall.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Nicholson, C. Y. (1995). Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.
- Bruner, J. (1990) *Acts of Meaning*. New York: Harvard University Press.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6) 273-281.
- Chetty, S. & Holm, D.B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9, 77-93.
- Coviello, N.E., & Martin, K.A.M. (1999). Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 42-66.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75 – 87.
- Czinkota, M. (1982), *Export Management*. New York: Praeger Publishers
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). *International Business*. Orlando: The Dryden Press, 5th Edition.
- Dalmoro, M. (2008). Empreendedorismo Internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. *Facef Pesquisa*, 11(1), 59-71.
- Dana, L. P., Etemad, H., & Wright, R.W. (1999a). The impact of globalization on SMEs. *Global Focus*, 11(4), 93-105.

- Dana L.P., Etemad, H., & Wright, R. W. (1999b). The theoretical foundations of international entrepreneurship. In R. W. Wright (Ed.), *International Entrepreneurship: Globalization of emerging business*. Stamford: CT:JAI Press.
- Demo, P. (1989). *Metodologias Científicas em Ciências Sociais*. Brasil, São Paulo: Atlas.
- Deshpandé, R., & Farley, D. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 3-22.
- Dicken, P. (1992). *Global Shift*. London: Chapman.
- Dima, S.C. (2010). From International Trade to Firm Internationalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(2), 59-66.
- Drucker, P. F. (1987). *Inovação e Espírito Empreendedor*. Brasil, São Paulo: Pioneira.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Easton, G., Wilkinson, I., & Georgieva, C. (1977). Toward evolutionary models of industrial networks – A research programme. In Gemünden, H., Ritter, T., & Walter, A. (Eds.), *Relationships and networks in international markets*. Oxford: Pergamon.
- Etemad, H., Wright, R. W & Dana, L.P. (2001). Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms. *Thunderbird International Business Review*, 43(4), 481-499.
- Forsgren, M. (1989), *Managing the Internationalization Process*. London: Routledge
- Forsman, M. Hinttu, S & Kock, S. (s.d.) *Internationalization form a SME perspective: work-in progress paper*. Department of Management and Organization, Swedish School of Economics and Business Administration.
- Foss, N.J., Knudsen, K. & Montgomery, C. (1995). An extrapolation of common ground: integrating evolutionary and strategic theories of the firm, In Montgomery, C.A. (Ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers, 1-17.
- Guba, E. & Lincoln, Y (1994). Competing paradigms in qualitative research In Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Eds). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 105-117
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: Wiley.
- Håkansson, H., & Johanson, J. (1984). Heterogeneity in industrial markets and its implications for marketing. In Hägg, I., & Wiedersheim-Paul, F., (Eds.), *Between market and hierarchy*. Uppsala: Department of Business Studies.

- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2002). O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In Rocha, Â. A. (Ed.), *Internacionalização das empresas brasileiras: Estudos de gestão internacional*. Brasil, Rio de Janeiro: Mauad.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. & Sexton, L.D. (2001). Guest Editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7) 479-491.
- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1996). Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. *Journal of International Business Studies*, 1033 – 1053.
- Holmlund, M. & Kock S. (1995). Buyer Perceived Service Quality in Industrial Networks. *Industrial Marketing Management*, 24,109-121.
- Hosseini, M., & Dadfar, H. (2012). Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies. *The Business & Management Review*, 3(1), 182 – 191.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Johanson, J., & Mattsson, L.G. (1988). Internationalisation in industrial system: A network approach. In Hood, N., & Vahlne, J-E (Eds.), *Strategies in global competition*. London: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Laranjeira, A.S. (2012). O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Global. (Master's Thesis, Universidade Católica Portuguesa, Porto). Retrieved from <http://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/12072>.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas. Portugal*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Li, Y. & Nkansah, S. (2005). *Internationalisation Process of two Swedish firms*. Sweden: Linköping University.

- Lin, S. (2009). Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences. *Colloque Franco-Tchéque: Trends in International Business*, 117-135.
- Luostarinen, R., L. Welch. (1990). *International Business Operations*. Helsinki: Kyriiri Oy.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Michael, S.C. & Robbins, K.D. (1998). Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 35-45.
- Miguens, C. M. (2007). Alianças estratégicas e investimento direto com instrumentos de internacionalização: O caso EPOLI. (Master's Thesis, Universidade do Porto). Retrieved from <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/7570?mode=full>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770 – 791.
- Moreira, A. C. (2004). Breve ensaio sobre a internacionalização, *Politécnica*, 15, 23-33.
- Moreira, A. C. (2009). The evolution of internationalization: Towards a new theory? *Global Economics and Management Review*, 14(1), 41-59.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Oliveira, P. & Teixeira, A. A. C. (2011). The Internationalization profiles of portuguese SMEs. *FEP Working Papers: Research Work in Progress*, 439.
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 5, 45-65.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554.
- Reid, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Reid, S. (1982). The impact of size on export behaviour in small firms. In Czinkota, M., & Tesar, G. (Eds.), *Export management: An international context*. New York: Praeger.
- Reid, S. (1983). Firm Internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*. 1(2), 45-55
- Rennie, M.W. (1993). *Born global*. McKinsey Q., 4, 45–52
- Ribeiro, J. (2003). *Augusto Comte e o positivismo*. Brasil, São Paulo: Edicamp.

- Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Schumpeter, J. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Brasil, Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. (1982). *Teoria do Desenvolvimento Económico*. Brasil, São Paulo: Abril Cultura.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217 – 226
- Silva, I. M., Chagas, A. C. C., & Siqueira, S. V. (2012). Características de Empreendedorismo Internacional no Processo de Internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. *Internext - Revista Eletrónica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo*, 7(2), 107 – 136.
- Simões, V. C. (1996). *Inovação e Gestão em PME industriais portuguesas*. Lisboa: Gabinete de Estudo e Planeamento do Ministério da Economia (GEP)
- Simões, V. C. (1997). Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. In *Comércio e Investimento Internacional*. ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal: Lisboa.
- Tavares, F., Pereira, E., & Moreira, A. C. (2014). The portuguese residential real estate market. An evaluation of the last decade. *Panoeconomicus*, 61(6), 739-757.
- Tookey, D.A. (1975), *Exporting Marketing Decisions*. London, England: Penguin Books.
- Turnbull, P. (1987). A challenge to the stages theory of the internationalization process. In P.Buckley & P. Gauri (Eds). *The Internationalization of the –firm – a reader*. International Thompson Business Press. Oxford.
- Vahlne, J.E. & Nordstrom, K.A. (1990). *Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years*. EIBA. Conference, Stockholm.
- Vissak, T. (2004). *The Importance and Limitations of the Network Approach to Internationalization*. Estónia: University of Tartu.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Wright, R.W., & Ricks, D.A. (1994). Trends in international business research: 25<sup>o</sup> years later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687-701.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Brasil, Porto Alegre: Bookman.