

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME PORTUGUESAS: UM ESTUDO DE CASO

Marlene Andreia da Rocha Pinto. marlenezpinto@hotmail.com. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Raquel Susana da Costa Pereira. rpereira@iscap.ipp.pt. Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas (CECEJ). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
Instituto Politécnico do Porto

RESUMO

A globalização abriu um vasto leque de oportunidades para as empresas/negócios em todo o mundo. Usando a metodologia qualitativa e o estudo de caso, procuramos analisar o processo de internacionalização de três PME portuguesas com o objetivo de perceber a sua abordagem aos mercados internacionais. Os resultados indicam que o modelo Uppsala é útil para compreender o processo de internacionalização das PME. Contudo, também indicam que há empresas que iniciam a sua expansão internacional muito rapidamente e para mercados geograficamente dispersos, contrariando alguns princípios do modelo Uppsala.

Para os casos em análise, a exportação constitui o principal modo de entrada nos mercados externos. Adicionalmente, as razões/fatores que motivam e influenciam a internacionalização, em conjunto com o perfil dos gestores, o modelo de negócio, bem como as *networks* em que a empresa poderá estar inserida, podem ser os principais impulsionadores da decisão e do reforço do processo de internacionalização.

ABSTRACT

The phenomenon of globalization offers a wide range of new opportunities for business and companies all over the world. Using the qualitative research and the case study as a method, our goal is to analyze the internationalization process of three SMEs and to find out how they approach the international markets. The results indicates that the Uppsala model is useful for understanding the internationalization process of SMEs. However, it also indicates that there are companies that begin their international expansion very quickly and to geographically dispersed markets, diverging from some of the principles of Uppsala model.

To the cases under study, exporting is the preferred strategy and mode of entry in the external markets. In addition, the reasons and factors which motivate and influence the internationalization, along with the profile of managers, the business model, and the networks that the company may be a part of, may be the main motives for opting for and focusing on internationalization.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias, internacionalização, PME, Teorias de internacionalização.

KEY WORDS: Strategies, internationalization, SME, Internationalization theories.

INTRODUÇÃO

A rápida e constante evolução do contexto mundial em que as empresas competem tem sido determinante para justificar a relevância que a internacionalização assume no quadro das estratégias empresariais atuais.

Hagi e Clipici (2009, p. 375) referem que *“As a result of growing globalization and competition the issue of internationalization is becoming more and more important and relevant for companies all over the world”*.

No caso português, esta afirmação assume uma pertinência ainda mais acentuada. O tecido empresarial de Portugal é fortemente caracterizado por Pequenas e Médias Empresa (PME) e há autores que defendem que a internacionalização das empresas portuguesas é fundamental para o desenvolvimento da nossa Economia. (Fernandes, 2014; Pais, 2002; Simões, 2010). Também o relatório final da Comissão Europeia (2010) indica que a internacionalização traz muitos benefícios, não apenas às empresas mas também às economias envolvidas. Em Portugal, a internacionalização das empresas/marcas portuguesas e as suas exportações, nos anos mais recentes, têm assumido uma relevância fundamental para a evolução positiva da balança de bens e serviços, bem como para atenuar o desempenho negativo da Economia Portuguesa. Nesse sentido, as autoridades competentes definiram um plano estratégico¹ que tem como objetivos fundamentais reforçar e promover a “Competitividade e Internacionalização” das empresas e da Economia Portuguesa.

Estes factos justificam o interesse e a pertinência em estudar e analisar o processo de internacionalização adotado pelas PME portuguesas. Em concreto, neste trabalho analisamos o caso de três PME que operam em áreas de negócio completamente distintas: o caso da empresa ARCABOA – Indústria de frio, SA, que se dedica ao fabrico de equipamentos não domésticos de refrigeração; o caso Paulo Antunes – Unipessoal, Lda, que atua no setor do mobiliário e decoração; e o caso VentureOak, do ramo da programação informática. A opção de escolher PME justifica-se pela relevância que estas empresas assumem na Economia do nosso país. Adicionalmente, não podemos esquecer que para a grande parte das PME, a falta de recursos humanos e financeiros, de experiência e conhecimento limita o processo de internacionalização (PI), além de que estão mais expostas a choques internos e externos (Amal, M; Filho, A. & Miranda, C., 2008; Jarillo, 1989; Knight, 2000). Por outro lado, a escolha de casos de ramos de atividade muito distintos poderia, à partida, evidenciar diferenças na forma como abordam os mercados internacionais.

Este trabalho começa por fazer, na primeira seção, um enquadramento teórico que tem por base a revisão da literatura existente sobre a temática. Fundamentalmente, procuramos explicar e compreender as teorias, motivos e fases do processo de internacionalização. Na segunda seção é explicada a metodologia utilizada e a terceira seção apresenta e analisa os três casos de internacionalização referidos. Utilizando a metodologia qualitativa, através do estudo de caso, os objetivos fundamentais são analisar e perceber, fazendo o enquadramento com a teoria e a literatura revista, de que forma as PME abordam os mercados internacionais procurando, dessa forma, dar resposta às questões de investigação propostas: Quais são as razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização? Que estratégias e modalidades escolhem e que razões justificam essa escolha? Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais?

Por último, são apresentadas as principais conclusões, bem como as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Os acontecimentos do pós segunda guerra mundial, como a formação de blocos regionais, a liberalização do comércio internacional, mas também a constante evolução tecnológica, crescente relevância de outras áreas geográficas no contexto económico e político, determinou um rápido processo de globalização e crescente interdependência das Economias, forçando as suas empresas a concorrerem num mercado global e em permanente mudança, determinando novos e constantes desafios nos negócios.

¹ Para o atual período de programação dos Fundos Estruturais (Portugal 2020) foi definido o Programa Operacional intitulado de Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização. Trata-se de um acordo de parceria definido entre Portugal e a Comissão Europeia onde foram definidos os princípios de programação e aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, para o período de 2014-2020, e que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para Portugal nesse período.

Com efeito, o conceito de globalização é atualmente alvo de uma profunda reflexão por parte de vários autores, consequência da interligação que o mesmo tem com a nova realidade empresarial e seus elementos constitutivos (Larrinaga, 2005).

Na verdade, como refere Dias (2007), a internacionalização não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, porque as trocas entre nações perdem-se no tempo. Contudo, a dimensão, crescimento e características que a internacionalização atingiu nas últimas décadas é que tornam este fenómeno relevante, justificando um interesse renovado no seu conhecimento.

Por exemplo, Murteira (2003) refere que a globalização é um processo que tem conduzido ao crescente condicionamento das políticas económicas, na medida em que cada vez mais se acentuam relações de interdependência, dominação, e dependência entre atores internacionais e nacionais. À medida que os níveis de interdependência se intensificam e aprofundam, assiste-se a uma progressiva abertura das fronteiras, ao livre funcionamento dos mercados de bens e serviços e recursos produtivos.

Face à globalização, a internacionalização torna-se assim a estratégia de maior relevo no que concerne ao potencial crescimento económico de uma empresa (Luo, Y., 2005); Sapienza et al, 2006). Assim o afirmam Hagiú e Clípici (2009, p. 375) *“As a result of growing globalization and competition the issue of internationalization is becoming more and more important and relevant for companies all over the world”*.

De facto, a revisão da literatura permite constatar que, para vários autores, como por exemplo Johanson e Vahlne (1977), Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), Larrinaga (2005), Calof e Beamish (1995), o conceito de internacionalização engloba estratégias e decisões de envolvimento gradual em operações internacionais, as quais são influenciadas por fatores internos e simultaneamente exigem a adaptação à envolvente internacional.

Se é um facto que o termo internacionalização pode apresentar diferentes definições, uma verdade inegável é que as empresas têm necessidade de se internacionalizar. E porquê? Que razões/motivos determinam esse processo? De que forma as empresas o fazem?

1.1 TEORIAS E MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para que haja um conhecimento mais profundo dos motivos que levam as empresas a internacionalizar-se, assim como as estratégias e modalidades utilizadas, é necessário analisar algumas das principais teorias explicativas, desta temática, que continuam a ser a base de vários trabalhos empíricos e académicos.

A revisão da literatura das teorias de internacionalização permite agrupar essas teorias/modelos em três categorias principais:

- a) As que procuram explicar as razões pelas quais pode haver interesse das empresas em se expandir internacionalmente, onde se enquadram a Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1976, 1998) e o Paradigma Eclético de Dunning (1973, 1980, 1988, 2000). Segundo Anderson e Buvik (2002), bem como Hemais e Hidal (2004) citado em Vanconcellos (2013), estas teorias assentam numa abordagem económica uma vez que são modelos mais orientados para a otimização dos recursos e dos retornos financeiros.
- b) As que defendem que os processos de internacionalização se realizam por etapas e de forma gradual, como o modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975); Johanson e Vahlne (1977, 1990), e o modelo Uppsala na perspetiva das Networks (Johanson & Vahlne, 2009). Na perspetiva de Anderson e Buvik (2002), estes modelos seguem uma abordagem comportamentalista, onde o processo de internacionalização está mais relacionado com as atitudes, perceções e comportamentos da empresa.
- c) As que procuram analisar e explicar “como” e o “porquê” de algumas empresas abordarem o mercado desde muito cedo, sendo que algumas se internacionalizam logo após o primeiro ano de atividade. São as designadas *Born Globals* ou *International New Ventures* (INV) (Welch & Loustarinen, 1988; Rennie, 1993; Oviatt & McDougall, 1994)

Desenvolvida por Buckley e Casson (1976), a TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO tem como ideia base, o facto de as empresas integrarem as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente na medida em

que aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos. Ou seja, recorrendo ao conceito de “imperfeições de mercado”, esta teoria contribuiu para a compreensão das atividades de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) das empresas e para fomentar a ideia que as multinacionais demonstram maior eficiência que o mercado na organização de atividades económicas.

Similarmente, o PARADIGMA ECLETICO de Dunning ou Paradigma OLI (Ownership-Localization-Internalization) procurava ainda identificar de que forma as operações das empresas multinacionais se desenvolviam no país recetor (“Como?”), de modo a conseguir compreender como é que estas conseguem obter mais sucesso que as empresas locais. Sendo um dos modelos teóricos mais reconhecidos em negócios internacionais (Stoian & Filippaios, 2008), o paradigma de Dunning (1973,2000), procura explicar a forma, extensão e padrão do processo de internacionalização através do IDE. Na génese da existência e sucesso de uma empresa multinacional, está o facto da sua vantagem competitiva ser suficiente para ultrapassar os custos e desvantagens de ser estrangeira. Essa empresa precisa criar mais valor acrescentado que as empresas domésticas, até porque tem que ter em conta os custos de se instalar e operar no estrangeiro.

Esta perspetiva ou abordagem económica permite e procura explicar o aparecimento das empresas multinacionais e, sobretudo, procura analisar as determinantes e estratégias do IDE. Nesse sentido, estas teorias acabam por estar sujeitas a críticas. Por um lado, focam-se apenas no IDE e nas empresas multinacionais, esquecendo-se das empresas de menor dimensão (Anderson 1997). Por outro lado, avaliam a internacionalização de forma estática não relevando, por exemplo, as formas de colaboração interempresariais (Dias, 2007). Além disso, a existência de diversos critérios de decisão (risco, retorno, controlo e recursos) faz com que a decisão do modo de entrada acabe por ser complexo.

Seguindo uma abordagem comportamentalista da empresa, surge, em 1975, o MODELO UPPSALA que tinha como objetivo explicar e prever diferentes padrões de comportamento no processo de internacionalização. Este modelo foi primeiramente desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e posteriormente complementado Johanson e Vahlne (1977; 1990),

Como refere Miguens (2007, p.14) o modelo Uppsala apresenta a internacionalização como um processo no qual a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional. Assim, segundo o modelo, existe uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento adquirido sobre os mercados externos e o comprometimento da empresa com as suas decisões e operações comerciais. Nessa perspetiva, referem Amal e al. (2008), é necessário observar que o conhecimento pode ser desenvolvido principalmente através da acumulação de experiências geradas pelas operações realizadas nos mercados externos.

A introdução do conceito de conhecimento de mercado diz respeito ao resultado da experiência adquirida durante um processo de internacionalização e é de suma importância para futuras decisões na escolha de mercados-alvo, na medida que o conhecimento de mercado ajuda a empresa a identificar os riscos e oportunidades provenientes de um mercado específico (Johanson & Vahlne, 1977, p. 27).

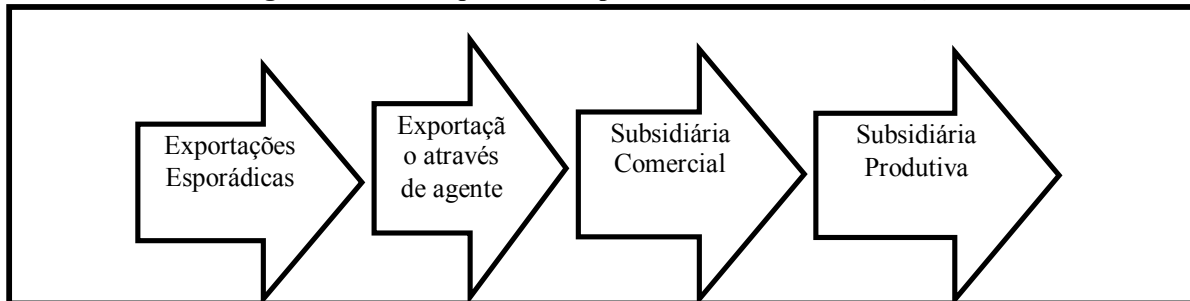
Segundo Benito e Gripsrud (1992); Kogut e Singh (1988), os autores introduziram ainda no modelo, o conceito de “distância psicológica” que engloba fatores como: a linguagem, sistemas políticos, educação, desenvolvimento industrial; e as distâncias culturais com vista a analisar a distância entre o país origem e o mercado-alvo uma vez que estes fatores podem dificultar ou facilitar os fluxos de informação entre a empresa e um mercado específico.

A distância geográfica é vista também como uma ferramenta importante que, apesar de ser englobada no conceito de “distância psicológica” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), parece ser independente, uma vez que os países que se encontram próximos geograficamente podem revelar grandes distâncias psicológicas (como por exemplo, a distância política e cultural).

Além disso, quanto maior for a diferença da “distância psicológica” entre o país de origem e o país estrangeiro, maior será a incerteza entre os dois países. Devido a estas incertezas e às imperfeições dos canais de informação, a expansão geográfica das empresas dá-se preferencialmente em mercados cujas similaridades com o mercado interno são mais evidentes (Johanson & Vahlne, 1977).

Portanto, para os autores, o processo de internacionalização (PI) é um processo incremental, do qual a empresa beneficia de uma aprendizagem sucessiva que pode ser levada a cabo por uma sequência de modos de entrada em novos mercados. A abordagem aos mercados externos é feita de forma gradual e progressiva, em que as diferentes etapas representam os graus de envolvimento internacional da empresa (conforme indicado na figura 1):

Figura 1 - Fases sequenciais do processo de internacionalização



Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)

Em conclusão, segundo este modelo, o processo de internacionalização constitui um processo de aprendizagem experimental e de compromisso incremental o que significa que à medida que o conhecimento dos mercados externos aumenta, também aumenta o grau de comprometimento da empresa nesses mercados permitindo uma melhor e mais eficiente exploração das oportunidades que os mesmos oferecem.

A rápida evolução ocorrida no contexto dos negócios e estratégias empresariais, decorrente da globalização, permitiu constatar que nem todas as empresas se expandiam geograficamente de acordo com a lógica “*step-by-step*”. Nesse sentido, Johanson e Vahlne (2009) procederam à revisão do modelo original de Uppsala. Da revisão surgiu o conceito de rede de negócios. “*The main change in the model is the network concept and its role in the internationalization process*” (Ducuing, & Gallo, 2010, p.14). Surge, assim, a TEORIA DAS REDES DE RELACIONAMENTOS (*NETWORKS*).

Apesar dos autores continuarem a defender que o processo de internacionalização resulta da combinação entre a experiência adquirida e o comprometimento de mercado, estas duas variáveis dependem agora do potencial dos parceiros da sua rede de negócios. Nesta perspetiva, a questão das relações entre o comprometimento, o conhecimento, as redes de negócios e a forma como elas se interrelacionam para encontrar novas oportunidades são o cerne da nova conceitualização dos autores (Johanson & Vahlne, 2006, p.165).

Embora seja reconhecida a relevância desta teoria, no âmbito dos negócios internacionais, ela foi sujeita a críticas, sobretudo no que se refere à sua falta de capacidade para descrever e explicar alguns processos contemporâneos e rápidos de internacionalização, como por exemplo o caso das empresas de *e-commerce* ou *BORN GLOBAL*. “*Over the last two decades, the observation that an increasing number of firms aim for international markets right from their start has seriously challenged the stage model*” (Cannone & Ughetto, 2014 p. 272).

Considerando a literatura revista, relativa às designadas “*Born Globals*”, podemos dizer que estas se caracterizam por ser empresas jovens e de pequena e média dimensão, que surgem de um cenário competitivo, caracterizado por um mundo globalizado e dinâmico, e que possuem grande proporção de vendas oriundas de mercados externos, nos quais começam a atuar aquando da sua origem ou pouco tempo depois. Dessa forma, demonstram que a sua internacionalização é feita de um modo acelerado, pelo que são empresas que não seguem o padrão de “estágios” para sua internacionalização. Segundo Hennart (2014), foram autores como Welch e Loustarinen (1988), Rennie (1993) e Oviatt e McDougall (1994) que, ao longo das últimas décadas, identificaram um número crescente de empresas, que não seguiam o padrão tradicional de um processo de

internacionalização. Pelo contrário, as empresas começavam logo a promover atividades internacionais desde a sua génese ou pouco tempo depois.

Conhecidas por *BORN GLOBALS* (Rennie, 1993) ou por *INTERNATIONAL NEW VENTURES (INV)* (McDougall & Oviatt, 1994) estas empresas, cujo aparecimento foi motivado por diversos fatores ambientais (globalização, internet e outras tendências contemporâneas) (Marinho, 2013), contrariam uma das teorias mais reconhecidas sobre a internacionalização – o modelo Uppsala.

Enquanto o modelo Uppsala refere que a internacionalização é um processo lento e moroso, as INV internacionalizam-se rapidamente e tendem a assumir riscos elevados durante a sua expansão. Por outro lado, conseguem vender os seus produtos a clientes distintos, espacialmente dispersos, sem que haja grandes custos de comunicação, transporte e custos de adaptação. Hennart (2014 p. 117) defende que a principal razão para o sucesso destas empresas é a escolha do modelo de negócio, ou seja: “*What they sell, how they sell, and to whom.*”

Outra característica notável é descrita por Hollensen (2011), em que o autor presume que *as Born Globals* tendem a ser geridas por empresários visionários ou empreendedores, que vêem o mundo como um único mercado, sendo os mesmos, os que mais influenciam a decisão de seguir o caminho da internacionalização. Ao contrário das grandes multinacionais, estas empresas comumente caracterizadas por serem PME, exibem procedimentos operacionais flexíveis que lhes permitem reagir mais rapidamente a ambientes em mudança, como por exemplo, a viabilização de negócios e tomada de decisões efetuadas no próprio local pelo gestor/ ou proprietário da empresa. Assim, nos casos das *Born Globals*, os compromissos com o mercado externo são menos propensos a ser influenciados por rotinas organizacionais e políticas internas.

Em resumo, podemos referir que a conjuntura económica, política, legal, social e tecnológica global, tem possibilitado a criação das *Born Globals* e o seu desenvolvimento, permitindo que estas empresas consigam ultrapassar o desafio de criar e desenvolver um negócio viável, competitivo e sustentável, geralmente com recursos limitados, através da adoção de práticas de negócio flexíveis e inovadoras (Laranjeira, 2012).

1.2 MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO²

Num mercado global, as PME precisam de reduzir cada vez mais a sua dependência dos mercados domésticos. A AICEP (2013, p. 10) defende que “*As atividades internacionais reforçam o crescimento orgânico, aumentam a competitividade e criam condições para a sustentabilidade a longo prazo das empresas.*” Por conseguinte, Brito e Lorga (1999) também defendem que a decisão de expandir as suas atividades para lá do mercado interno é considerada por muitas empresas uma condição necessária para o reforço da sua competitividade. Neste sentido, a diminuição da dependência do mercado interno e a tomada de consciência dos benefícios resultantes de uma estratégia global poderão ser os principais motivos que impulsionam as empresas a seguir o caminho da internacionalização.

A literatura apresenta várias classificações para os motivos que levam as empresas à sua internacionalização. De facto, a revisão da literatura permite verificar várias propostas relativas às motivações para a internacionalização, as quais estão associadas a fatores internos e externos à empresa (Simões, 1997 a) e b); Mwiti, Ofafa & Mkin, 2013; Suárez-Ortega & Alamo-Vera, 2005) e dependem da fase do processo de internacionalização em que a empresa se encontra (Korsakiere & Baranauskiera, 2011). Outros identificam os motivos como proativos ou reativos (Cavusgil, 1982; Simões, 1997a) e b); Czinkota, Ronkainen & Moffett, 1999; Brito & Lorga, 1999; Hollensen, 2011).

De acordo com Mwiti et al. (2013) os motivos internos são todos os fatores que derivam do seio da empresa, enquanto os fatores externos são os que decorrem do ambiente externo da empresa. Os autores identificaram

² Dunning (1998,2001) constitui uma das principais referências no âmbito da análise das motivações à internacionalização. Preocupa-se, fundamentalmente, em explicar as razões que determinam a realização de IDE. Uma vez que os casos em análise, neste estudo, constituem PME que não realizam/realizaram IDE, não faremos referência a essa literatura.

como fatores relevantes na participação inicial nos mercados de exportação três grupos de fatores: os fatores internos proativos os fatores internos reativos e os fatores organizacionais (ver quadro 1).

Quadro 1 - Tabela Conceitual de Fatores Motivacionais

Fatores internos proativos	Fatores internos reativos	Fatores organizacionais
Alcançar economias de escala	Gestão de ordens acumuladas	Tamanho da empresa
Interesse especial da gestão	Utilizar capacidade de produção em excesso	Idade da empresa
Posse de vantagem competitiva	Manter a venda de produtos sazonais	
Potencial para crescimento adicional	Reduzir a dependência de mercados domésticos	
Produção de bens com características únicas	Contrabalançar estagnação nas vendas domésticas	

Fonte: Adaptado de Mwititi et al. (2013, p. 69)

Outros autores como Czinkota et.al (1999), Hollensen (2011), Masum & Fernandez (2008) dividem o conjunto de fatores que motivam a internacionalização em dois grupos: motivações proativas e motivações reativas. Os motivos proativos indicam que a opção de internacionalização da empresa é influenciada por meios internos e englobam estímulos que se baseiam no interesse da empresa em explorar as suas vantagens competitivas. Com efeito, Czinkota et al. (1999), Hollensen (2011), agrupam nas motivações proativas, as vantagens tecnológicas, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala como principais fatores motivadores à internacionalização. Os motivos reativos para a internacionalização indicam que a empresa ajusta e altera as suas atividades de forma passiva para dar resposta às pressões ou ameaças do mercado interno ou externo (Hollensen, 2011; Masum & Fernandez, 2008). Portanto, fatores como as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade a clientes e portos de desembarque são apontados como os principais motivos reativos que levam a empresa a internacionalizar as suas atividades.

Já Brito e Lorga (1999), às motivas proativas e reativas acrescentam uma terceira categoria, as motivações mistas. Nas motivações mistas, estão evidenciadas a proximidade geográfica e as afinidades culturais e linguísticas do qual muitas empresas não prescindem. A aposta em mercados geográficos mais próximos proporciona, segundo os autores, uma maior segurança, uma vez que o grau de incerteza e complexidade que enfrentam é menor que em mercados mais longínquos.

Com efeito, existem inúmeras motivações capazes de conduzir as empresas a iniciar o seu processo de internacionalização. Se algumas motivações são determinadas por uma estratégia definida no seio da empresa, outras motivações derivam de fatores externos que levam as empresas a adotarem este comportamento. De um modo geral, percebemos que as motivações mais referidas pelos vários autores têm sempre, em perspetiva, a possibilidade de crescimento da empresa, maximização do lucro e minimização do custo de aquisição de recursos, e aproveitamento de vantagens competitivas. A influência destes fatores, em conjunto com o perfil dos gestores, a dimensão da empresa, bem como as *networks* que a empresa poderá estar inserida, podem ser os principais impulsionadores da decisão e do reforço do processo de internacionalização.

1.3 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Um modo de entrada no mercado estrangeiro pode ser definido como um acordo institucional adotado por uma empresa para facilitar a entrada de bens, tecnologias, recursos humanos, de gestão, entre outros recursos, nesse mesmo mercado (Gao, 2004).

A respeito dos modos de entrada, Hennart et al. (2015, p.466) referem *que (...) “foreign entry into a host market involves the bundling of intangibles contributed by the foreign investor with local complementary inputs contributed by local actors, and that the chosen mode of entry will be the one that maximizes the joint gains of both parties”*.

Com efeito, a internacionalização não se restringe só à transição do produto ou serviço do mercado nacional para o estrangeiro (Fernandes, 2014). As empresas antes de avançarem para os mercados externos, devem ter presente uma estratégia de entrada bem definida e calculada na medida em que, tal como referem Morchett, Schram-Keiln e Swoboda (2010), a definição dos modos de entrada nos mercados externos constitui uma das decisões mais complexas na internacionalização.

Existem muitos modos de entrada aos quais as empresas podem recorrer para se estabelecerem além-fronteiras. Contudo, cada negócio tem as suas particularidades o que faz com que o seu modo de atuação dependa de fatores como: o modelo de negócio e da sua visão estratégica (Fernandes, 2014). A revisão da literatura permite-nos referir que, de um modo geral, são distinguidos os seguintes modos de entrada: 1) a exportação, 2) o licenciamento, 3) *franchising*, 4) *joint venture*, 5) subsidiárias e 6) mais recentemente a internacionalização através da internet (*e-business / e-commerce*). De seguida, fazemos uma apresentação, muito resumida, de cada um desses modos.

a) Exportação

A exportação é a via mais simples de internacionalização e a mais utilizada pelas PME que, devido à falta de recursos, recorrem frequentemente a este tipo de atuação (Hollensen, 2011). Tradicionalmente considerada como o primeiro passo para entrar nos mercados internacionais, a exportação serve frequentemente de plataforma para futuras expansões internacionais (Kogut & Chang, 1996, citado Kiran, Majumdar & Kishore, 2013).

Hollensen (2011, p. 337-349) considera três tipos de exportação: a direta, a indireta e o modo de exportação cooperativa. A direta ocorre quando a empresa produtora tem contacto direto com o primeiro intermediário e trata de todos os detalhes da exportação do produto; a indireta, como o próprio nome diz, a empresa produtora não interage diretamente nas atividades exportadoras. Essa interação é feita por outros agentes económicos nacionais, o que faz com que a mesma não tenha qualquer participação nas vendas externas. Para finalizar, o modo de exportação cooperativa, envolve acordos com outras empresas relativamente ao desempenho de funções de exportação

b) Licenciamento

O licenciamento é também considerado uma das estratégias mais usadas pelas PME (Cateora, Gilly & Graham, 2011, p. 317). Com efeito, a AICEP (2013, p. 114) refere que (...) “o licenciamento é interessante, especialmente para mercados onde existam barreiras às exportações e custos de transporte elevados ou quando a empresa não disponha dos recursos necessários para investir internacionalmente em escala significativa”. Este modo de entrada permite que uma empresa estabeleça sem grandes custos e riscos, uma base de operações em mercados estrangeiros (Fernandes, 2014). Portanto, esta forma de negócio é uma das mais utilizadas pelas PME na medida em que permite que uma empresa conceda a outra, através de um contrato e por um período específico, a exploração de tecnologia, *know-how* ou de direitos de propriedade (marca, patente, modelos e desenhos), mediante uma remuneração (comummente designada de *royalties*).

c) *Franchising*

O *Franchising* é a forma mais alargada do licenciamento, no qual o franchisador, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apoia o francheado na organização, no marketing e na gestão geral da empresa. Este tipo de contrato tem como objetivo a transmissão de conhecimentos, práticas e uso da marca, em que o dono da marca, o franchisador, recebe uma renda ou franquia (proporcional ao desenvolvimento quantitativo do negócio) do francheado que, por sua vez, realiza os investimentos necessários à consecução do empreendimento: injeta capital, explora o mercado local e contrata os recursos humanos necessários ao bom funcionamento do negócio (Cateora et al., 2011).

d) *Joint venture (JV)*

JV é o resultado de um contrato entre duas ou mais empresas, que se associam, com o objetivo de “desenvolver um projeto que, após a execução do mesmo, se dissolve automaticamente” (Fernandes, 2011, p. 94). Este modelo ocorre quando as partes envolvidas concordam em criar uma nova empresa, económica e juridicamente independente, partilhando os lucros, custos, riscos e o controlo sobre o negócio.

Este tipo de aliança estratégica, segundo Miranda (2008), pode ser criada para desenvolver uma série de atividades (como por exemplo: projetos industriais, execução de obras, pesquisas e desenvolvimentos, atividades financeiras e prestação de serviços, etc) podendo assumir a forma de *JV* de distribuição e *marketing* ou a forma *JV* integrada (Freire, 2008, p. 316). Quanto à sua constituição, Viana e Hortinha (2005) referem que as *JV* podem resultar da aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro, criação de

uma nova empresa em associação com um parceiro local, constituição de uma sociedade conjunta num país terceiro e criação de sociedades mistas com um parceiro local, podendo este ser o Estado ou alguma entidade a ele ligada.

e) Subsidiárias

As subsidiárias são outra forma de IDE que, segundo Freire (2008, p. 316), podem assumir a forma de subsidiárias de distribuição e *marketing* em que “...a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional” e as subsidiárias integrais, ao qual a empresa detém 100% de propriedade, ou seja, a empresa desempenha a totalidade da cadeia operacional³. Dentro das subsidiárias integrais, existem dois tipos: as operações *Greenfield* (em que é feita a construção de raiz de uma empresa), ou através da aquisição/ fusão de uma empresa já estabelecida no país estrangeiro (Hill, 2014).

f) Internet

A Internet é considerada, hoje em dia, uma ferramenta valiosa para as empresas, na medida em que consegue proporcionar-lhes uma presença global mais rápida (isto é, permite a entrada em vários mercados em simultâneo), bem como uma ligação célere com todos os parceiros de negócios. Inclusivamente a internet agilizou o método de distribuição e *marketing* das empresas o que proporcionou uma fonte diversificada de produtos, tanto para empresas como para os consumidores.

Citando Loane et al. (2006, p. 264 citado por Fernandes, 2011), “*Web access is available to all firms regardless of size, offering benefits which include: reduced importance of economies of scale, lower marketing communication costs, greater price standardization, reduced information float time, temporal asynchronicity, increased contact between buyers and sellers and changes in intermediary relationships*”.

Sinkovics, Sinkovics & Jean (2013, p. 20) afirmam que as *Born Globals*: “*seem to be more likely to adopt the Internet for exporting in a more aggressive way and to treat it as an alternative to having a physical presence in foreign markets*”.

Do ponto de vista nacional, Parracho (2013, p. 6) refere que “*Em Portugal são cada vez mais as empresas que optam pela integração ou reforço da internet na sua estratégia negócio, principalmente quando a internacionalização é a solução encontrada para superar as dificuldades que enfrentam no mercado doméstico*”.

Apesar das vantagens, existem, no entanto, alguns fatores que dificultam a tomada de decisão estratégica sobre o posicionamento das empresas na internet. Se as empresas não venderem os seus produtos diretamente pela internet, essa decisão pode levar alguns clientes a procurarem a concorrência. Por outro lado, se o fizerem, pode provocar problemas com distribuidores e agentes, que podem passar a vender apenas produtos e serviços de fabricantes que não concorram diretamente neste canal. Adicionalmente, a evolução do *e-commerce* fez também aumentar os níveis de concorrência entre atores pois a quantidade de empresas a competir no mercado global tornou-se maior.

A revisão da literatura apresentada e relativa à temática da internacionalização, principais teorias e modelos de internacionalização, as motivações e os modos de entrada nos mercados internacionais, indica que a abordagem que as empresas fazem aos mercados internacionais depende do modelo de negócio, do produto e da forma como operam. De um modo geral, as PME podem usar mais do que um modo de entrada para a sua internacionalização (Codotto, 2008 citado por Kiran et al, 2013). No entanto, a exportação continua a ser tradicionalmente a modalidade escolhida para uma primeira abordagem aos mercados internacionais (Kogut & Chang, 1996 citado por Kiran et al, 2013).

Não existe, contudo, nenhuma forma correta ou errada de abordar os mercados estrangeiros. Tudo pode depender do tamanho, idade, recursos da empresa, assim como o seu compromisso com o mercado e o mercado em si. Uma empresa quando decide atuar em mercados estrangeiros, deve conhecer claramente os

³ Segundo Freire (2008, p. 274) a cadeia operacional é constituída por várias funções: pesquisa e desenvolvimento; compras; produção; *marketing*; distribuição e serviço.

seus objetivos e motivações, assim como deve estar consciente das implicações que um processo de internacionalização pode proporcionar (Ivarsson & Johan, 1998).

Fernandes (2014) refere que é a produtividade que conduz à competitividade e indica quatro variáveis que todas as empresas devem ter em conta: a qualidade, o preço, o prazo de resposta e a criação de valor para o cliente. Surpreendentemente o autor refere que, hoje em dia, é o prazo de entrega a variável mais importante, principalmente para mercados exigentes e para áreas de negócio de customização (Fernandes, 2014, p. 63).

Na nossa perspetiva, o processo de internacionalização pode constituir uma estratégia complexa, que envolve risco, incerteza, introdução de novos comportamentos e mudanças estruturais. Num contexto de internacionalização/globalização, a empresa terá que possuir e/ou criar fatores de diferenciação que lhe permitam manter uma vantagem competitiva sustentável porque isso irá determinar o seu sucesso/insucesso em qualquer mercado.

2. METODOLOGIA

Nesta secção abordamos, de modo sucinto, a metodologia utilizada neste estudo. O seu objetivo fundamental é analisar e explicar o processo de internacionalização adotado por três PME portuguesas: o caso das empresas: ARCABOA – Indústria de Frio, S.A., Ventureoak (cuja designação social é Centerpieces Unipessoal, Lda) e Paulo S. Antunes Unipessoal, Lda, e procurar perceber de que forma abordam os mercados internacionais. Em específico, pretende-se obter resposta às seguintes questões: quais são as razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização? Que estratégias e modalidades escolhem? Que razões justificam essa escolha? Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais?

A opção de análise destas empresas recaiu sobre o facto de evidenciarmos a crescente importância que as PME portuguesas têm na economia portuguesa. Além disso, são empresas de diferentes ramos de atividade o que, à partida, poderia evidenciar diferenças na escolha das estratégias de internacionalização. Por outro lado, sobre a escolha das PME também consideramos relevante o facto de serem empresas que, de um modo geral, têm mais dificuldades em se internacionalizar, quer pela falta de recursos financeiros e humanos mas também pela sua fácil exposição a choques internos e externos (Amal; Filho & Miranda, 2008; Jarillo, 1989; Knight, 2000).

Atendendo aos objetivos para a elaboração deste trabalho, foi seguida uma investigação qualitativa utilizando como método o estudo de caso. De acordo com Bluhm, Harman, Lee e Mitchell (2011), a investigação qualitativa torna-se fundamental para descobrir processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e entender como esses processos se desenrolam ao longo do tempo. De entre os diferentes métodos de investigação qualitativa, o estudo de caso é o mais utilizado na área dos negócios internacionais (Piekkari, Welch & Paavilainen 2009).

Para Yin (2001, 2009), o estudo de caso é o recurso metodológico mais indicado quando o investigador procura dar resposta a questões do tipo “como?” e “porquê?”, e pode ser definido como uma pesquisa empírica que tem como objetivo, explorar, explicar ou descrever um tema atual dentro do seu contexto real, principalmente quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos em causa e quando o enfoque está sobre um fenómeno contemporâneo.

Yin (2001, 2009) alerta, no entanto, para o facto de este método de investigação poder apresentar falta de rigor na investigação, poder fornecer pouca base para uma generalização científica, bem como para o facto do investigador poder, de alguma forma, “corromper” o estudo através de visões tendenciosas que podem influenciar o resultado das conclusões.

Ainda assim, existem diversas formas de evidenciar a validade e fiabilidade de um estudo de caso, e apesar de um estudo de caso se dedicar apenas à análise, descrição e compreensão de determinados estudos em particular (de indivíduos, grupos ou situações específicas), o mesmo pode ser, posteriormente, comparado com outros casos de forma a formular determinadas generalizações (Lessard-Hébert et al., 1994, citado por

Morgado, 2012, p. 96). Neste contexto, relaciona-se a possibilidade de reaplicar as conclusões a que se chega (Vieira, 1999), assim como a possibilidade de diferentes investigadores, utilizando os mesmos instrumentos poderem chegar a resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno (Stake, 1995; Punch, 1998 citado por Coutinho, 2002).

Adicionalmente, Yin (2009) considera que o mesmo estudo pode analisar vários casos, sendo preferível esta abordagem aquela que utiliza apenas um caso uma vez que permite verificar a convergência dos mesmos ou distinguir situações contrastantes.

Neste estudo, a recolha de dados foi efetuada essencialmente através de três entrevistas semiestruturadas, aos responsáveis pela internacionalização da empresa, com perguntas abertas (obedecendo a um guião elaborado a partir do enquadramento teórico em que o enfoque se colocou na caracterização da empresa, no processo de internacionalização, formas e modos de seleção e expansão de mercados, estratégias de atuação, papel das redes/parcerias, estratégias futuras, entre outros).

Além das entrevistas e respetiva recolha de dados primários, neste trabalho, efetuou-se também a análise documental e recolha de dados secundários, que são informações pré-existentes e que podem ser recolhidas nos *sites* das empresas, notícias em *sites*, revistas e jornais) ao que vários autores chamam de “triangulação de dados”. Assim, foi efetuada a combinação de mais que uma fonte de dados, com o objetivo de evitar possíveis enviesamentos ou interpretações excessivas ao longo do processo de investigação de forma a obter “*um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa dos fenómenos a estudar*” (Coutinho, 2009, p. 9 citado por Morgado, 2012, p. 124).

3. ESTUDO DE CASO

Com o intuito de analisar, compreender e explicar o processo de internacionalização adotado, foram entrevistados os responsáveis pelo processo de internacionalização de três PME portuguesas, a ARCABOA – Indústria de Frio, SA, a Paulo S. Antunes – Unipessoal, Lda e a VentureOak. De modo resumido, apresentamos, no quadro 2, a caracterização das três empresas.

Quadro 2. Caracterização das empresas em estudo

CARATERIZAÇÃO	EMPRESAS		
	Arcaboa – Indústria de Frio, S.a.	Paulo Antunes – Unipessoal, Lda	Ventureoak
CAE e ramo de atividade	28250 – Fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação	31091 – Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins	62010-R3 - Atividades de programação informática
Tipo de produtos/serviços que vende	Arcas congeladoras, expositores profissionais para supermercados, congeladores profissionais;	Estofos e mobiliário	O desenho e desenvolvimento de soluções <i>e-commerce</i> de raiz; análise, consultoria e implementação de soluções de tecnologia e de negócio
Génese da empresa	1981	2000	2013
Nº de colaboradores: antes	10	6	2
pós-internacionalização	42	25	21
Ano de internacionalização	1988/1989	2000	2013
Responsável pelo PI	Rogério Sousa	Paulo Antunes	Miguel Garcia
Volume das exportações sobre as vendas	82 a 83% (percentagem referente ao ano 2014)	85,25% (referente ao ano 2014)	36% (percentagem referente ao ano 2015). Em 2014 a empresa não teve projetos para o estrangeiro)
Mercados externos	Coreia do Sul, Taiwan, Rússia, Indonésia, Turquia, Moçambique, Angola, África do Sul, Espanha, França, Itália, Dinamarca, Suíça, Alemanha, Suécia, Grécia, Chipre, Malta, Hungria, Inglaterra, Holanda, Bélgica, Polónia, Cuba, Santo Domingo, San Martín, Chile, Perú, Israel, Líbano, Dubai	Alemanha, Espanha, América, França, Dinamarca, Itália, Inglaterra, Bélgica, Finlândia, Egipto, Mongólia, Rússia, Arábia Saudita, Nova Zelândia, Singapura, Holanda, Noruega, Suécia	Índia, Nigéria, Egipto, Quênia, Marrocos, Moçambique, África do Sul, Alemanha, Suíça, Áustria, Filipinas, Indonésia

Fonte: Elaboração própria

3.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

A nossa análise privilegiou o cruzamento das respostas obtidas nas entrevistas, e nas outras fontes de informação, com o enquadramento teórico da temática no sentido de responder, de forma sucinta e objetiva, às questões de investigação propostas.

Considerando que o estudo de caso foi o método seguido, temos que ressaltar que as conclusões a que chegamos estão limitadas aos casos em estudo, não podendo ser generalizadas ao universo de empresas que se internacionalizam. Não obstante, podemos apresentar algumas conclusões relativas ao enquadramento dos casos em estudo com a literatura e a teoria revista.

3.1.1 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

a) Quais são as razões/fatores que motivam e influenciam o processo de internacionalização?

No que concerne às razões que motivam e influenciam o PI das empresas, o estudo destas três PME portuguesas indica que existem várias razões que motivam e influenciam a sua internacionalização. Em modo de síntese, o crescimento da empresa (uma das motivações proativas referidas por Mwiti et al.,2013; Czinkota et al.,1999; Hollensen, 2011 e Brito e Lorga,1999) e o interesse especial da gestão (Mwiti et al., 2013) são dois dos fatores que se mostraram relevantes para a fase inicial da internacionalização da ARCABOA, Paulo Antunes e VentureOak. Verificamos ainda que, devido ao modelo de negócio da VentureOak, a empresa apresentou motivações reativas (abordadas por Brito & Lorga,1999; Hollensen, 2011; Masum & Fernandez, 2008). A empresa, para além de sentir necessidade de atuar desde o início num mercado de maior dimensão, o facto de não ter acesso a projetos nacionais potenciou a sua vontade de internacionalizar-se.

Nas respostas, a imagem de Portugal foi conotada negativamente enquanto fator que influencia a internacionalização das empresas.

b) Que estratégias e modalidades escolhem? Que razões justificam essa escolha?

A definição dos modos de entrada nos mercados externos constitui uma das decisões mais complexas na internacionalização (Morschett, Schram-Keiln & Swoboda, 2010). Particularmente nestes casos, apesar das empresas conhecerem a heterogeneidade dos mercados que abordam, o que faz com que tenham uma visão pragmática (Root, 1994), o único modo de entrada utilizado é o da exportação direta (através de agentes, distribuidores ou *contractors*). Adicionalmente, podemos referir que a escolha de três PME de ramos de negócio muito distintos foi propositada na medida em que poderia, à partida, evidenciar diferenças na forma como abordam os mercados internacionais. Contudo, para os casos em estudo, verificou-se que todas usaram o mesmo modo de entrada.

As razões que justificam a escolha deste modo de entrada não foram explicitamente obtidas durante a recolha de dados mas, segundo autores como Hollensen (2011), a exportação é a via mais simples de internacionalização e a mais utilizada pelas PME que, devido à falta de recursos, recorrem frequentemente a este tipo de atuação. Porém, apesar da exportação ser considerada a base primária da internacionalização, o facto das PME usarem a exportação direta permite que as mesmas tenham acesso à experiência no mercado local, permitindo mais conhecimento sobre o país de destino e permite ainda um controlo maior das atividades.

c) Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais?

No que respeita à forma como conseguem manter uma competição ativa nos mercados externos, todas as empresas identificaram três das variáveis propostas por Fernandes (2014): a qualidade, preço e prazo de entrega. Particularmente, a VentureOak referiu que a importância destas variáveis varia conforme o mercado. Se nos mercados desenvolvidos dão mais valor à qualidade, nos mercados em desenvolvimento vão muito pelo preço. A variável tempo é muito importante para este ramo de atividade. A empresa refere que todos os mercados esperam que o prazo de desenvolvimento do produto seja curto.

3.1.2 DISCUSSÃO

A análise das respostas e dos processos de internacionalização das três empresas permitiu-nos verificar algumas similaridades mas também algumas divergências relativamente ao modo como abordam os mercados internacionais. Esta constitui, segundo Yin (2009) uma vantagem da análise multicaso comparativamente à abordagem que utiliza apenas um caso uma vez que permite verificar a convergência dos mesmos ou distinguir situações contrastantes.

Com efeito, as respostas e a análise do processo de internacionalização de cada empresa indica-nos que, na nossa perspetiva, as teorias que melhor os explicam são: o Modelo de Uppsala - teoria que explica como as empresas intensificam gradualmente as suas atividades nos mercados internacionais (Johanson & Vahlne, 1977) e a Teoria das *Born Globals* ou INV, que procura justificar o PI de empresas mais dinâmicas que iniciam a sua internacionalização aquando da sua origem ou pouco tempo depois (Rennie, 1993; McDougall & Oviatt, 1994).

Assim sendo, podemos concluir que a ARCABOA enquadra-se, em vários aspetos, na teoria Uppsala, como por exemplo: o primeiro mercado a ser abordado foi o espanhol, e isto deveu-se a fatores como a linguagem, cultura e por ser geograficamente mais próximo. Conforme vimos no enquadramento teórico, segundo Benito e Grisrud, (1992); Kogut e Singh (1988) estes fatores encaixam no conceito de “distância psicológica” proposto no modelo. Além disso, a abordagem aos restantes mercados foi feita “passo a passo” de forma gradual (França, Suíça, etc.), de acordo com uma cadeia sequencial de comprometimento crescente (Johanson & Vahlne, 1977, p. 26). E de facto, só mais tarde, quando a empresa já detinha alguma experiência internacional e possuía mais recursos é que fez um comprometimento de mercado mais profundo: investiu na penetração de mercados fora da Europa e solidificou as suas atividades comerciais nos mercados em que já operava. Porém, esta empresa não segue todos os passos propostos por esta teoria. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) defendem que existem quatro etapas sequenciais no PI das empresas (figura 1). No caso da ARCABOA isto não se verificou, apesar do seu comprometimento de mercado ser cada vez maior, a exportação sempre foi seu modo de entrada, não evoluindo para as fases seguintes.

A Paulo Antunes é um exemplo de que o PI das empresas pode não obedecer a um modelo pré-definido. Se por um lado possui as características de uma *Born Global*: começou a sua internacionalização aquando da sua origem (Rennie, 1993), fruto da vontade da gerência, que podemos caracterizar como sendo um empreendedor, que já via o mercado europeu como um mercado interno (Hollensen, 2011), e assumiu elevados riscos na fase inicial da sua expansão. Por outro lado, a empresa passou pelas fases sequenciais de exportação (exportava esporadicamente e só mais tarde é que passou para a exportação através de agentes e *contractors*) um dos aspetos defendidos pelo modelo Uppsala e que indicam que o PI é feito de forma evolutiva e gradual.

Finalmente, ao analisar o PI da VentureOak, verificamos que a empresa é tipicamente uma *Born Global* por vários motivos: a empresa iniciou o seu processo no mesmo ano da sua origem; pelo carácter empreendedor do *Chief Technology Officer* e fundador da empresa, que vê o mundo como um único mercado; pelo facto de possuir recursos tecnológicos e humanos notáveis; bem como pelo seu modelo de negócio e a forma como operam possibilitando à empresa vender os seus produtos a clientes distintos e geograficamente dispersos.

As respostas obtidas nesta pesquisa também permitem perceber a importância que as redes de relacionamento, ainda que não sejam formais, têm para a forma como as mesmas abordam os mercados (Modelo Uppsala e a perspetiva das Networks). As relações com outros *players* do ramo ou de setores que se complementam (agentes, distribuidores, *contractors*) é demonstrada, ainda que informalmente. As empresas referiram que estas relações as ajudaram a abordar e entrar em novos mercados internacionais.

4. CONCLUSÕES

A rápida e constante evolução do cenário mundial, em que as empresas competem, justifica a relevância que o tema da internacionalização tem assumido.

Em particular, no contexto nacional, a internacionalização das empresas é um facto que está na ordem do dia. A conjuntura económica atual que Portugal atravessa incentiva cada vez mais as empresas a reduzir a dependência que têm do mercado interno e a apostar mais no mercado além-fronteiras.

Com esta pesquisa procuramos, fundamentalmente, obter resposta a três questões: Quais são as razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização das PME? Que estratégias e modalidades escolhem e que razões justificam essa escolha? Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais?

Ressalvando que as conclusões estão limitadas aos casos em estudo, não podendo ser generalizadas ao universo de empresas que se internacionalizam, devido à metodologia utilizada, esta pesquisa permite, contudo, apresentar algumas conclusões relativas ao enquadramento dos casos em estudo com a literatura e a teoria revista.

Contrapondo os casos, concluímos que não existe só um modelo teórico que explique o processo de internacionalização de todas as empresas. Os resultados indicam que alguns aspetos defendidos pelo modelo Uppsala são muito úteis para compreender o processo de internacionalização das PME, apesar de nenhuma das empresas em estudo seguir todos os passos descritos neste modelo. No entanto, também indicam que existem empresas que devido ao seu modelo de negócio, à forma como operam e ao carácter empreendedor do fundador da empresa, iniciam a sua expansão internacional no mesmo ano da sua origem. As *Born Globals* conseguem vender os seus produtos a clientes distintos e geograficamente dispersos, devido ao seu modelo de negócio, do produto e da forma como operam, contrariando algumas ideias do modelo Uppsala uma vez que o processo de internacionalização, nestes casos, não se trata de um processo nem lento nem moroso.

A análise dos casos, em estudo, permite concluir que a exportação é a estratégia e o modo de entrada mais viável para estas PME. Em comum, as empresas apresentam a propensão para a exportação através da abordagem direta ao cliente, o que possibilita um risco menor e permite ainda uma maior experiência internacional na medida em que facilita o contato direto com os mercados.

Também ficou claro que as empresas procuram os mercados internacionais sobretudo por motivos de crescimento e de sobrevivência, tendo como principal justificação a exiguidade do mercado interno. A abordagem que as empresas fazem aos mercados internacionais, depende do modelo de negócio, do produto e da forma como operam. Adicionalmente, a influência das razões e fatores que motivam e influenciam a internacionalização, em conjunto com o perfil dos gestores, o modelo de negócio, bem como as *networks* que a empresa poderá estar inserida, podem ser os principais impulsionadores da decisão e do reforço do processo de internacionalização.

Para finalizar, percebe-se que existe uma crescente consciencialização das empresas para a importância de garantir uma vantagem competitiva. Nesse sentido, todas as PME em estudo têm em consideração que os fatores a qualidade, o preço e o prazo de entrega são determinantes para o sucesso.

Ainda que já tenham sido referidas as principais limitações desta pesquisa, associadas à abordagem qualitativa e ao método utilizado, reconhecemos que a amostra é limitada, por dificuldades sentidas em obter respostas e disponibilidade das empresas. Nesse sentido, em trabalhos futuros seria importante realizar um estudo quantitativo, utilizando, por exemplo, os inquéritos, de forma a alargar a amostra de empresas em estudo. Consideramos ainda que poderia ter interesse fazer uma análise intra-setor ou ramo de atividade, bem como uma análise comparativa para diferentes setores, no sentido de perceber se há ou não diferenças nos motivos, modos e estratégias de internacionalização e quais as razões que justificam essas potenciais diferenças/semelhanças.

BIBLIOGRAFIA

- Amal, M., Filho, A. & Miranda, C., (2008). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *FACES R. Adm.* Belo Horizonte · v. 7 n. 1 p. 63-80 jan./mar. 2008.
- AICEP Portugal Global. (10 de 11 de 2010). Internacionalização da Economia Portuguesa e a Transformação da Indústria Portuguesa. Obtido em 15 de 11 de 2014, de http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/economiaportuguesa/conferencias/coimbra2/eurico_dias_19_11_2010.pdf
- AICEP Portugal Global. (03 de 07 de 2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. Obtido em 27 de 11 de 2014
- Amdam, R. (2009). The Internationalisation Process Theory and the Internationalisation of Norwegian Firms, 1945 to 1980. *Business History*, 445-461.
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International Business Review*, 11, 347-363.
- Anderson, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework. *Management International Review*, 27 n° 2, 27-42.
- ARCABOA . (2003). Obtido em 20 de 09 de 2015, de ARCABOA indústria de frio, s.a.: <http://arcaboa.com/>
- Benito, G. & Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments: discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International business Studies*, 23 n° 3, 461-476.
- Benito, G. & Welch, L. (1993). *Foreign Market Servicing. Beyond Choice of Entry Mode, Working Paper Series 4/1993*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration, Centre of International Business.
- Bluhm, D., Harman, W., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2011). *Qualitative Research in Management: A Decade of Progress*, *Journal of Management Studies* 48:8 December
- Brito, C. & Lorga, S. (1999). *O Marketing Internacional*”, *Sociedade Portuguesa de Inovação*. Porto: Edição Principia.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Homes and Meier.
- Buskley, P. & Casson, M. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29, n° 3, 539-562.
- Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4 n° 1, 115-131.
- Cannone, G. & Ughetto, E. (2014). Born Globals: Across-Country survey on high-tech strat-ups. *International Business Review*, 23 n° 1, 272-283.
- Cateora, P. Gilly, M. & Graham, J. (2011). *International Marketing* (15ª ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cavusgil, S. T. (1982). Decision-making for International Marketing: A comparative Review. *Management Decision*, 20 n° 4, 47-54.
- Chelliah, S.; Sulamain, M. & Yussof, Y. (2010). Internationalization and Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5 n° 6, 27-37.
- Comissão Europeia. (2010). Internationalisation of European SMEs Final Report. Entrepreneurship Unit Directorate-General for Enterprise and Industry. Obtido em 14 de 1 de 2015, de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/marketaccess/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf
- Comissão Europeia. (2014). Ficha SBA de 2014 - Portugal. Obtido em 09 de 2015, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dbL4BbhyBUgJ:ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8943/attachments/1/translations/pt/renditions/pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>

- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação, 15(1)*, 221-243.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999). *International Business* (5ª ed.). Orlando: Dryden Press, Fort Worth.
- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*. Faculdade de Economia Universidade do Porto: Dissertação Mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing.
- Ducuing, P-B. & Gallo, A. (2010). *Internet and the Internationalization Process of SMEs. Two Northern Swedish cases*. Master in Business Development and Internationalization. UMEA School of Business, Sweden. Obtido de Disponível em: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:326982/FULLTEXT01.pdf>
- Dunning, J. H. (1973). Explaining Changing of International Production: in defense of the eclectic theory. *Oxford Economic Papers, 11, n° 3*, 289-336.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies, 9*, 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm Of International Production. A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal Of International Business Studies, 9, n° 1*, 1-31.
- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review, 9, n° 2*, 163-190.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) PARadigm of International Production: Past, Present and Future. *Journal of the Economics of Business, 8, n° 2*, 173-190.
- Fernandes, E. M. (2011). *E-commerce e Internacionalização empresarial o caso prático da Salsa*. Dissertação de mestrado em marketing e gestão. Universidade do Minho.
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Ferreira, M., Pinto, C., Serra, F. & Gaspar, L. (2011). John Dunning's Influence in International Business/Strategy Research: A Bibliometric Study in the Strategic Management Journal. *Journal of Strategic Management Education, 7 n° 2*, 1-24.
- Ferreira, M.P., Serra, F. & Reis, N. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Glob Advance*(Working paper n° 75/2011). Obtido de http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/05/working_paper-75_globadvantage.pdf
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.
- Gao, T. (2004). The Contingency Framework Of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *The Multinational Business Review, 12, n° 1*, 37-68.
- Hagiu, A. & Clipici, E. (2009). *The Internationalization Strategy in a Global Age*. The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA - FAA Brucharest, 14-15th.
- Hennart, J. (2014). The Accidental Internationalists; a Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38 n° 1*, 117-135.
- Hennart, J., Sheng, H. & Pimenta, G. (2015). Local complementary inputs as drivers of entry mode choices. The case of US investments in Brazil. *International Business Review, 466-475*.
- Hill, C. W. (2014). *International Business: competing in the global marketplace. 10th Global Edition*. . McGrawHill Education.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Husted, Steven & Melvin Michael. (2012). *International Economics. 9th Edition*. The Pearson Series in Economics.

- Ivarsson, A. & Johan, O. (1998). *The Internationalisation Possibilities For a Small, Fast, Growing and Knowledge Intensive Company*. Sweden: Linköping University.
- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and Growth: the strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4 N° 2, 133-147.
- Johanson, J. & Mattson, L. (1988). *Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach*. Londres: Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7, n° 4, 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process. A Note in the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46, n° 2, 165-178.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, n° 9, 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Kiran, V., Majumdar, M. & Kishore, K. (2013). Internationalization of SMEs: Finding a Way Ahead. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 18-23.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8 N° 2, 12-32.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19 n° 3, 411-432.
- Korsakiere, R. & Baranauskere, A. (2011). Factors Impacting Sustainable Internationalization: a case of multinational company. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1, 53-62.
- Laranjeira, A. S. (2012). *O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals*. Dissertação de mestrado. Universidade Católica, Faculdade de Economia e Gestão.
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5 n° 2, 55-73.
- Leite, A. N. (12 de 2010). A internacionalização da economia portuguesa. 119-132. Obtido em 27 de 11 de 2014, de <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/ri/n28/n28a09.pdf>
- Luo, Y. H. (2005). The Internationalization Speed of Ecommerce Companies: An Empirical Analysis. *International Marketing Review*, Vol. 22, N° 6, 639-709.
- Marinho, P., L. (2013). Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias. Tese(doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico. Curitiba, 2013.
- Marques, P. (2014). *O Impacto da Cultura no Comportamento do Consumidor - Uma Abordagem Geral*. Dissertação de mestrado em marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Masum, M. & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMES: Strategies and Methods*. Master Thesis Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology - Västerås Sweden. Obtido em 30 de 12 de 2014
- McDougall, P., Shane, S. & Oviatt, B. (1994). Explaining the Formation of International Nex Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 n° 6, 469-487.

- Miguens, C. I. (2007). *Alianças estratégicas de investimento directo como instrumentos de internacionalização. O caso EPOLI*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia. Universidade do Porto.
- Miranda, M.B. (2008). A formação de uma Joint Venture. *Revista Virtual Direito Brasil*, 2, n° 2. Obtido em 10 de 06 de 2015, de <http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav22/resenhas/jv2.pdf>
- Mobiliário em notícia. (08 de 2011). Marcas. Obtido em 31 de 08 de 2015, de <http://pauloantunes.net/Press/Details/5>
- Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso: De Facto editores.
- Morschett, D., Schram-Keiln, H. & Swoboda, B. (2010). Decades of Research on Market Entry Modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16 n° 1, 60-77.
- Mundo Português. (10 de 07 de 2015). Empresas e Mercados. Obtido em 20 de 09 de 2015, de http://www.mundoportugues.org/uploads/ed-digital/15_10jul/nor/mp/index.html#20/z
- Murteira, M. (2003). *Globalização*. Lisboa: Quimera.
- Mwiti, E., Ofafa, G. & Mkim, A. (2013) Determinants of Initial Export Market Participation (na empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the comercial craft sector in kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4 n° 7, 64-88
- Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Towards a Theory of New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 n° 1, 45-64.
- Pais, J. S. (2002). Capítulos de uma Internacionalização (sofrida): samurais, cowboys, euskadis, mineirinhas e outras histórias. Em P. Q. Brito, J. A. Alves, & M. S. Libório, *Experiências de internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 13-22). Coleção Desafios. Centro Atlântico.
- Parracho, C. F. (2013). *O comércio eletrónico e a internacionalização das PMEs*. Universidade Técnica de Lisboa: Dissertação de Mestrado em Marketing pelo Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Paulo Antunes. (2015). Obtido em 15 de 09 de 2015, de Paulo Antunes created by workmanship, inspired by you!: <http://pauloantunes.net/About>
- Piekkari, R. & Welch, C. (2011). *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing
- Pinho, D. (2013). *Joint Venture - Tipificação e Teor Económico-Jurídico*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Economia pela Faculdade de Economia Universidade do Porto.
- Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *Mckinsey Quarterly*, 45-52.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Rugman, A. (1981). *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. London: Croom Helm.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. & Antoncic, B. (2006). SME Internationalization Research: past, presente and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13 n° 4, 476-497.
- Sapienza, H. J., Autio, E.; Gerard, G. & Zahra, S. (2006). A capabilities prespective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31 4ª ed., 914-933.
- Simões, A. C. (2010). *Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e destinos*. Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus. Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior De Economia e Gestão.
- Simões, V. (1997a). Internacionalização das Empresas Portuguesas. Que papel para a cooperação? *1, n° 2 Jul-Setº*. Economia e Prospectiva.

- Simões, V. C. (1997b). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas em Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor).
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. & Jean, R. (2013). The Internet as an Alternative Path to Internationalization. *International Marketing Review*, 30 n° 2, 130-155. Obtido de <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:167062&datastreamId=POST-PEER-REVIEW-NON-PUBLISHERS.PDF> Pre print (non-publishers document)
- Stoian, C. & Filippaios, F. (2008). Dunning's Eclectic Paradigm: A holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI: Evidence from Greek investments. *International Business Review*, 17 n° 3, 349-367.
- Suárez-Ortega, M. & Alamo-Vera, F. (2005). SMEs Internationalization: Firms and Managerial Factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 n° 4, 258-279.
- UPTECH. (2015). *Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto*. Obtido em 20 de 08 de 2015, de UPTECH Universidade do Porto: <http://uptec.up.pt/empresa/venture-oak>
- Vieira, C. M. (1999). A credibilidade da Investigação Científica de natureza qualitativa: questões relativas à sua fidelidade e credibilidade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, , 89-11.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal Of General Management*, 2, 34-55.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (4 th ed.). London: Thousand Oaks: Sage publications

