



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A internacionalização das empresas portuguesas no mercado brasileiro

Motivações, barreiras e facilitadores

Tomás Pratas Cabral

Católica Porto Business School

Abril de 2022





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A internacionalização das empresas portuguesas no mercado brasileiro

Motivações, barreiras e facilitadores

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Tomás Pratas Cabral

sob orientação de  
Professor Leonardo Costa

Católica Porto Business School  
Abril de 2022



# Agradecimentos

É de máxima importância deixar os meus agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, ajudaram-me na realização do presente trabalho.

Primeiramente, agradecer todo o apoio dos meus amigos que me deram toda a motivação diária necessária, ao mostrarem-se sempre disponíveis.

Ao Professor Leonardo Costa, orientador do Trabalho Final de Mestrado, pela amizade mostrada, entrega e ajuda prestada em todas as fases da realização do trabalho. Agradeço ainda a particularidade de ter sido capaz de o fazer sempre com sentido de humor e com palavras de incentivo fundamentais em todas as fases.

Ao Dr. Francisco Costa, coordenador da delegação da AICEP no Brasil, pela orientação dada durante o estágio e pelo apoio prestado com o questionário, em particular, como facilitador no acesso às empresas inquiridas.

Por fim, agradeço à minha família pelo apoio permanente.



# Resumo

O Trabalho Final de Mestrado pretende analisar a internacionalização das empresas portuguesas no mercado brasileiro. Que processos de internacionalização seguem as empresas portuguesas que operam no mercado brasileiro? Quais as principais motivações e barreiras que estas empresas enfrentam? Que papel facilitador têm agências como a AICEP e outras instituições e/ou consultores nos referidos processos? Estas são as perguntas de investigação. Para responder a estas perguntas, tendo como suporte uma revisão da literatura e a parceria de estágio da Católica Porto Business School com a delegação da AICEP no Brasil, foi elaborado um questionário online a empresas brasileiras filiais de empresas portuguesas no mercado brasileiro. Os resultados indicam que os processos de internacionalização que as empresas seguem são variados e que os principais motivos para a internacionalização são o aumento do volume de negócios, a procura de novo clientes, o aumento da notoriedade, o reconhecimento da marca e o acompanhamento da internacionalização da concorrência. As principais barreiras referidas são a morosidade e burocracia associados à internacionalização, os riscos económicos, os riscos políticos e a forte competitividade do mercado brasileiro. A AICEP é a entidade a que as empresas recorrem mais no mercado brasileiro e nos mercados internacionais referidos e as principais ações assinaladas pelas empresas são o esclarecimento de dúvidas relativas a regras e regulamentos e a realização de estudos setoriais, tanto no mercado brasileiro, como nos outros mercados internacionais em que as empresas operam.

Palavras-chave: Processos de internacionalização; Mercado brasileiro; Motivações e barreiras; Papel da AICEP.

Número de palavras: 9342





# Abstract

This Master Final Assignment addresses the internationalization of Portuguese companies in the Brazilian market. What internationalization processes Portuguese companies operating in the Brazilian market follow? What are the main motivations and barriers? What facilitating role have the AICEP and other institutions and/or consultants in the processes? These are the research questions. To answer these questions, based on a literature review and on the partnership of Católica Porto Business School with AICEP Brazil, an online survey was conducted to the Portuguese Brazilian subsidiary companies operating in Brazil. The internationalization processes followed are diverse and the main motivations for internationalization are the increase in business volume, the results of new customers, the increase in notoriety, the recognition of the brand accompanying the internationalization of the competition. The main barriers are political risks and the strong competition in the Brazilian market. AICEP is an entity that companies use the most to clarify questions related to rules and regulations and to access sectoral studies, in the Brazilian market and in the other international markets indicated by surveyed companies.

Keywords: Internationalization processes; Brazilian market; Motivations, and barriers; Role of AICEP.

Number of words: 9342



# Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Capítulo 1 - Introdução.....	17
Capítulo 2 - Revisão da literatura.....	20
2.1. O conceito de internacionalização das empresas.....	20
2.2. Teorias da internacionalização.....	20
2.2.1. Modelo de Uppsala.....	21
2.2.2. Teoria da internacionalização em rede.....	23
2.2.3. Cadeias de Valor Global.....	26
2.3. Motivações e barreiras associadas à internacionalização das empresas ..	29
2.4. Modos de entrada no mercado externo.....	33
2.5. Entidades que apoiam o processo de internacionalização das empresas	35
Capítulo 3 - O Modelo Empírico.....	37
3.1 O questionário e a sua implementação.....	37
3.2. Resultados do questionário e discussão.....	38
3.2.1. Caracterização da empresa (matriz e filial).....	38
3.2.2. Caracterização do processo de internacionalização da empresa matriz (no mercado brasileiro).....	40
3.2.3. Motivações e barreiras associadas ao processo de .internacionalização da empresa matriz (no mercado brasileiro).....	48
3.2.4. Papel da AICEP e de outras entidades no processo de internacionalização da empresa matriz (no mercado brasileiro e noutros mercados internacionais).....	50
3.2.5. Discussão dos resultados.....	54
Bibliografia.....	64

Apêndices ..... 70



# Índice de Figuras

Figura 1: Cinco tipos de governação da Cadeia de Valor Global.....	28
Figura 2: Principais motivos para iniciar a internacionalização.....	30
Figura 3: Fatores que influenciam a decisão do modo de entrada.....	34
Figura 4: Constituição da empresa matriz.....	38
Figura 5: Dimensão da empresa filial.....	39
Figura 6: Percentagem aproximada das exportações no volume de negócios das empresas filiais.....	40
Figura 7: Ano em que as empresas matrizes começaram a operar no mercado brasileiro e noutros mercados internacionais.....	41
Figura 8: Número de mercados em que a empresa opera atualmente.....	42
Figura 9: Perspetivas de futura internacionalização.....	42
Figura 10: Parceiros no mercado brasileiro.....	43
Figura 11: Operadores no mercado brasileiro.....	44
Figura 12: Apoio de redes de relacionamentos.....	44
Figura 13: Principais apoios das redes de relacionamentos.....	45
Figura 14: Participação das empresas matrizes nas CVG.....	46
Figura 15: Principais impactos das CVG.....	46
Figura 16: Tipo de relações que as empresas têm nas CVG.....	47
Figura 17: Principais modos de entrada usados no mercado brasileiro.....	47
Figura 18: Principais modos de entrada usados no mercado internacional.....	48
Figura 19: Principais motivações associadas ao processo de internacionalização.....	49
Figura 20: Principais barreiras associadas ao processo de internacionalização.....	50
Figura 21: Apoio da AICEP e de outras entidades na internacionalização no mercado brasileiro.....	50

Figura 22: Percentagem de empresas que recorreram à AICEP, ou a outras entidades no processo de internacionalização no mercado brasileiro.....	51
Figura 23: Principais ações da AICEP e de outras entidades no processo de internacionalização no mercado brasileiro .....	52
Figura 24: Apoio da AICEP e de outras entidades na internacionalização nos mercados internacionais .....	52
Figura 25: Principais ações da AICEP e de outras entidades no processo de internacionalização nos mercados internacionais.....	53





# Capítulo 1 - Introdução

Este Trabalho Final de Mestrado (TFM) tem como objetivo principal responder às seguintes perguntas de investigação:

- Que processos de internacionalização seguem as empresas que operam no mercado brasileiro?
- Quais as principais motivações e barreiras que as empresas enfrentam?
- Que papel facilitador têm agências como a AICEP e outras instituições e/ou consultores nos referidos processos?

Para responder a estas perguntas, tendo por base uma revisão da literatura e a parceria de estágio da Católica Porto Business School (CPBS) com a delegação da AICEP no Brasil, foi elaborado e conduzido um inquérito online a empresas brasileiras filiais de empresas portuguesas no mercado brasileiro.

Hagiu e Emilia (2009) referem que a internacionalização é um tema cada vez mais pertinente e de máxima importância no meio empresarial mundial, como consequência do aumento da concorrência e da globalização. A pertinência do tema constitui a principal motivação à realização desta investigação. A tendência crescente para a globalização da economia e o aumento da concorrência representam um enorme desafio para as empresas. Como consequência, estas têm a necessidade de considerar uma estratégia à escala global com o intuito de aperfeiçoarem os seus negócios e levarem os seus projetos para outro patamar, destacando-se assim dos seus concorrentes aos níveis nacional e global.

O TFM desenvolve-se do seguinte modo. Após este capítulo 1 introdutório, o capítulo 2 contém a revisão de literatura. Esta tem como objetivo enquadrar o leitor no tema da internacionalização no que refere ao conceito, às teorias (incluindo a participação em cadeias de valor global), aos modos de entrada, às principais motivações e obstáculos e às principais entidades a que as empresas

recorrem. O capítulo 3 que se segue é o da análise empírica. Numa primeira parte deste capítulo, justificam-se as secções e perguntas do questionário online realizado e o modo como este foi conduzido. Numa segunda parte descrevem-se os resultados obtidos e discutem-se os mesmos. O capítulo 4 das conclusões conclui o TFM. No mesmo, relembra-se o leitor dos objetivos da investigação e do método utilizado, apresenta-se um sumário dos principais resultados obtidos e apontam-se limitações à investigação realizada e sugestões para investigações futura.



## Capítulo 2 - Revisão da literatura

### 2.1. O conceito de internacionalização das empresas

Segundo Welch e Luostarinen (1988), a internacionalização de uma empresa define-se como um processo onde existe um envolvimento crescente da mesma em operações internacionais. Para Turnbull (1987) corresponde a uma extensão das operações da empresa ao mercado externo. Este é o conceito utilizado neste TFM.

Todavia, o conceito de internacionalização foi evoluindo desde a década de 1970 do século XX, tendo sido alvo de vários estudos científicos com diferentes enfoques teóricos e analíticos (Chetty & Campbell-Hunt, 2004) e de outras formulações. Para Cerrato e Piva (2012), a internacionalização é uma das estratégias utilizadas pelas empresas para crescerem. Já para Kraus et al. (2017), a internacionalização pode ser definida como um processo de tomada de decisão sofisticado e complexo.

### 2.2. Teorias da internacionalização

As teorias ou modelos da internacionalização visam explicar o como e o porquê das empresas se envolverem em atividades no mercado externo, ao mesmo tempo que tentam conceptualizar o carácter dinâmico desse comportamento (Morgan & Katsikeas, 1997).

Há dois modelos clássicos principais que são tidos em conta nesta dissertação: o modelo de Uppsala e o modelo da internacionalização em rede. A estes acrescentamos a internacionalização por via da participação das empresas em cadeias de valor global.

### 2.2.1. Modelo de Uppsala

Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo denominado por Modelo Uppsala que procura analisar os processos de internacionalização de quatro empresas suecas. O referido modelo defende que a empresa cresce primeiro nos mercados domésticos e que a internacionalização é o resultado de uma série de decisões graduais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977). O modelo é caracterizado por uma interação entre aprendizagem experimental e compromissos, com o intuito de levar a empresa para novos mercados externos e aprofundar os compromissos nos mercados externos em que a mesma já opera (Vahlne, 2020).

Ao contrário da investigação realizada até então, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) defendem que o processo de internacionalização resulta de uma interação entre atitudes e comportamentos, em que numa fase inicial a empresa procura desenvolver-se no mercado doméstico, ao invés de procurar fazer um investimento maior nos mercados externos, uma vez que o compromisso em termos de recursos é menor. Os autores apresentam dois padrões no processo de internacionalização da empresa:

- O primeiro padrão apresenta um modelo de etapas conhecido como "*establishment chain*" e que representa quatro etapas sequenciais, onde à medida que a empresa subia nesta cadeia, o compromisso de recursos nos mercados externos aumenta;

- O segundo padrão debruça-se sobre o conceito de distância psíquica, que surge no contexto da expansão das empresas para os mercados externos, sendo essencial às mesmas quando iniciam o seu processo de internacionalização.

No que refere ao primeiro padrão, a "*establishment chain*" descreve uma abordagem da internacionalização em quatro fases subsequentes: i) exportações limitadas; ii) processo regular de exportação através de agentes, à medida que a compreensão da empresa do mercado externo cresce; iii) criação

pela empresa de uma empresa filial de vendas no mercado externo, a fim de tirar partido da expansão do referido mercado; iv) globalização/deslocalização da produção da empresa. Na primeira fase, a empresa não assume qualquer compromisso de recursos para com o mercado, faltando-lhe um canal de informação regular de e para o mercado.

Na segunda fase, a empresa já tem um canal de informação regular com o mercado externo alvo, através do qual recebe informações sobre os fatores que vão influenciar as suas vendas, aumentando assim o seu compromisso para com o mercado.

Na terceira fase, a empresa tem um canal de informação controlado para o mercado, o que lhe dá a capacidade de gerir o tipo e a quantidade de informação que flui do e para o mercado. Durante esta fase, a empresa obtém também experiência direta de fatores que vão afetar os seus recursos.

Na quarta fase, a empresa tem um compromisso de recursos ainda maior que nas fases anteriores.

E é assim que Wach (2021), num estudo em torno da evolução do Modelo de Uppsala, afirma que estas quatro fases são diferentes no que diz respeito ao grau de envolvimento da empresa, representando níveis de compromisso sucessivamente maiores da primeira para a última fase. Este aumento crescente dos compromissos empresariais acompanha o acumular de experiências da empresa com o mercado externo.

No que refere ao segundo padrão, o conceito da distância psíquica é definido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) como o conjunto de fatores entre empresa e o mercado externo que podem impedir ou dificultar os fluxos de informação. Nestes fatores estão incluídas variáveis como as diferenças de língua, cultura, sistemas políticos, nível de educação e nível de desenvolvimento industrial.

A distância psíquica está diretamente relacionada com os compromissos da empresa que procura internacionalizar-se. Ou seja, quanto maior for a distância psíquica a um dado mercado externo menor é o compromisso da empresa em termos de recursos na entrada no referido mercado. Os mercados com maior distância psíquica são considerados mercados com maior incerteza, sendo estes menos atrativos para a empresa (Håkanson & Ambos, 2010).

A investigação de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) levou a que Johanson e Vahlne (1977) criassem um modelo dinâmico cujo objetivo é explicar o processo de internacionalização de uma empresa (Vahlne, 2020). O modelo pressupõe que a empresa que se procura internacionalizar não tem, à partida, informação suficiente sobre o mercado externo alvo e que o facto constitui uma barreira à referida internacionalização. A barreira é ultrapassada à medida que a empresa se envolve com o mercado externo em questão (Forsgren, 2016).

Do ponto de vista estrutural, o modelo de Johanson e Vahlne (1977) distingue os “*state aspects*”, que dizem respeito ao compromisso da empresa com o mercado externo e à experiência desta no mesmo, dos “*change aspects*”, que correspondem às atividades económicas que empresa desenvolve e às decisões de compromisso que esta toma (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

### 2.2.2. Teoria da internacionalização em rede

A teoria da internacionalização em rede foi desenvolvida por Johanson e Mattsson (1987) e por Chetty e Holm (2000). Os referidos autores defendem que o processo de internacionalização de uma empresa encontra-se sempre dependente dos recursos que outra empresa detém, tornando assim inevitável a criação de relações entre empresas (redes) para a internacionalização. Johanson e Mattsson (1987) definem a internacionalização em rede como o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento de relações entre empresas nos mercados externos. Chetty e Holm (2000) definem a internacionalização em rede como o

resultado da interligação e trabalho cooperativo entre atores dentro de um grupo tais como clientes, fornecedores, distribuidores, etc, com vista à internacionalização.

A maior parte da atividade empresarial é hoje em dia caracterizada como atividade em rede, sendo esta a chave para a melhoria do serviço prestado pela empresa no mercado externo (Welch & Welch, 1996). Sharma e Blomstermo (2003) reforçam esta ideia, sugerindo que a criação, o crescimento e a manutenção de ligações fortes na rede é crucial para o processo de internacionalização da empresa.

McDougall et al., (2003) defendem que as empresas utilizam as redes de internacionalização que integram para reforçarem as suas posições estratégicas, ganharem acesso a recursos, reduzirem custos de transação, adquirirem novas competências, estabelecerem a sua credibilidade e acompanharem os avanços tecnológicos. Andersen e Buvik (2002) corroboram a posição destes autores e acrescentam que a cooperação entre empresas na rede é mais crucial do que a competição entre as mesmas para a sua internacionalização, uma vez que a partilha de experiência permite que os recursos e as capacidades sejam utilizados de forma mais eficiente. A rede permite à empresa que procura iniciar o seu processo de internacionalização superar alguns dos obstáculos, ao utilizar recursos de outras empresas (Elfring & Hulsink, 2003).

Johanson e Mattsson (1987) tiveram um papel basilar neste modelo de internacionalização em rede da empresa. Os autores argumentam que o grau de internacionalização da empresa depende tanto da rede que esta integra como da posição que ocupa nessa rede. Para estes autores, a posição da empresa dentro da rede influencia as oportunidades e restrições no seu processo de internacionalização. Para Johanson e Mattsson (1987) existem três alternativas possíveis de uma empresa desenvolver uma rede de relações comerciais em noutros países: i) a primeira refere-se à criação de parcerias com empresas da



mesma natureza nos mercados externos – extensão internacional; ii) a segunda refere-se ao aumento do compromisso onde a empresa já tem a sua posição – penetração; e iii) a terceira é identificada como o aumento da coordenação entre posições diferentes na rede – integração internacional (Johanson & Mattson, 1987).

Johanson e Vahlne (2009), com vista a analisar o rápido processo de internacionalização das empresas, incluíram no seu modelo as redes. Neste novo Modelo de Uppsala existe uma alteração de perspectiva, da empresa para a rede empresarial (Yamin & Kurt, 2018).

Johanson e Vahlne (2009) propõem dois novos conceitos: i) um que afirma que os mercados são redes de relações, em que existe uma ligação entre empresas com vários padrões; e ii) um outro que refere que esta rede de ligações oferece às empresas a oportunidade de aprender e de contruir confiança e compromissos empresariais. Com esta nova perspectiva, a internacionalização das empresas já não é, necessariamente, gradual (já não precisa de passar pela “establishment chain”) e a distância psíquica passa a ser um conceito com menor relevância.

O processo de internacionalização é visto na perspectiva das relações criadas entre empresas que fazem parte de uma rede empresarial, fazendo com que o sucesso da internacionalização passe também pela capacidade da empresa criar ligações na rede e de garantir que tem uma posição estável na mesma (Johanson & Mattsson, 1987). A experiência do mercado externo, vista como essencial no processo de internacionalização da empresa no Modelo original de Uppsala, pode agora ser obtida através das relações criadas na rede empresarial. Assim, a empresa já não precisa de operar diretamente no mercado externo alvo para ganhar o conhecimento desse mesmo mercado, pois o mesmo conhecimento pode ser transmitido pelos seus parceiros na rede (Johanson & Vahlne, 2009).

### 2.2.3. Cadeias de Valor Global

De acordo com Gereffi e Fernandez-Stark (2016), a CVG é definida como "*toda a gama de atividades que as empresas e os trabalhadores realizam para levar um produto desde a sua concepção até à sua utilização final e para além dela*", tendo em consideração que todas as operações são realizadas a uma escala global e podem ser executadas por várias empresas.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2022), as CVGs advêm da globalização do ambiente económico, o que motiva as empresas a reestruturarem as operações internacionalmente através da externalização de várias fases dos seus processos de produção em diferentes locais. A título de exemplo, o iPhone da Apple tem o design e a marca originários dos Estados Unidos. Todavia, as suas componentes são produzidas em várias fábricas de diversos países, como a Alemanha, o Japão, a Coreia do Sul, a China, etc. É um produto "*made in the world*". A CVG diz respeito a este processo integrado de produção que envolve várias fábricas de diversos países do mundo.

Gereffi e Fernandez-Stark (2016) destacam que as atividades dentro de uma CVG são, na sua maioria, realizadas em redes entre empresas à escala global e que ao centrarmo-nos na sequência da criação de valor, tangível e intangível, destas atividades, desde a produção até ao consumo, a análise da CVG permite-nos ter uma visão da economia global. Assim, os autores apresentam seis dimensões que a metodologia das CVG explora divididas por dois tipos de dimensões: i) as dimensões globais, com três dimensões: a estrutura input-output da CVG, o âmbito geográfico e a estrutura de governação; e ii) as dimensões locais, com três dimensões: atualização, contexto institucional local e intervenientes na indústria.

No que refere às dimensões globais consideradas:

- a) A estrutura “*input-output*” descreve o processo de conversão de matérias-primas em produtos acabados;
- b) O ambiente geográfico explica como o setor é distribuído internacionalmente e em que regiões são realizadas as várias operações da CVG;
- c) A estrutura de governação identifica a forma como as empresas controlam a CVG.
- d)

Quanto às dimensões locais:

- a) A atualização explica a mobilidade dinâmica dentro da CVG através da avaliação da forma como os produtores migram entre fases na cadeia;
- b) O contexto institucional local delinea como a participação de um país em cada nível da GVC é influenciada pelas condições políticas locais, nacionais e internacionais;
- c) Os intervenientes na indústria definem como os vários atores locais dentro da CV interagem, com o objetivo de modernizar a indústria.

De acordo com Gereffi e Fernandez-Stark (2016), um dos conceitos chave na análise da CVG é a estrutura de governação, que é uma das dimensões globais consideradas. Os autores afirmam que a análise da estrutura de governação tem um foco no estudo das empresas e da organização das indústrias. A governação é assim definida como a autoridade e as relações de poder que ditam de que forma os recursos financeiros, materiais e humanos são atribuídos e fluem ao longo de uma CVG (Gereffi, 1994).

Na literatura relativa às empresas internacionais, estão presentes dois modos tradicionais de governação que pretendem explicar como é que estas empresas operam no mercado externo: a governação com base na hierarquia empresarial e

a governação com base no mercado (Hernández & Pedersen, 2017). No contexto da análise das CVG, Gereffi e Fernandez-Stark (2016) idealizam a gama de opções de governação e/ou de tipos de relações nas CVG que as empresas podem estabelecer ilustradas na Figura 1.

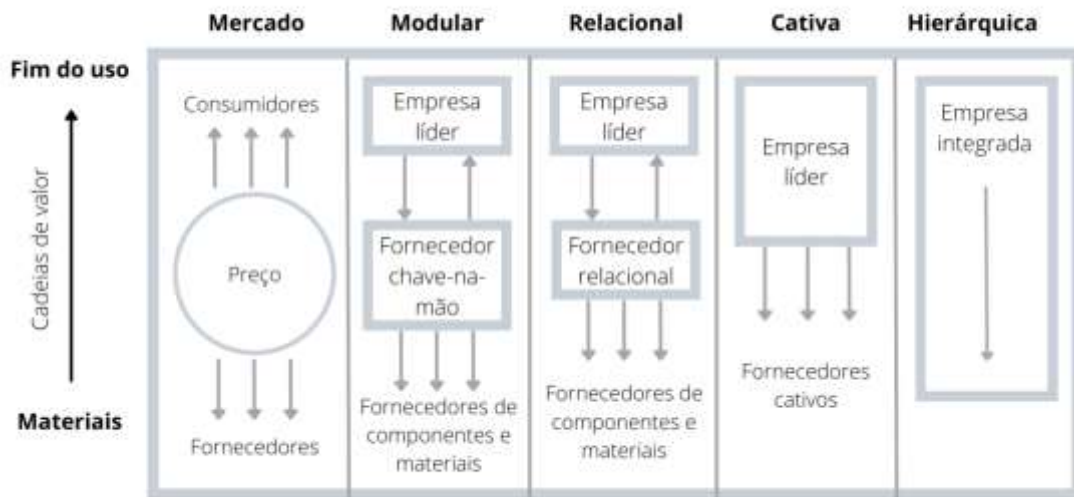


Figura 1: Cinco tipos de governação da Cadeia de Valor Global  
 Fonte: Adaptado de Gereffi e Fernandez-Stark (2016)

No extremo esquerdo podemos observar a relação do tipo mercado. Esta envolve simples transações entre as empresas envolvidas. Dentro deste tipo relação, as especificações de um determinado produto são facilmente partilhadas, existindo níveis de cooperação muito baixos entre empresas fornecedoras e consumidoras, sendo que o custo de mudança para novos parceiros é reduzido e o preço é o mecanismo chave para se alcançar um acordo (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Por sua vez, no extremo direito destaca-se a relação do tipo hierárquica, onde a integração vertical e o controlo de gestão dentro de empresas líderes que criam e fabricam produtos internamente caracterizam a CVG.

As restantes estruturas de governação e ou tipos de relação entre empresas numa CVG - modular, relacional e cativa - situam-se entre os dois extremos

acima. A relação do tipo modular explica a colaboração entre fornecedores e consumidores, na qual a empresa fornecedora produz um determinado produto de acordo com as características especificadas pela empresa cliente e tem responsabilidade total pela tecnologia dos processos (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). A empresa líder cliente concentra-se na criação, penetração e defesa de mercados para os produtos finais (Sturgeon, 2002).

A relação do tipo relacional surge quando a informação é mais complexa e não é facilmente transferida ou percebida, o que resulta em maiores níveis de interação (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). A partilha de conhecimentos entre partes é baseada na confiança mútua e nos laços sociais (Altenburg, 2006). As empresas fornecedoras com relações do tipo relacional nas CVG são mais propensas a fornecer produtos diferenciados com base na qualidade, origem geográfica ou outras características únicas (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016).

Por fim, o tipo de relação cativa nas CVG representa uma maior dependência das empresas fornecedoras líderes, em que as empresas fornecedoras operam sob as decisões das empresas líderes, com elevados graus de monitorização e controlo a partir destas últimas (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). As empresas fornecedoras estão numa posição debilitada para negociarem preços de venda, recebendo, contudo, mais apoio das empresas líderes (Altenburg, 2006).

### 2.3. Motivações e barreiras associadas à internacionalização das empresas

Leonidou (1995) define as motivações à internacionalização como todos os fatores que podem influenciar a decisão de uma empresa em iniciar, desenvolver, ou suportar operações de exportação. Segundo Korsakiene e Baranauskiene (2011), o sucesso da internacionalização de uma empresa vai depender sempre das motivações e barreiras que a esta estão associados.

Existem várias perspectivas presentes na literatura que analisam as motivações à internacionalização de uma empresa, sendo a mais consensual, a que faz a distinção entre motivações pró-ativas e motivações reativas. Hollensen (2014) defende esta perspectiva e apresenta um quadro que esquematiza a diferença entre os dois tipos de motivação (Figura 2).

Motivações pró-ativas	Motivações reativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Objectivos de lucro e crescimento</li> <li>● Impulso de gestão</li> <li>● Procura de competências tecnológicas</li> <li>● Oportunidades no mercado estrangeiro</li> <li>● Economias de escala</li> <li>● Benefícios fiscais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pressões competitivas</li> <li>● Mercado doméstico pequeno e saturado</li> <li>● Encomendas estrangeiras não solicitadas</li> <li>● Aumentar as vendas de produtos sazonais</li> <li>● Economias de escala</li> <li>● Benefícios fiscais</li> </ul>

Figura 2: Principais motivos para iniciar a internacionalização  
 Fonte: Adaptado de Hollensen (2014)

As motivações pró-ativas são impulsos para tentar uma mudança de estratégia com base no interesse da empresa em desenvolver competências distintas, ou oportunidades de mercado (Hollensen, 2014). Estas empresas internacionalizam-se como resultado dos seus próprios objetivos e estratégias, o que resulta num maior comprometimento de recursos em comparação com as empresas que se internacionalizam de motivações reativas (Tan et al. 2007).

As motivações reativas manifestam a necessidade da empresa internacionalizar-se devido a fatores externos existentes, como consequência, por exemplo, da falta de oportunidades de crescimento no mercado interno (Kraus et al., 2017). Czinkota et al., (2010), num estudo sobre negócios internacionais, corroboram a posição de Hollensen (2014) e estabelecem 12 principais motivações de internacionalização, apresentando como motivações pró-ativas as vantagens

em termos de lucro e de tecnologia; os benefícios fiscais; a informação exclusiva; as economias de escala e os produtos únicos e como motivações reativas a capacidade excessiva, a pressão da concorrência, a saturação do mercado doméstico, a proximidade a clientes e a portos, a estagnação das vendas no mercado interno ou o seu declínio e, por fim, a sobreprodução.

Contudo, as empresas ao darem entrada no mercado externo podem encontrar entraves que vão prejudicar o seu processo de internacionalização.

Numa revisão dos estudos sobre as barreiras à internacionalização, Leonidou (2000) encontrou as seguintes:

- i) A informação limitada existente para localizar e analisar as oportunidades no mercado externo;
- ii) A dificuldade em encontrar parceiros estrangeiros adequados que tenham o papel de representantes no mercado externo alvo;
- iii) A falta de conhecimento sobre a documentação necessária à exportação e técnicas que a envolvem;
- iv) As regulamentações e as regras impostas ao comércio pelos governos estrangeiros;
- v) A concorrência crescente nos mercados internacionais.

Por fim, Hollensen (2014) faz uma divisão entre as barreiras encontradas no início da internacionalização e as barreiras que a empresa identifica já durante o processo de internacionalização. Assim sendo, este autor apresenta as seguintes barreiras no início do processo de internacionalização:

- i) Recursos financeiros insuficientes;
- ii) Conhecimento sobre o mercado externo insuficiente;
- iii) Falta de contacto com o mercado externo;
- iv) Produção reduzida;
- v) Falta de canais de distribuição;

- vi) Preocupação excessiva com o desenvolvimento do mercado interno;
- e
- vii) Custos elevados

No que refere às barreiras que a empresa identifica já durante o processo de internacionalização, Hollensen (2014) agrupa-as em três tipos de riscos:

i) Riscos gerais de mercado:

- Distância entre mercados;
- Concorrência elevada;
- Diferente uso do produto no mercado estrangeiro;
- Diferença linguística;
- Diferença cultural;
- Dificuldades em encontrar o distribuidor num mercado estrangeiro;
- Diferenças nas especificações do produto num mercado estrangeiro;
- Complexidade dos serviços de transporte marítimo para compradores estrangeiros;

ii) Riscos comerciais

- Flutuações cambiais;
- Falta de pagamento por parte dos clientes da exportação;
- Atrasos e/ou prejuízos no transporte e distribuição do produto para o mercado externo;
- Dificuldades na obtenção de financiamento para exportar;

iii) Riscos políticos:

- Regulamentações governamentais;
- Políticas de exportação nacional;



- Controlos cambiais;
- Falta de assistência governamental;
- Falta de incentivos fiscais;
- Valor elevado da moeda nacional em relação à moeda estrangeira;
- Elevados direitos aduaneiros no mercado externo aquando da importação de um produto;
- Regulamentos e procedimentos de importação do mercado externo que dificultam o processo.

## 2.4. Modos de entrada no mercado externo

Após a decisão do mercado para onde a empresa pretende iniciar o seu processo de internacionalização, surge a questão de como é que esta vai planear a entrada no mesmo. A forma de entrada num mercado externo é uma das considerações mais importantes no processo de internacionalização (Agarwal & Ramaswami, 1992). Por isso, torna-se indispensável que a empresa faça uma escolha acertada mediante os seus objetivos globais e recursos disponíveis. Um método de entrada adequado contribui não só para um melhor desempenho das empresas filiais, mas também para a realização do objetivo das empresas parceiras (Shen et al., 2017).

Hollensen (2014) define modos de entrada como um acordo entre empresas necessário para a entrada de produtos, tecnologia e capital humano de uma empresa num mercado externo.

Contudo, antes das empresas escolherem o modo de entrada num mercado externo, precisam de ter em conta um conjunto de fatores que podem influenciar a escolha deste. Como se pode observar na Figura 3, Hollensen (2014) enuncia cinco grupos de fatores que acredita que podem influenciar a decisão do modo de entrada: i) fatores internos; ii) fatores externos; iii) características do modo desejado; iv) comportamento transacional específico; e v) o produto. Estes fatores

podem influenciar negativamente, ou positivamente a decisão de internacionalização. Por exemplo, dentro dos fatores externos podemos observar que a dimensão e crescimento do mercado vai influenciar positivamente a internacionalização da empresa, enquanto que a intensidade da competição vai afetar negativamente a internacionalização.

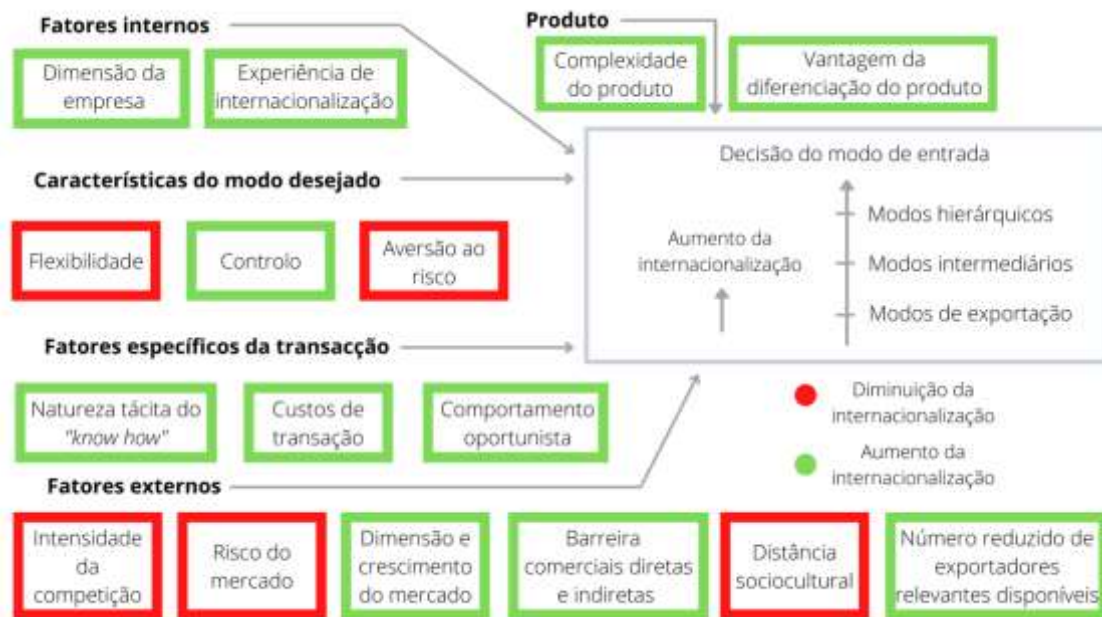


Figura 3: Fatores que influenciam a decisão do modo de entrada  
 Fonte: Adaptado de Hollensen (2014)

Hollensen (2014) sugere a classificação dos modos de entrada nos mercados externos em três categorias: i) Modos de exportação (modos de exportação direta, indireta e cooperativos), caracterizados pela capacidade de controlo e risco baixo e pela alta flexibilidade; ii) Modos intermediários (Licenciamento, "Franchising", "Joint Ventures", contratos de fabrico e contratos de gestão), caracterizados pela partilha do controlo e do risco e pela divisão de propriedade; iii) Modos hierárquicos (representantes de vendas ao nível nacional, vendas no estrangeiro, empresa filial de vendas e/ou produção, centros regionais/organização

transnacional, aquisição e investimento “*Greenfield*”), caracterizados pelo controlo e risco elevado e por uma baixa flexibilidade.

## 2.5. Entidades que apoiam o processo de internacionalização das empresas

Com o objetivo de compreendermos quais as principais entidades que prestam apoio em todas as fases do processo de internacionalização das empresas, urge entender o conceito de diplomacia económica. A título de exemplo, Moons e Bergeijk (2009) definem diplomacia económica como uma série de operações relacionadas com a atividade económica nos mercados externos, aplicadas por atores estatais e não estatais.

As perspetivas e análises em torno da diplomacia económica na literatura são também vastas. Uma vez que o presente trabalho tem foco na internacionalização de empresas, iremos analisar a diplomacia microeconómica, uma perspetiva caracterizada por Galito (2012) como uma vertente da diplomacia económica que se foca nas atividades dos diplomatas do Estado, onde o principal objetivo é promover o ambiente negocial entre a empresa do país de origem e a empresa do país de destino. Esta perspetiva é vista por Galito (2012) como a forma do Estado apoiar as empresas que procuram operar nos mercados externos, ao mesmo tempo que fornece apoio financeiro e material e disponibiliza informação essencial que possa facilitar o processo de internacionalização.

Numa perspetiva mais global, podemos apresentar diversas instituições que apoiam as empresas na sua penetração em mercados externos, tais como as embaixadas, os consulados, agências estatais como a AICEP e a Agência para a Competitividade e Inovação, I.P (IAPMEI), as câmaras de comércio, empresas privadas de consultoria e outras entidades.

No Apêndice 1, o leitor encontra uma breve revisão da literatura sobre as particularidades das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no seu processo de internacionalização.

## Capítulo 3 - O Modelo Empírico

### 3.1 O questionário e a sua implementação

Com o objetivo de recolher e analisar informação relativa ao processo de internacionalização das empresas, em parceria com a AICEP - delegação no Brasil, foi realizado um questionário online a um universo de cerca de 1500 empresas, filiais de empresas portuguesas que operam no mercado brasileiro. Para facilitar o preenchimento do questionário, foi realizado um documento de apoio onde estavam presentes esclarecimentos a algumas perguntas e definições que pudessem causar dúvidas aos respondentes.

O questionário foi dividido em quatro secções (ver apêndice 2). Na primeira secção, procurámos compreender algumas características das empresas, matriz e filial.

Na segunda secção, procurou-se entender o processo de internacionalização da empresa matriz, no mercado brasileiro e noutros mercados externos, a sua participação em CVG e os modos de entrada utilizados no mercado brasileiro e noutros mercados externos.

Na terceira secção, abordaram-se as motivações e barreiras ao processo de internacionalização.

Na quarta e última secção, debruçámo-nos sobre o papel prestado pela AICEP e por outras entidades no processo de internacionalização da empresa matriz.

O questionário contemplou um pré-piloto e um piloto. O pré-piloto foi realizado a 4 empresas pelo autor deste TFM e pelo seu orientador de estágio via “Zoom”. No mesmo, analisou-se com estas empresas quais as principais dificuldades de resposta e quais as principais dúvidas que tinham no preenchimento do questionário. O pré-piloto permitiu elaborar o piloto, que foi

enviado a 150 empresas da amostra. Com base nas respostas obtidas, o questionário piloto foi ajustado e enviado às restantes empresas do universo.

Foram enviados um máximo de três pedidos de resposta a cada empresa. Os novos pedidos foram enviados com um intervalo de uma semana, a todas as empresas que no final de uma semana ainda não tivessem respondido.

As várias etapas do questionário decorreram nos meses de fevereiro e março de 2022.

## 3.2. Resultados do questionário e discussão

Nos resultados que se seguem são analisadas 21 respostas ao questionário recebidas, que, num universo de 1500 empresas, correspondem a uma taxa de resposta de 1,4%. A taxa de resposta foi muito baixa e não permite inferir resultados em relação ao universo de empresas inquiridas. Permite, todavia, detetar algumas características e padrões na amostra com interesse para a investigação conduzida.

### 3.2.1. Caracterização da empresa (matriz e filial)

Primeiramente, começamos por caracterizar os dados relativos ao ano de constituição das empresas matrizes (Figura 4).



Figura 4: Constituição da empresa matriz  
Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

No que diz respeito ao ano de constituição da empresa matriz, podemos observar que 11 empresas matrizes (52,4%) foram constituídas de 2001 em diante e as restantes 10 empresas (47,6%) antes de 2001.

Relativamente à Classificação das Atividades Económicas (CAE), 7 empresas (33,3%) dedicam-se à produção de produtos alimentares e bebidas (indústria transformadora), enquanto que as 14 restantes (66,7%) dedicam-se a atividades relacionadas com construção, atividades de consultoria, indústria extrativa, alojamento e restauração, comércio por grosso, produção e distribuição de eletricidade, reparação de automóveis e atividades financeiras e de seguros.

Quanto à dimensão da empresa filial (Figura 5), 6 empresas (28,6%) têm menos de 10 colaboradores, 7 empresas (33,3%) entre 10 e 50 trabalhadores e 8 empresas (38,1%) entre 50 e 250 trabalhadores. No que respeita ao volume de negócios, 5 empresas (25%) tem um volume de negócios igual ao inferior a 2 milhões de euros, 7 empresas (35%) tem um volume de negócios igual ao inferior a 10 milhões de euros e 8 empresas (40%) tem um volume de negócios igual ao inferior a 50 milhões de euros. Assim, à luz dos critérios europeus, todas as empresas filiais são PMEs.



Figura 5: Dimensão da empresa filial  
Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

Os principais produtos referidos pelas filiais no mercado brasileiro são o café, a cerveja, a água, o azeite, o vinho, os pastéis, produtos petrolíferos, componentes para carros e pão, enquanto que os principais serviços prestados referidos são os serviços financeiros, alojamento, serviços de consultoria de gestão, engenharia, serviços relacionados com tecnologia e informática e seguros.

Finalmente, no que refere à percentagem aproximada das exportações no volume de negócios das empresas filiais, 6 empresas (28,6%) não têm qualquer tipo de atividade de exportação, 13 empresas (61,9%) têm uma atividade de exportação inferior a 50% e apenas 2 empresas (9,5%) têm atividade de exportação superior a 50% (Figura 6).

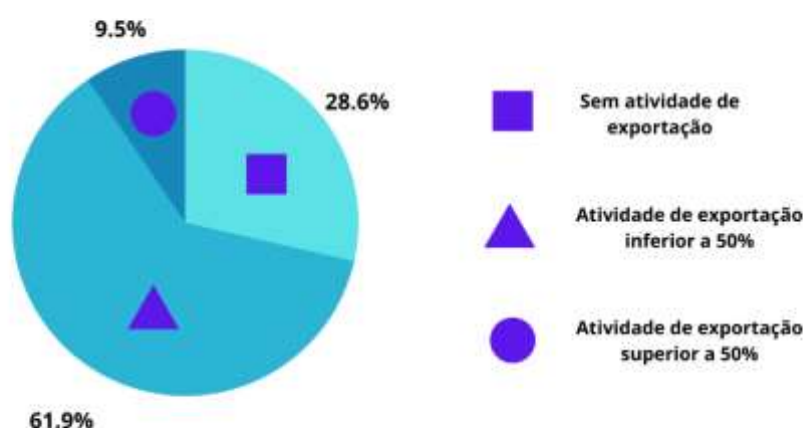


Figura 6: Percentagem aproximada das exportações no volume de negócios das empresas filiais  
Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

### 3.2.2. Caracterização do processo de internacionalização da empresa matriz (no mercado brasileiro).

Quanto às operações realizadas pela empresa matriz no mercado interno, apenas 3 empresas filiais (14,29%) responderam que a empresa matriz não tem qualquer tipo de operações neste mercado.



As empresas foram também questionadas sobre o ano em que iniciaram as suas operações no mercado brasileiro e nos mercados internacionais. Relativamente ao mercado internacional, foram 10 as empresas (47,6%) que iniciaram o seu processo de internacionalização antes de 2001 e 11 empresas (52,4%) depois disto. Quanto à entrada no mercado brasileiro, 6 empresas (28,6%) iniciaram o seu processo de internacionalização neste mercado antes de 2001, e as restantes 15 empresas (71,4%) iniciaram a sua internacionalização no Brasil de 2001 em diante (Figura 7).



Figura 7: Ano em que as empresas matrizes começaram a operar no mercado brasileiro e noutros mercados internacionais

Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

De seguida, as empresas foram questionadas relativamente aos mercados em que operam atualmente e quais as perspetivas relativamente à expansão do negócio para novos mercados. Dentro da quantidade de mercados em que estas estão presentes, foi registado que 14 empresas matrizes (66,7%) operam em mais do que 4 mercados, 3 empresas (14,3%) em 3 mercados, 2 empresas (9,5%) em 2 mercados e apenas 2 empresas (9,5%) operam somente num mercado (Figura 8).

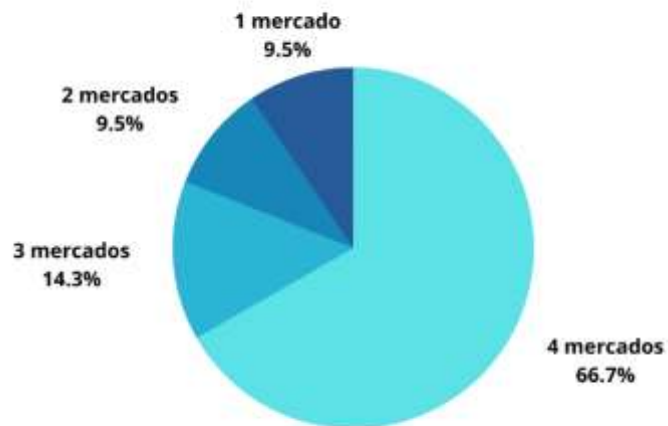


Figura 8: Número de mercados em que a empresa opera atualmente  
 Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

Quanto às perspectivas de futura internacionalização, 9 empresas (42,9%) procuram expandir o seu negócio no mercado brasileiro. Já 6 empresas (28,6%) pretendem expandir o negócio para outros mercados internacionais da América Latina e outras 6 (28,6%) para mercados internacionais fora da América Latina (Figura 9).



Figura 9: Perspectivas de futura internacionalização  
 Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

São 5 as empresas matrizes (23,81%) que pretendem expandir o seu negócio nestes 3 mercados, 6 empresas (28,57%) as que apenas querem expandir as suas operações no Brasil, 3 empresas (14,29%) que querem expandir apenas para o mercado da América Latina e 3 empresas (14,29%) aquelas que só querem expandir para países fora da América Latina.

Outro tema relevante a ter em conta dentro da caracterização do processo de internacionalização das empresas matrizes tem a ver com os parceiros das empresas que prestaram algum tipo de apoio neste seu processo. Sobre isto, as respostas das empresas respondentes foram díspares. Pouco menos de metade das empresas (47,6%) tem parceiros no mercado brasileiro que apoiam o processo de internacionalização e pouco mais de metade (52,4%) não tem (Figura 10).



Figura 10: Parceiros no mercado brasileiro  
Questionário CPBS & AICEP 2022

Dentro das 10 empresas (47,6%) que têm parceiros, 7 empresas (70%) utilizam representantes independentes (agentes) no apoio à internacionalização, 3 empresas utilizam exportadores (30%), 3 empresas têm o apoio de importadores (30%) e apenas 2 empresas (20%) utilizaram unidades de produção próprias no mercado estrangeiro (Figura 11). Nenhuma das empresas respondentes refere as

empresas matrizes utilizarem subsidiárias de vendas como apoio nos mercados internacionais.

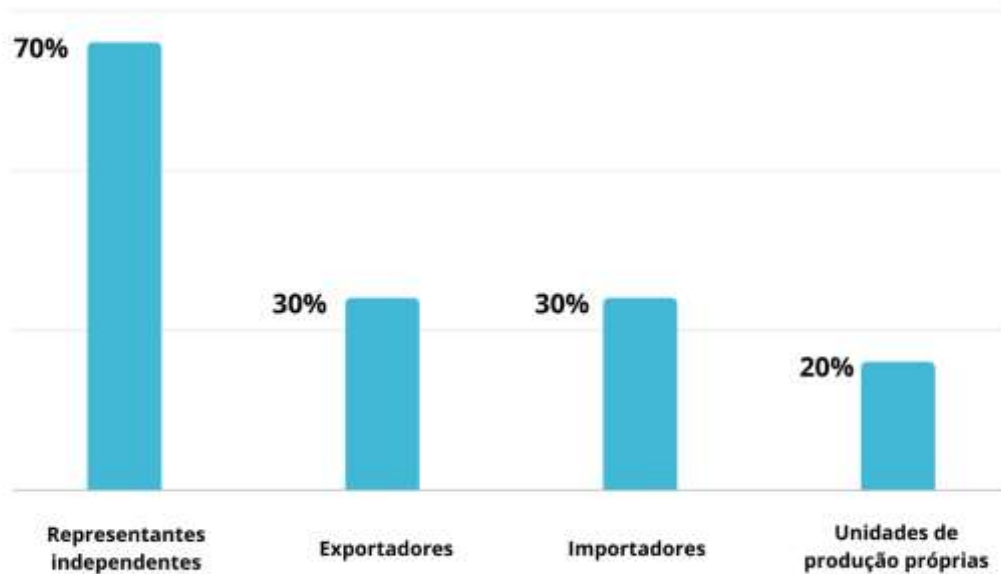


Figura 11: Operadores no mercado brasileiro  
Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

Quanto às redes de relacionamentos criadas pelas empresas, as respostas foram novamente díspares, uma vez que 9 empresas (42,9%) utilizam as redes como método de entrada no mercado internacional e 12 empresas (57,1%) não utilizam (Figura 12).



Figura 14: Apoio de redes de relacionamentos  
Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

Dentro das 9 empresas que utilizaram as redes, as respostas foram variadas sendo que estas identificaram como maior apoio a identificação de mercados no Brasil (88,9%), a identificação de oportunidades de negócio no Brasil (88,9%), o fortalecimento e reforço de relações entre a empresa e o mercado brasileiro (67,8%), a obtenção de informações essenciais para a internacionalização (55,6%) e o aumento da visibilidade da empresa (44,4%), como se observa na Figura 13.

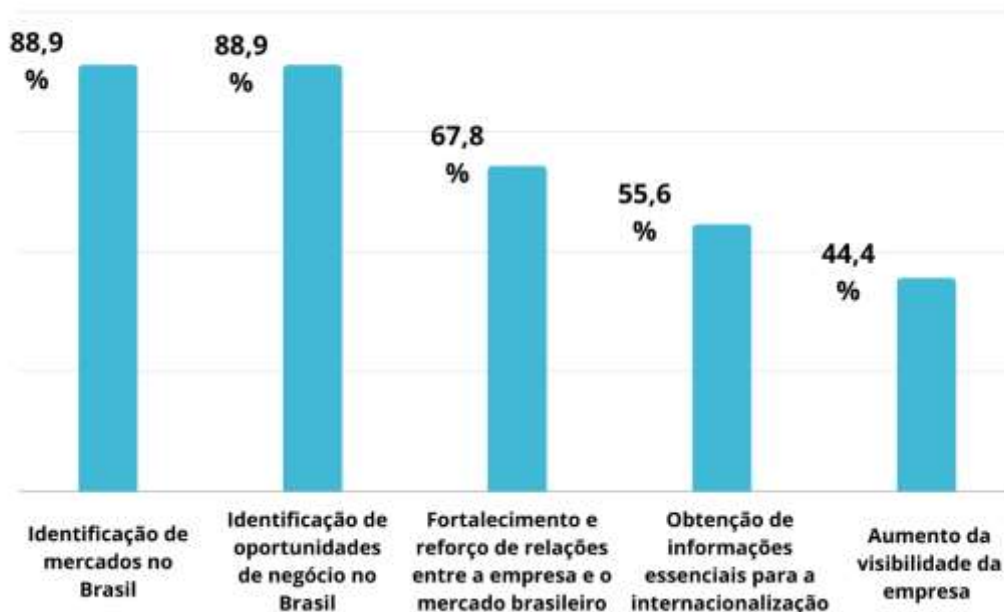


Figura 17: Principais apoios das redes de relacionamentos  
 Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

No que diz respeito às Cadeias de Valor Global, apenas 6 empresas (28,57%) estão inseridas nestas cadeias enquanto que 15 empresas (71,43%) não estão (Figura 14). As empresas identificaram como maior impacto das CVG o aumento da competitividade (83,3%), o aumento do volume de negócios (83,3%), o aumento do investimento no mercado brasileiro (66,7%), o aumento do comércio interno (66,7%) e o aumento dos canais de distribuição (50%), como se verifica na Figura 15. Sobre o tipo de relações que as empresas têm nas CVG onde operam, 2 empresas afirmam que os produtos que estas vendem variam de acordo com a necessidade dos clientes (33,3%), sendo a sua relação na CVG modular e relacional, 2 empresas confirmam que a forma como a empresa produz o produto

é decidida pela empresa sem quaisquer instruções do cliente (33,3%), sendo assim a sua relação relacional, 1 empresa produz para uma empresa que a detém (16,7%), sendo a sua relação na CVG hierárquica e 1 empresa afirma que as máquinas utilizadas no processo de produção variam de acordo com as especificações dos produtos dadas pelos clientes (16,7%), sendo a sua relação na CVG cativa (Figura16).



Figura 110: Participação das empresas matrizes nas CVG  
 Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

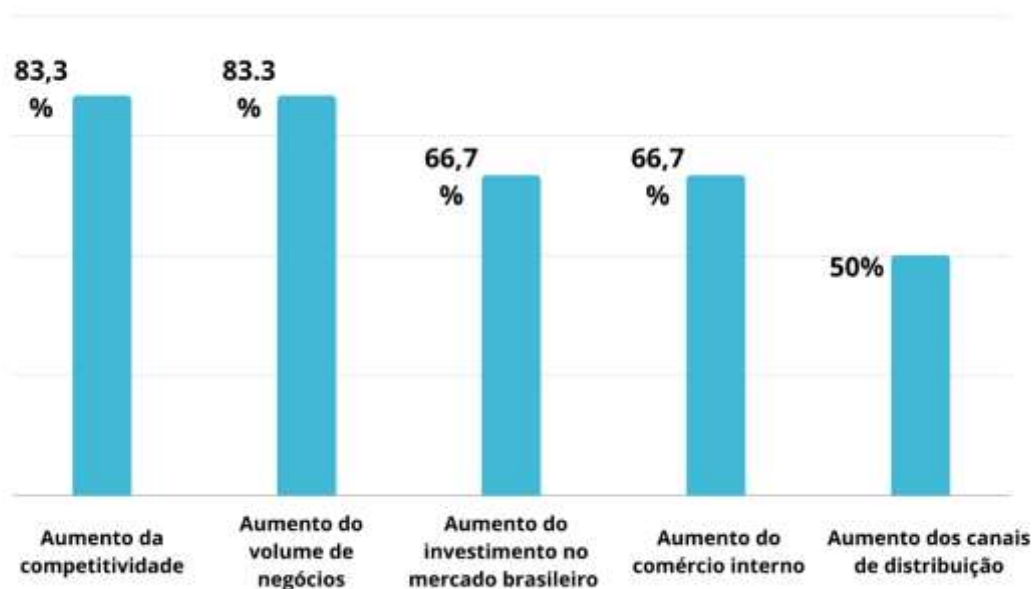


Figura 113: Principais impactos das CVG  
 Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022



Figura 16: Tipo de relações que as empresas têm nas CVG  
 Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

Em torno do tema dos modos de entrada usados pelas empresas matrizes no mercado brasileiro (Figura 17), os modos de entrada mais utilizados são: a exportação (71,4%), o licenciamento (57,1%), a importação (52,4%), a subcontratação e alianças internacionais (42,9%) e as “*Joint Ventures*” internacionais e investimento internacionais “*greenfield*” (28,6%).

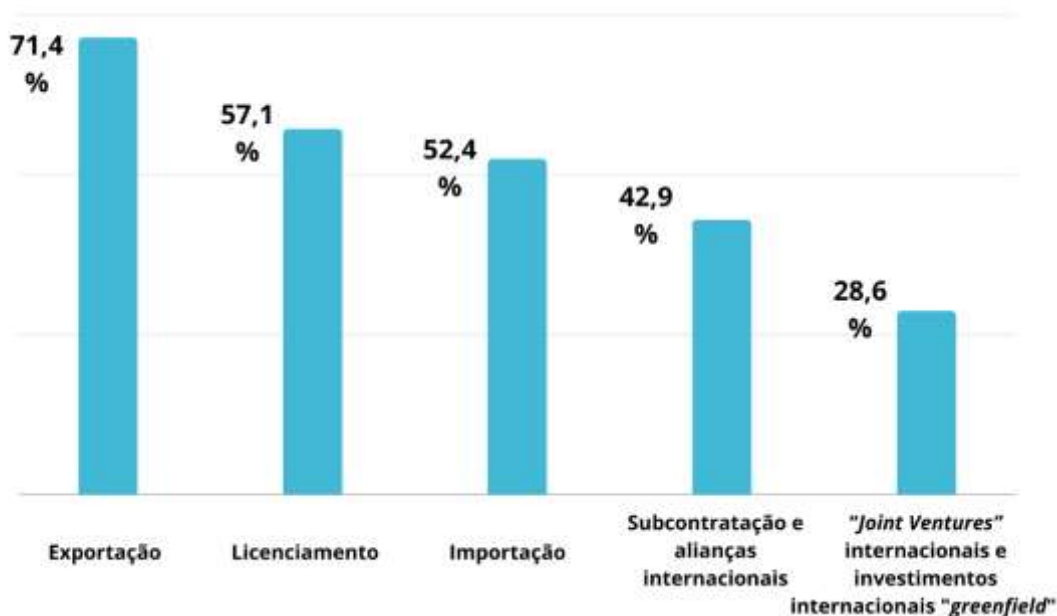


Figura 116: Principais modos de entrada usados no mercado brasileiro  
 Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

Por fim, os principais modos de entrada utilizados pelas empresas nos mercados internacionais que não o brasileiro são: a exportação (66,7%), o licenciamento, “Joint Ventures” internacionais e alianças internacionais (47,6%), a importação e subcontratação (38,1%) e o investimento internacional “greenfield” (28,6%), como podemos observar na Figura 18.

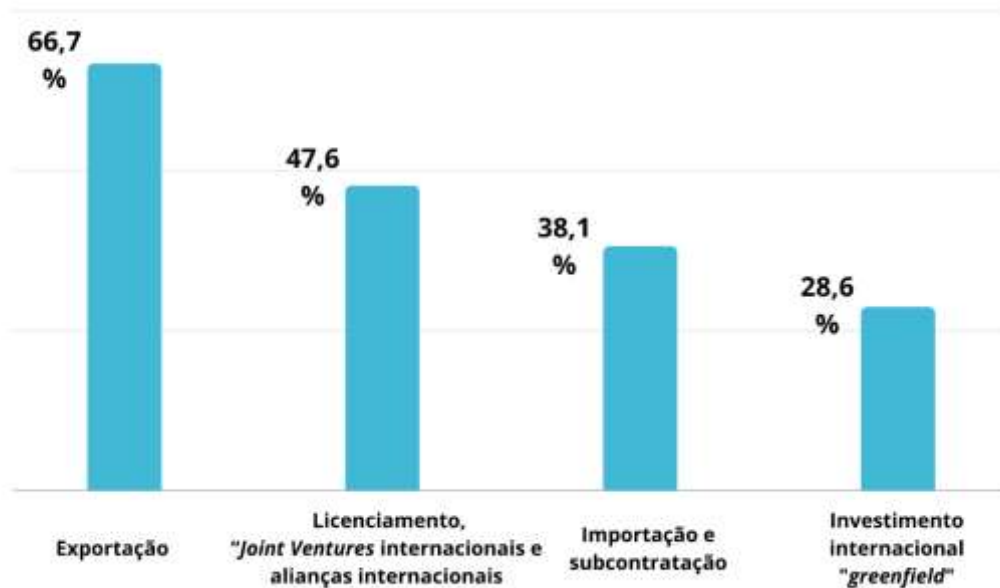


Figura 119: Principais modos de entrada usados no mercado internacional

### 3.2.3. Motivações e barreiras associadas ao processo de internacionalização da empresa matriz (no mercado brasileiro)

Relativamente aos motivos e barreiras associados ao processo de internacionalização da empresa matriz no mercado brasileiro, estas afirmam que os principais motivos que levam a que estas iniciem a transferência das suas operações para o mercado brasileiro são: o aumento do volume de negócios (66,7%), a procura de novos clientes (61,9%), o aumento da notoriedade e o reconhecimento no mercado brasileiro (52,4%) e o acompanhamento da internacionalização da concorrência (47,6%), como podemos constatar na Figura 19.



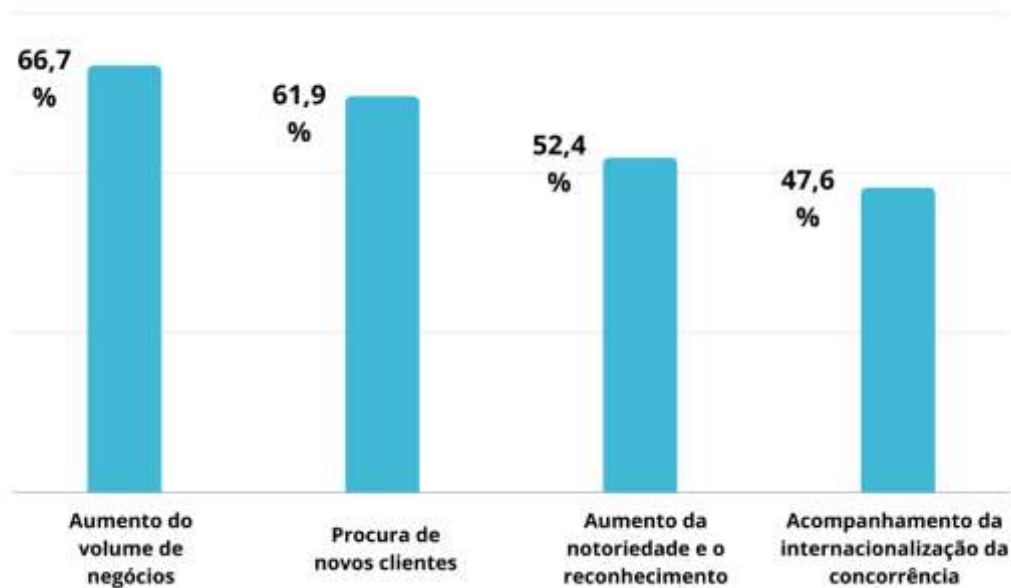


Figura 122: Principais motivações associadas ao processo de internacionalização

Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

As empresas não consideraram relevantes como motivações para internacionalizar a resposta à necessidade dos clientes (9,5%), a redução de custos associados à mão de obra (4,8%) e a obtenção de economias de gama (4,8%). É de realçar que nenhuma das empresas considerou como motivação à internacionalização para o mercado brasileiro a obtenção de mão de obra mais qualificada.

Quanto às principais barreiras encontradas pelas empresas matrizes no mercado brasileiro (Figura 20) estas são: a burocracia e a morosidade dos procedimentos (66,7%), os riscos económicos (57,1%), os riscos políticos (52,4%) e a forte competitividade do mercado brasileiro (47,6%), como podemos verificar na Figura 20. É de destacar que a falta de conhecimento do mercado brasileiro e a falta de recursos humanos orientados para a internacionalização e as barreiras comerciais (14,3%), as barreiras linguísticas, a distância psíquica e a incapacidade em conseguir representantes locais (9,5%), a falta de recursos financeiros e a falta de apoio público (4,8%) não são consideradas barreiras relevantes na entrada do mercado brasileiro.

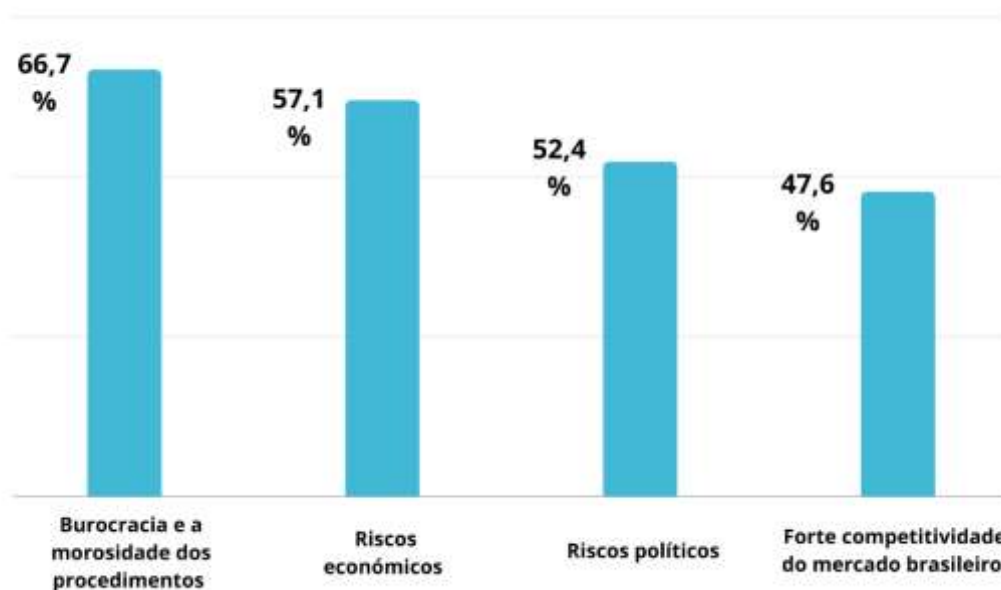


Figura 20: Principais barreiras associadas ao processo de internacionalização  
 Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

3.2.4. Papel da AICEP e de outras entidades no processo de internacionalização da empresa matriz (no mercado brasileiro e noutros mercados internacionais).

Em relação ao mercado brasileiro, foram 13 (61,9%) as empresas que tiveram o apoio de entidades no processo de internacionalização e 8 (38,1%) que não tiveram qualquer tipo de necessidade de recorrer às referidas entidades (Figura 21).



Figura 21: Apoio da AICEP e de outras entidades na internacionalização no mercado brasileiro  
 Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

As 13 empresas que recorreram a entidades referiram que as principais foram a AICEP no Brasil (69,2%), a AICEP em Portugal (61,5%), as Embaixadas/Consulados portugueses (46,2%) e as Câmaras de Comércio portuguesas e outras empresas de consultoria (38,5%), como podemos observar na Figura 22.

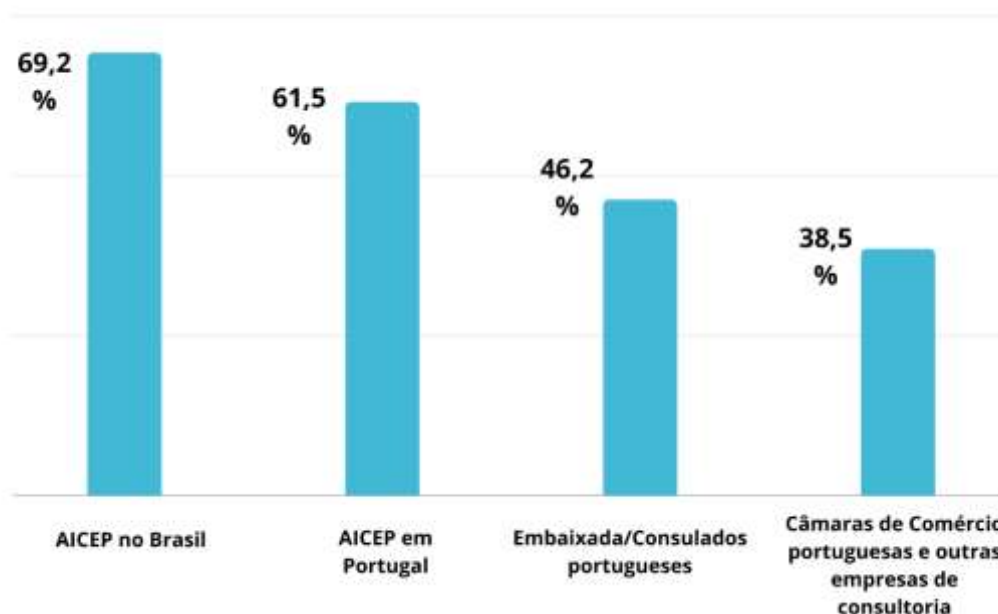


Figura 22: Percentagem de empresas que recorreram à AICEP, ou a outras entidades no processo de internacionalização no mercado brasileiro

Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

Já as entidades a que as empresas recorreram menos foram o Turismo do Brasil em Portugal, o Turismo de Portugal no Brasil e as Câmaras de Comércio brasileiras (7,7%).

Relativamente às principais ações das entidades referidas, são considerados como principais apoios o esclarecimento de dúvidas relativo a regras e regulamentos (76,9%), as ações de promoção e a ajuda na constituição de redes de cooperação (61,5%) e a realização de estudos setoriais e de mercado (53,8%), como podemos observar na Figura 23. Não foram considerados como principais ações destas entidades o apoio à participação em feiras comerciais, a representação empresarial no mercado brasileiro e a consultoria em todas as fases

do processo de internacionalização (7,7%). Relativamente à qualidade do apoio, numa escala de 1 a 5, as empresas deram uma avaliação de 4,08 ao apoio da AICEP e de 4 ao apoio de outras entidades que não a AICEP.

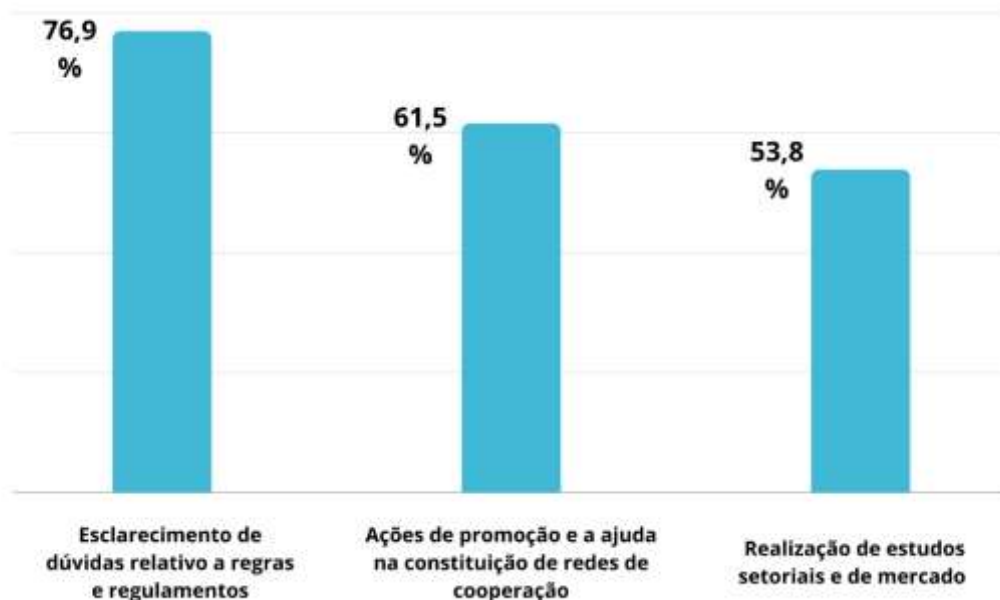


Figura 23: Principais ações da AICEP e de outras entidades no processo de internacionalização no mercado brasileiro

Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

Quanto aos outros mercados internacionais, foram 10 empresas (47,6%) as que recorreram à AICEP ou a outras entidades para iniciar o seu processo de internacionalização e 11 empresas (52,4%) as que não necessitaram dos apoios das mesmas (Figura 24).



Figura 24: Apoio da AICEP e de outras entidades na internacionalização nos mercados internacionais

Fonte: Questionário CPBS & AICEP 2022

As principais entidades que prestaram este apoio no processo de internacionalização foram a AICEP em Portugal (70%) e a AICEP no mercado-alvo (70%) e as entidades a que as empresas não recorreram foram o Turismo de Portugal em Portugal, o Turismo de Portugal no mercado-alvo, o Turismo do mercado internacional alvo em Portugal e o Turismo do mercado internacional no mercado internacional. As principais ações de apoio das entidades referenciadas pelas empresas foram o esclarecimento de dúvidas relativas a regras e regulamentações (80%), a realizações de estudos setoriais e de mercado (70%), o apoio na identificação de parcerias estratégicas (60%) e o apoio à participação em feiras comerciais no mercado alvo (60%), como podemos observar na Figura 25. A ajuda na constituição de redes de cooperação (10%) e a representação da empresa no mercado estrangeiro (10%) não foram considerados apoios relevantes pela maioria das empresas da amostra. Relativamente à qualidade do apoio, numa escala de 1 a 5, as empresas deram uma avaliação de 3,69 ao apoio da AICEP e 3,67 ao apoio de outras entidades que não a AICEP.

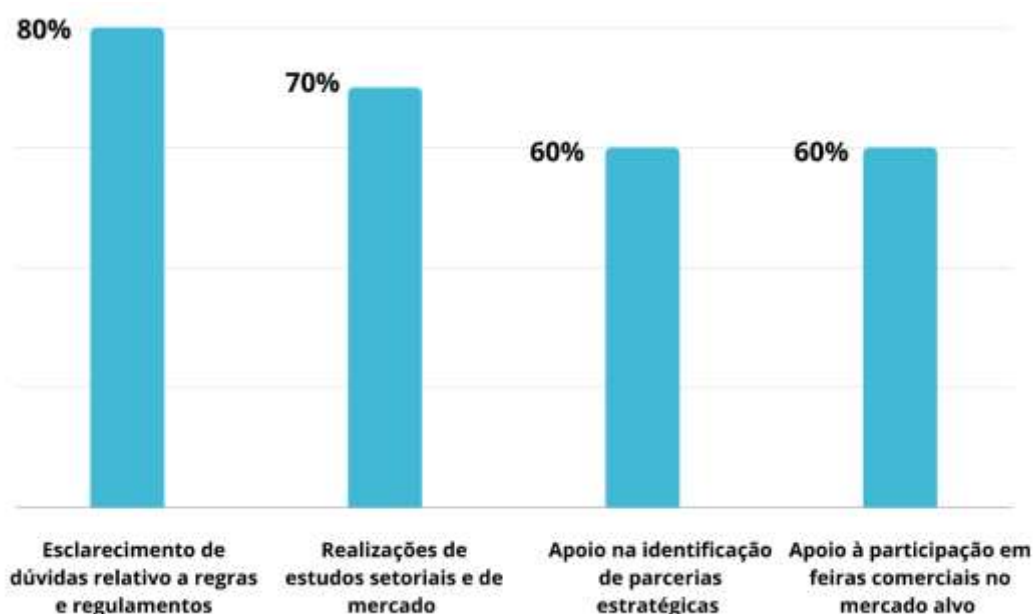


Figura 25: Principais ações da AICEP e de outras entidades no processo de internacionalização nos mercados internacionais.

### 3.2.5. Discussão dos resultados

A amostra de 21 empresas respondentes não é suficientemente grande para ser possível aplicar o teorema do limite central e inferir dos resultados da amostra para o que se passa no universo das 1500 empresas inquiridas. Assim, os resultados do capítulo descrevem a amostra de empresas respondentes e são exploratórios no que refere ao universo de empresas inquiridas.

Relativamente à resposta à primeira questão de investigação - Que processos de internacionalização seguem as empresas que operam no mercado brasileiro? – é preciso ter em conta a perspetiva de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) em relação à internacionalização das empresas e a comparação entre os dados do questionário da constituição da empresa matriz, da constituição da empresa filial e do ano em que a empresa começou a operar nos mercados internacionais.

Como já referido anteriormente, os autores mencionados explicam que o processo de internacionalização das empresas resulta de uma evolução passo a passo onde numa fase inicial a empresa procura desenvolver-se no mercado interno e só depois disto é que esta procura fazer um investimento no mercado externo, uma vez que esta não precisa de comprometer tantos recursos. Ao avaliarmos os resultados do questionário, podemos concluir que as 21 empresas seguem esta perspetiva dos autores, já que nenhuma empresa filial da amostra refere ter sido criada no mesmo ano em que a empresa matriz iniciou o seu processo de internacionalização no mercado brasileiro.

Para retirarmos conclusões sobre o processo de internacionalização seguido pelas empresas no mercado brasileiro é também fundamental percebermos quais foram as principais parcerias que facilitaram a sua entrada no mercado externo. Ao compararmos o número de mercados em que a empresa está presente, os parceiros que prestam apoio no processo de internacionalização e as perspetivas em relação à expansão do negócio da empresa nos mercados internacionais, podemos identificar que as empresas que responderam que tinham apoio de

parceiros no processo de internacionalização e que referiram que têm unidades de produção próprias no mercado externo estão presentes em mais do que 4 mercados internacionais e têm como perspectiva expandir o seu negócio para outros países que não a América Latina.

As empresas que estão presentes em apenas 1 mercado externo não têm qualquer apoio de parceiros estratégicos no processo de internacionalização e não têm qualquer tipo de intenção em expandir o seu negócio para outro país fora da América Latina. Assim, à luz do que defende Wach (2021) e Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), podemos concluir que as empresas que estão mais abaixo na “*establishment chain*” vão estar presentes em menos mercados externos. Concluimos também que as empresas que estão presentes na última fase desta cadeia estão presentes num número maior de mercados internacionais.

Quanto às redes de relacionamentos formadas pelas empresas, conseguimos constatar que, apesar dos inúmeros benefícios que as redes podem trazer ao processo de internacionalização das empresas, não existe um consenso das empresas da amostra em relação à adesão às mesmas.

A partir dos dados retirados do questionário, concluimos também que as empresas pertencentes a níveis superiores na “*establishment chain*” estão também inseridas em redes de relacionamentos. No que refere aos principais apoios prestados por estas redes às empresas, os resultados mostram que a identificação de mercados no Brasil (88,9%), a identificação de oportunidades de negócio no Brasil (88,9%), o fortalecimento e reforço de relações entre a empresa e o mercado brasileiro (67,8%), a obtenção de informações essenciais para a internacionalização (55,6%) e o aumento da visibilidade (44,4%) são as principais razões para as empresas recorrerem a estas redes como modo de facilitarem o seu processo de internacionalização.

Concluimos também que, apesar de Chetty e Holm (2000); McDougall e Oviatt (2003); Andersen e Buvik (2002); Johanson & Mattson, (1987) e Elfring & Hulsink

(2003) defenderem que uma das principais razões para as empresas aderirem às redes ser o acesso a recursos de outras empresas com o objetivo de facilitar a internacionalização, isto não se comprova neste estudo, uma vez que foi o apoio que as empresas assinalaram menos (11,1%).

No que refere às CVG, constatamos que a maioria das empresas da amostra não recorre às mesmas para iniciar o seu processo de internacionalização, uma vez que apenas 28,57% da amostra recorreu às mesmas. As empresas que utilizaram as CVG referem que os maiores impactos foram o aumento da competitividade, o aumento do volume de negócios e o aumento do investimento da empresa no mercado brasileiro. Sobre o tipo de relações que a empresa tem nas CVG, podemos concluir segundo Gereffi & Fernandez-Stark (2016), que os tipos de relações mais referidos foram a relação modular e a relação hierárquica.

Relativamente aos modos de entrada utilizadas pelas empresas, a exportação, o licenciamento e a importação foram considerados os modos mais usados para penetrar no mercado brasileiro e a exportação, licenciamento, “Joint Ventures” internacionais e alianças internacionais os modos mais utilizados para entrar em mercados internacionais. Assim, concluímos que a exportação é o modo mais consensual utilizado pelas empresas tanto no mercado brasileiro como nos outros mercados internacionais, uma vez que foi o modo de entrada mais assinalado num e no outro caso.

Tendo em conta a segunda pergunta de investigação - Quais as principais motivações e barreiras que as empresas enfrentam? – conseguimos concluir que os principais motivos que levam a que uma empresa inicie o seu processo de internacionalização são: o aumento do volume de negócios; a procura de novo clientes; o aumento da notoriedade e reconhecimento da marca; e o acompanhamento da internacionalização da concorrência. Já as principais barreiras referidas são: a morosidade e burocracia associadas à



internacionalização; os riscos económicos; os riscos políticos; e a forte competitividade do mercado brasileiro.

Por fim, no que diz respeito à terceira pergunta de investigação - Que papel facilitador tiveram e/ou têm agências como a AICEP e outras instituições e/ou consultores nos referidos processos? – concluímos que as empresas recorrem mais ao apoio destas entidades na entrada no mercado brasileiro do que na entrada nos outros mercados internacionais e a AICEP é a entidade a que as empresas mais recorrem nos dois casos.

Relativamente às principais ações destas entidades, as empresas assinalaram o esclarecimento de dúvidas relativo a regras e regulamentos e a realização de estudos setoriais em ambos os mercados como principais ações. É de notar que as empresas que se procuram internacionalizar para o mercado brasileiro consideram como um dos principais apoios das entidades as ações de promoção e a ajuda na constituição de redes de cooperação enquanto que este apoio não é considerado como relevante na internacionalização para os mercados internacionais. É relevante também destacar que apesar do apoio à participação em feiras comerciais ser destacado como um dos principais apoios na entrada dos mercados internacionais, este é considerado pelas empresas que se internacionalizam para o mercado brasileiro como irrelevante. No que diz respeito à qualidade do apoio destas entidades, as empresas consideram que o apoio da AICEP e de outras entidades é superior no mercado brasileiro relativamente aos outros mercados internacionais e valorizam mais o apoio da AICEP do que das outras entidades.

No que refere às 7 empresas da amostra do setor alimentar, podemos ainda concluir o seguinte:

- i) Todas as 7 empresas desenvolveram os seus processos no mercado interno antes de procurarem expandir o seu negócio para o mercado internacional;

ii) A maioria destas empresas (87,50%), está atualmente presente em mais do que 4 mercados internacionais, o que demonstra um nível elevado de internacionalização das empresas da amostra que pertencem ao setor alimentar. Todas as 7 empresas responderam que tinham intenção de expandir o seu negócio para fora do mercado da América Latina e apenas 2 empresas pretendem expandir-se para outros mercados da América Latina que não o brasileiro. A maioria destas empresas (85,50%) tem o apoio de parceiros nos mercados internacionais, sendo que os principais operadores assinalados foram os representantes independentes e os importadores (50%);

iii) Relativamente às redes criadas, são 4 as empresas da amostra do setor alimentar (57,1%) que afirmam que estão presentes em redes e referem que o principal apoio dado pelas mesmas é a obtenção de informações essenciais para o crescimento empresarial no mercado brasileiro e a identificação de mercados no Brasil;

iv) No que refere às CVG, 3 empresas (42,9%) do setor alimentar estão inseridas nestas cadeias e referem que o principal apoio dado pelas ditas CVG é o aumento do volume de negócios e o aumento do investimento da empresa matriz no mercado brasileiro. Relativamente às relações que estas 3 empresas estabelecem na CVG, todas as 3 empresas referem uma relação hierárquica.

v) Os principais modos de entradas usados por estas empresas no mercado brasileiro são a exportação (57,14%) e a importação (42,85%) e no mercado internacional são a importação (57,14%), a exportação (42,85%) e as “*Joint Ventures*” internacionais (28,57%).

vi) Quanto aos motivos e obstáculos que estas 7 empresas mencionam ao iniciarem o seu processo de internacionalização, 6 empresas (85,71%) referem o aumento do volume de negócios como principal motivação e

todas as empresas consideram a burocracia e morosidade dos procedimentos como a principal barreira. A considerar também que 5 das 7 empresas (71,43%) da amostra do setor alimentar assinalam que a distância geográfica, os riscos económicos e os riscos políticos também barreiras consideradas pelas empresas deste setor.

vii) Por fim, 5 das 7 empresas (71,43%) recorreram à AICEP, ou a outras entidades na entrada no mercado brasileiro. A AICEP e outras agências de apoio à internacionalização e comércio externo foram as entidades a que estas empresas mais se apoiaram e as principais ações consideradas foram o esclarecimento de dúvidas relativas a regras e regulamentações (71,43%) e a realização de estudos setoriais e de mercado (60%).

viii) Relativamente ao apoio da AICEP e de outras entidades nos mercados internacionais que não o brasileiro, foram 5 as empresas (71,43%) que recorreram a este tipo de apoio. A AICEP noutros países estrangeiros e a AICEP em Portugal foram as principais entidades referidas pelas empresas. As principais ações referidas foram as ações de promoção no mercado internacional alvo e o esclarecimento de dúvidas sobre regras e regulamentações;

ix) Quanto à qualidade do apoio no mercado brasileiro, as empresas avaliaram a AICEP e as outras entidades com uma classificação de 3,6 em 5. Noutros mercados internacionais que não o mercado brasileiro, as empresas avaliaram o apoio da AICEP com uma classificação de 4 em 5 e o apoio de outras entidades com uma classificação de 3,6 em 5. Concluimos assim que as empresas consideraram iguais os apoios das AICEP e de outras entidades na entrada das empresas no mercado brasileiro e privilegiam o apoio da AICEP em relação a outras entidades na entrada noutros mercados internacionais que não o brasileiro.

## Capítulo 4 - Conclusão

Que processos de internacionalização seguem as empresas portuguesas que operam no mercado brasileiro? Quais as principais motivações das referidas empresas e que barreiras as mesmas enfrentam? Que papel facilitador têm agências como a AICEP portuguesa e outras instituições e/ou consultores nos referidos processos? Para responder a estas questões, foi elaborado um questionário online em parceria com a AICEP - delegação no Brasil a um universo de 1500 empresas filiais de empresas matrizes portuguesas que operam no mercado brasileiro.

Quanto aos principais resultados obtidos, esta investigação mostra que é essencial que as empresas considerem a perspetiva defendida por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) na entrada nos mercados internacionais, já que nenhuma empresa filial da amostra foi criada em simultâneo com a correspondente empresa matriz, o que revela que as empresas da amostra procuraram primeiro desenvolver-se no mercado doméstico e só mais tarde fazer um investimento maior nos mercados externos. Concluímos também, segundo a análise de Wach (2021) e os resultados do questionário, que as empresas que estão mais abaixo na *“establishment chain”* vão estar presentes em menos mercados externos e que as empresas que estão presentes na última fase desta cadeia vão estar presentes num número maior de mercados internacionais.

Quanto às redes, conseguimos constatar que não existe um consenso na amostra em relação à adesão às mesmas e que são as empresas pertencentes a níveis superiores na *“establishment chain”* que estão inseridas nestas redes de relacionamentos. Relativamente aos principais apoios prestados por estas redes às empresas, os resultados mostram que a identificação de mercados no Brasil, a identificação de oportunidades de negócio no Brasil, o fortalecimento e reforço

de relações entre a empresa e o mercado brasileiro, a obtenção de informações essenciais para a internacionalização e o aumento da visibilidade são as principais razões para as empresas recorrerem a estas redes como modo de facilitarem o seu processo de internacionalização.

No que refere às CVG, constatamos que as empresas não têm tendência em procurar as mesmas para iniciar o seu processo de internacionalização. Quanto às empresas que utilizaram CVG, os maiores impactos referidos foram o aumento da competitividade, o aumento do volume de negócios e o aumento do investimento da empresa no mercado brasileiro. Sobre o tipo de relações que as empresas têm nas CVG (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016), os tipos de relações mais referidos foram a relação modular e a relação hierárquica.

Relativamente aos modos de entrada utilizados, concluímos que a exportação é o modo mais consensual utilizado pelas empresas da amostra.

No que diz respeito às principais motivações e barreiras à internacionalização das empresas, concluímos que as principais motivações são o aumento do volume de negócios, a procura de novo clientes, o aumento da notoriedade e reconhecimento da marca e o acompanhamento da internacionalização da concorrência, enquanto que as principais barreiras referidas são a morosidade e burocracia associados à internacionalização, os riscos económicos, os riscos políticos e a forte competitividade do mercado brasileiro.

Sobre o papel facilitador que têm agências como a AICEP e outras instituições e/ou consultores nos referidos processos, concluímos que as empresas recorrem mais ao apoio destas entidades na entrada no mercado brasileiro do que na entrada nos mercados internacionais. Concluímos também que a AICEP é a entidade a que as empresas recorrem mais no mercado brasileiro e nos mercados internacionais. Relativamente às principais ações destas entidades, as empresas assinalaram o esclarecimento de dúvidas relativo a regras e regulamentos e a realização de estudos setoriais em ambos os mercados como principais ações.

No que diz respeito à qualidade do apoio destas entidades, as empresas avaliam o apoio da AICEP de forma idêntica ao de outras entidades no mercado brasileiro. E avaliam melhor a AICEP do que as outras entidades, nos outros mercados internacionais que não o brasileiro.

No que refere às 7 empresas do setor alimentar, podemos concluir que todas as empresas desenvolveram os seus processos no mercado interno antes de procurarem expandir o seu negócio para o mercado internacional. A maioria das empresas está atualmente presente em mais do que 4 mercados internacionais. Relativamente às redes criadas, são 4 as empresas que afirmam que estão presentes em redes e referem que o principal apoio dado pelas mesmas é a obtenção de informações essenciais para o crescimento empresarial no mercado brasileiro e a identificação de mercados no Brasil. Quanto às CVG, apenas 3 empresas do setor estão inseridas nestas cadeias onde referem que o principal apoio dado por estas é o aumento do volume de negócios e o aumento do investimento da empresa no mercado brasileiro. Relativamente às relações que estabelecem na CVG, todas estas empresas referem o tipo de relação hierárquica.

Os principais modos de entradas usados pelas empresas da amostra do setor alimentar no mercado brasileiro são a exportação e a importação e nos outros mercados internacionais a importação, a exportação e as *“Joint Ventures”* internacionais.

Quanto às motivações e barreiras que estas empresas do setor alimentar mencionam ao iniciarem o seu processo de internacionalização, o aumento do volume de negócios é a principal motivação referida e a burocracia e morosidade dos procedimentos a principal barreira.

A maioria das empresas deste setor recorreram à AICEP, ou a outras entidades na entrada no mercado brasileiro, sendo que a AICEP e outras agências de apoio à internacionalização e comércio externo foram as entidades a que estas empresas mais se apoiaram. As principais ações consideradas foram o esclarecimento de

dúvidas relativas a regras e regulamentações e a realização de estudos setoriais e de mercado. Quanto à qualidade do apoio no mercado brasileiro, as empresas da amostra deste setor avaliam a AICEP e as outras entidades com uma classificação de 3,6 em 5.

Relativamente ao apoio da AICEP e de outras entidades nos mercados internacionais que não o brasileiro, foi também uma maioria de empresas que recorreu a este tipo de apoio. A AICEP nos países estrangeiros de destino e a AICEP em Portugal foram as principais entidades referidas pelas empresas. Quanto às principais ações destas, as ações de promoção no mercado internacional alvo e o esclarecimento de dúvidas a regras e regulamentações foram as principais ações referidas. No que refere à qualidade do serviço prestado por estas entidades, as empresas consideraram idênticos os apoios das AICEP e de outras entidades na entrada das empresas no mercado brasileiro e privilegiam o apoio da AICEP em relação a outras entidades na entrada nos outros mercados internacionais que não o brasileiro.

No decorrer da realização do presente trabalho foram identificadas algumas limitações relativas à recolha de informação das empresas, uma vez que, apesar de todo o cuidado colocado na elaboração e condução do questionário a taxa de resposta ao mesmo foi muito baixa, limitando as possibilidades de inferência dos resultados da amostra para a população.

Em investigações futuras, seria importante perceber a razão de ser desta tão baixa taxa de resposta, de forma a conseguir aumentar a mesma. Seria também interessante ter mais informação de outros setores que não o alimentar, com o objetivo de enriquecer e compreender melhor os padrões de internacionalização seguidos pelas empresas portuguesas no mercado brasileiro.

# Bibliografia

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1–27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Altenburg, T. (2006). Governance Patterns in Value Chains and their Development Impact. *The European Journal of Development Research*, 18, 498–521. <https://doi.org/10.1080/09578810601070795>
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347–363. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617–644. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9166-x>
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International business review*, 9(1), 77-93. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)



- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S., & Marinov, M. (2010). *International Business: European Edition* (8th ed.). Wiley.  
<https://www.wiley.com/en-au/International+Business,+8th+Edition-p-9780470530658>
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in Entrepreneurship: The Case of High-Technology Firms. *Small Business Economics*, 21(4), 409–422.  
<https://doi.org/10.1023/A:1026180418357>
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143–153.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.008>
- Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model - The implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47(9), 1135–1144.  
<https://doi.org/10.1057/s41267-016-0014-3>
- Galito, M. S. (2012) 'Diplomacia económica – vantagens e desvantagens', SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão, Jornada de Diplomacia Económica.  
<https://doi.org/10.13140/2.1.2554.4322>
- Gereffi, G. (1994). *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks* (pp. 95–122).  
[https://www.researchgate.net/publication/281870191\\_The\\_Organization\\_of\\_Buyer\\_Driven\\_Global\\_Commodity\\_Chains\\_How\\_US\\_Retailers\\_Shape\\_Overseas\\_Production\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/281870191_The_Organization_of_Buyer_Driven_Global_Commodity_Chains_How_US_Retailers_Shape_Overseas_Production_Networks)

- Gereffi, Gary Fernandez-Stark, K. (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer*, 2nd Edition. [https://www.researchgate.net/publication/305719326\\_Global\\_Value\\_Chain\\_Analysis\\_A\\_Primer\\_2nd\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/305719326_Global_Value_Chain_Analysis_A_Primer_2nd_Edition)
- Hagiu, A., & Emilia, C. (2009). The internationalization Strategy in a Global age. The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, November, 375–385. [http://www.itchannel.ro/faa/375\\_pdfsam\\_ICEA\\_FAA\\_2009.pdf](http://www.itchannel.ro/faa/375_pdfsam_ICEA_FAA_2009.pdf)
- Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195–210. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.06.001>
- Hernández, V., & Pedersen, T. (2017a). Global value chain configuration: A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 137–150. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.11.001>
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (6th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/program/Hollensen-Global-Marketing-6th-Edition/PGM1065525.html>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34–48. <https://doi.org/10.1080/00208825.1987.11656444>
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in industrial systems - A network approach. *Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business*, January, 111–132. [https://doi.org/10.1057/9781137508829\\_5](https://doi.org/10.1057/9781137508829_5)

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). the Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *International Business Strategy: Theory and Practice*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Korsakiene, R., & Baranauskienė, A. (2011). Factors impacting sustainable internationalization: A case of multinational company. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(1), 53–62. [https://www.researchgate.net/publication/285945647\\_Factors\\_impacting\\_sustainable\\_internationalization\\_A\\_case\\_of\\_multinational\\_company](https://www.researchgate.net/publication/285945647_Factors_impacting_sustainable_internationalization_A_case_of_multinational_company)
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691–716. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0201-4>
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43. <https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103>
- Leonidou, L. (2000). Barriers to export management: An organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6, 121–148.

[https://www.researchgate.net/publication/227417921\\_Barriers\\_to\\_export\\_management\\_An\\_organizational\\_and\\_internationalization\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/227417921_Barriers_to_export_management_An_organizational_and_internationalization_analysis)

McDougall-Covin, P., Oviatt, B., & Shrader, R. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59–82. <https://doi.org/10.1023/A:1023246622972>

Moons, S. J. V., & Bergeijk, P. A. G. Van. (2009) *Economic Diplomacy and Economic Security*.

[https://www.researchgate.net/publication/228213995\\_Economic\\_Diplomacy\\_and\\_Economic\\_Security](https://www.researchgate.net/publication/228213995_Economic_Diplomacy_and_Economic_Security)

Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35(1), 68–78. <https://doi.org/10.1108/00251749710160214>

O’Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325–1348. <https://doi.org/10.1108/03090560910989911>

OCDE. (2022, Abril 1). Global Value Chains (GVCs). <https://www.oecd.org/sti/ind/global-value-chains.htm>

Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The Internationalization Process of Born Globals: A Network View. *International Business Review*, 12(6), 739–753. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>

Shen, Z., Puig, F., & Paul, J. (2017). Foreign Market Entry Mode Research: A Review and Research Agenda. *International Trade Journal*, 31(5), 429–456. <https://doi.org/10.1080/08853908.2017.1361368>

- Sturgeon, T. J. (2002). Modular production networks: a new American model of industrial organization. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 451–496. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.451>
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2007). Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. *International Business Review*, 16, 294–309. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.01.001>
- Turnbull, P. W. (1987). INTERACTION AND INTERNATIONAL MARKETING: AN INVESTMENT PROCESS. *International Marketing Review*, 4(4), 7–19. <https://doi.org/10.1108/eb008338>
- Vahlne, J. E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10(2), 239–250. <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>
- Wach, K. (2021). The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms. *International Entrepreneurship Review*, 7(2), 7–19. <https://doi.org/10.15678/ier.2021.0702.01>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3), 11–28. <https://doi.org/10.1177/1069031x9600400303>
- Yamin, M., & Kurt, Y. (2018). Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership. *International Marketing Review*, 35(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2014-0345>

# Apêndices

## Apêndice 1 - As particularidades das PME's no seu processo de internacionalização

### 1.1 Conceito Europeu de PME

De acordo com Dabić et al., (2020) as PME's são as empresas mais empregadoras e representam a globalidade dos negócios da economia portuguesa e europeia.

Segundo o guia do utilizador relativo à definição de PME da Comissão Europeia (2015), podemos definir uma PME tendo em conta o número de colaboradores e o volume de negócios e/ou balanço total anual. Segundo o mesmo guia, a categoria das micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empreguem no máximo 250 pessoas que tenham um volume de negócios anual que não exceda os 50 milhões de euros e/ou que tenham um balanço total anual que não exceda os 43 milhões de euros.

A micro empresa é então definida como uma empresa que emprega no máximo 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede os 2 milhões de euros. A pequena empresa é definida como uma empresa que emprega no máximo 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede os 10 milhões de euros. Por fim, a média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas, que tem um volume de negócios anual que não excede os 50 milhões de euros ou que tem um balanço anual total não superior a 43 milhões de euros (Comissão Europeia, 2015).

## 1.2 Processos de internacionalização das PMEs e principais modos de entrada

O aumento da competitividade na economia global exige às PMEs que abram novos horizontes e que procurem novas oportunidades nos mercados externos, com o objetivo de crescerem e prosperarem (Lee et al., 2012). Todavia, apesar das PMEs terem a vantagem de serem mais flexíveis e de conseguirem reagir a mudanças no ambiente empresarial mais rapidamente (Gunasekaran *et al.*, 2011), quando comparadas com uma grande organização, são frequentemente definidas pela sua falta de possibilidades, recursos e poder de mercado, possibilidades que são tipicamente acessíveis a uma multinacional (Hollensen, 2014).

Com o objetivo de compensar a limitação que têm de recursos, as PMEs devem utilizar recursos existentes nos mercados externos alvo para superarem este desafio (Lindsay et al., 2017). Os mesmos autores reiteram que tal obriga a que as PMEs estabeleçam relações de colaboração com intermediários ou outros membros da rede para acederem aos recursos que não possuem.

Uma vez que as PMEs têm limitações de recursos, a exportação torna-se assim a estratégia ideal para que possam dar início ao seu processo de internacionalização, pois, em comparação com os outros modos de entrada existentes, é a estratégia de entrada no mercado com o menor risco e que requer o menor compromisso de recursos (Lu & Beamish, 2001; O'Cass & Weerawerdena 2009). É também a abordagem mais simples para entrar pela primeira vez num mercado externo, pois não obriga a ter uma filial no mercado externo e a continuar a ter de usar as respetivas infraestruturas de produção (Lu & Beamish, 2006).

Contudo, a exportação também traz consigo barreiras que têm impacto no processo de internacionalização das PMEs. Assim, com o objetivo de superar as barreiras associadas à exportação e de contornar a os problemas associados às

PMEs, como a limitação de recursos devida à sua pequena dimensão, estas podem colaborar com outras empresas e recorrer às redes existentes, com o objetivo de desenvolver parcerias estratégicas e entrar nos mercados externos com mais facilidade (Lu & Beamish 2001).

Embora a investigação em torno da internacionalização das PMEs tenha evoluído com base em vários modelos teóricos diferentes (Paul et al.2017), Kujala e Törnroos (2018) destacam duas abordagens teóricas na literatura que procuram explicar o processo de internacionalização das PMEs: a teoria do modelo de Uppsala e a teoria das redes. Contudo, Paul (2017) refere que o facto das PMEs terem poucos recursos, faz com que estas recorram às mais diversas redes para a sua internacionalização, pelo que o foco desta secção será em torno desta teoria das redes.

A literatura em torno da internacionalização das PMEs e sobre as redes que estas integram tem-se centrado na forma como as redes ajudam as PMEs nas decisões de mercado, na identificação de oportunidades internacionais e nos modos de entrada (Su et al., 2020). Björn e Easton (1992) afirmam que as redes podem oferecer novas oportunidades às PMEs, cujo desenvolvimento depende maioritariamente das relações criadas com os outras empresas dentro da rede. Kujala e Tornross (2018) reforçam esta ideia e defendem que as redes de relacionamentos criadas são essenciais para a internacionalização das PMEs, uma vez que lhe permitem ultrapassar alguns dos obstáculos associados à internacionalização. Referem ainda que o papel chave das redes na internacionalização das PMEs é o de facilitar e acelerar a entrada no mercado externo.

As relações que as PMEs criam dentro da rede têm um impacto no risco associado à internacionalização (Kontinen & Ojala, 2011). Assim, é de máxima importância que as PMEs considerem este impacto das redes e que se foquem no desenvolvimento de relações dentro destas com o objetivo de evoluírem e



prosperarem (Coviello & Munro, 1995). Uma aliança estratégica com um parceiro com competências complementares terá um impacto positivo no desempenho internacional de uma PME (Kraus et al., 2017).

### 1.3 A participação das PMEs nas Cadeias de Valor Global

Com o objetivo de aumentarem a sua rentabilidade e desempenho bem como de ofuscarem as suas próprias debilidades, as PMEs precisam de criar relações de intercâmbio com outras empresas (Soontornthum et al., 2020). As PMEs têm no presente uma participação nas CVG (Buckley & Tian 2017), onde formam ligações de carácter internacional que podem trazer inúmeras oportunidades (Soontornthum et al., 2020).

As CVG têm um papel chave no processo de internacionalização das PMEs, devido ao crescimento destas empresas em termos de fornecimento bens e serviços a grandes empresas multinacionais que operam em mercados de economias emergentes. (Su et al., 2020).

Relativamente à participação das PMEs nas CVG, esta pode assumir diferentes formas:

- i) Direta – exportação dos produtos diretamente para outra empresa;
- ii) Indireta – venda dos produtos a empresas no mercado global, detidas por outras empresas do mercado internacional;
- iii) Direta inversa - importação de “*inputs*” ou fatores de produção;
- iv) Indireta inversa - compra de produtos de outras empresas no mercado nacional que utilizam “*inputs*” ou fatores de produção importados;
- v) Inversa – importação de bens-intermédios (Vu et al., 2022).

São também inúmeros os benefícios para as PMEs que aderem às CVG. De acordo com Artur Lami, Diretor Geral das Atividades Económicas (DGAE), esta adesão leva a que estas empresas aumentem a sua competitividade e encontrem

mais oportunidades. Por conseguinte, o autor refere que estas oportunidades levam a que as PME's se tornem em parceiros de alianças internacionais, participem em fusões e aquisições em mercados externos, que se tornem fornecedores especializados de outras empresas maiores e que se tornem membros de redes. Assim, o autor afirma que estas oportunidades trazem consigo benefícios (como o acesso a recursos financeiros, o acesso a canais de distribuição mais amplos e o desenvolvimento dos produtos da empresa) e dão origem a esforços de investigação em comum que fazem com que as empresas trabalhem em conjunto, diminuindo assim a exposição das PMES a algumas barreiras que estas enfrentam na sua internacionalização.

Sobre este assunto, ver também: <http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2017/02/Artur-Lami-Cadeias-Valor-Globais-24jan17.pdf>.

## 1.4 Motivações e obstáculos associados à internacionalização das PME's

As principais motivações que fazem com que uma empresa inicie o seu processo de internacionalização têm sido de interesse académico desde as pesquisas primordiais em torno da internacionalização (Kraus et al., 2017).

A OECD (2009), numa análise de dados às principais motivações que levam as empresas de vários países a internacionalizarem-se, idealizou uma tabela que contempla as maiores barreiras associadas à internacionalização das PME's, concluindo com 4 fatores chave à internacionalização destas, a saber:

- i) Oportunidades de crescimento associadas aos mercados internacionais;
- ii) Motivos relacionados com o conhecimento;
- iii) Fatores de mercado doméstico/regional;
- iv) Ligações criadas na rede e nas cadeias de fornecimento.

Já num estudo realizado pela Deloitte e AICEP (2014) as principais motivações associadas ao processo de internacionalização das PME's são a saturação do mercado nacional, a melhoria de margens e rentabilidade, a procura de novos nichos de mercado, a resposta a clientes globais, a diversificação de risco e a potencialização de economias de escala. Contudo, mediante as 605 entrevistas conduzidas no estudo, as motivações como a aquisição de know-how, a integração numa cadeia de valor, o acesso a fontes de financiamento ou a procura de eficiência fiscal não foram claramente identificados como essenciais para despoletar o processo de internacionalização.

Relativamente às barreiras encontrada na internacionalização das PME's, (Paul et al., 2017), refere que as principais são o câmbio de moeda, as barreiras à entrada no mercado e a confiança.

Já o estudo realizado pela Deloitte e AICEP (2014) afirma que as principais dificuldades associadas ao processo de internacionalização estão relacionadas com diversas causas internas e externas. O estudo aponta como maiores barreiras associadas à internacionalização das PME's as barreiras à entrada no(s) país(es) de destino, a saber:

- i) Falta de incentivos governamentais;
- ii) Falta de conhecimento dos mercados internacionais;
- iii) Dificuldade em mobilizar os recursos financeiros;
- iv) Falta de conhecimento em relação aos processos de negociação do mercado estrangeiro;
- v) Dificuldade em obter recursos qualificados no mercado-alvo;
- vi) Falta de acordos para evitar a dupla tributação ou de promoção e proteção recíproca de investimentos;
- vii) Desconhecimento linguístico;
- viii) Desconhecimento cultural;

ix) Falta de apoio e /ou compromisso da gestão perante o processo de internacionalização.

## 1.5 Principais entidades que prestam apoio às PMEs

Como já referido em secções anteriores, a maior parte das PMEs não tem experiência suficiente para iniciar a internacionalização. Assim, é de enfatizar o apoio que entidades como a AICEP têm neste processo.

A AICEP fornece uma assistência específica e direcionada a estas empresas. Os mesmos autores referem que as PMEs necessitam de apoio constante para superar as barreiras à internacionalização. A grande parte das PMEs que procuram internacionalizar-se para mercados externos necessita de apoio externo, particularmente de instituições nacionais (Child et al., 2022).

Uma vez que o inquérito deste trabalho dá maior relevância à AICEP e sendo os principais clientes desta entidade as PMEs, é sobre a AICEP que nos debruçamos em seguida. Segundo o artigo 6º do Decreto-lei nº 229/2012 de 26 de outubro, a AICEP é uma entidade pública cujo objetivo é promover as empresas no estrangeiro, estimular a internacionalização das empresas e atrair investimento para Portugal em apoio à internacionalização da economia.

É através de gestores de clientes, lojas de exportação e da sua rede comercial externa que a AICEP, com o apoio da rede diplomática e consular, dá apoio a 55 mercados (AICEP, 2022). A missão principal da AICEP é prestar serviços de suporte e aconselhamento de como iniciar o processo de internacionalização, identificar as melhores oportunidades de negócio nos mercados internacionais, ao mesmo tempo que acompanha todos os processos da internacionalização das empresas a que dá suporte, nomeadamente PMEs (AICEP, 2022).

O papel da AICEP é fundamental no processo de internacionalização das PMEs portuguesas se considerarmos o seu alcance e abrangência da atuação.

Segundo o Dr. Francisco Saião da Costa da AICEP Brasil, fazem parte das tarefas desta agência nos mercados externos onde operam:

- i) Análise do mercado externo alvo e levantamento de oportunidades de negócio;
- ii) Organização de atividades específicas de promoção de produtos e serviços no referido mercado;
- iii) Identificação de parceiros de negócio locais;
- iv) Apoio na preparação e realização de programas de negócio;
- v) Orientação a potenciais investidores locais interessados;
- vi) Aconselhamento de empresas que procuram investir no mercado interno;
- vii) Intermediação junto das entidades locais e apoio na instalação no mercado e seguimento do negócio;
- viii) Disponibilização de informação.

Sobre este assunto, ver também: <https://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/Paginas/sobre-nos.aspx>

Assim, é de destacar a enorme importância que a AICEP tem no processo de internacionalização das PMEs, tendo em conta a sua constante participação em todas as fases do processo de internacionalização das mesmas.

# Bibliografia

- AICEP (2022, Abril 1). aicep Portugal Global, o seu parceiro de confiança. <https://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/Paginas/sobre-nos.aspx>
- Björn, A., & Easton, G. (1992). *Industrial Networks: A New View of Reality*. Routledge Revivals. <https://www.routledge.com/Industrial-Networks-Routledge-Revivals-A-New-View-of-Reality/Axelsson-Easton/p/book/9781138642959>
- Buckley, P. J., & Tian, X. (2017). Internalization theory and the performance of emerging-market multinational enterprises. *International Business Review*, 26(5), 976–990. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.005>
- Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business*, 57(1), 101267. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101267>
- Comissão Europeia. (2015). Economia: Guia do Utilizador da Comissão Europeia relativo à definição de PME. Serviço das Publicações da União Europeia (p. 60). [http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.01/DOC_1)
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61. <https://doi.org/10.1108/03090569510095008>
- Dabic, M., Vlacic, B., Paul, J., Dana, L.-P., Sahasranamam, S., & Glinka, B. (2020). Immigrant entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 25–38. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.013>

- Deloitte, & Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2014). Estudo sem fronteiras: PMEs levantam voo. [http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte\\_estudo\\_sem\\_fronteiras.pdf](http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte_estudo_sem_fronteiras.pdf).
- Despacho n.º 208/2012 do Ministério dos Negócios Estrangeiros. (2012). Diário da República: I série de 2012-10-26. <https://dre.tretas.org/dre/304393/decreto-lei-229-2012-de-26-de-outubro>
- Gunasekaran, A., Rai, B., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5489–5509. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563831>
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (6th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/program/Hollensen-Global-Marketing-6th-Edition/PGM1065525.html>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firms\*. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 490–514. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00326.x>
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691–716. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0201-4>
- Kujala, I., & Törnroos, J. Å. (2018). Internationalizing through networks from emerging to developed markets with a case study from Ghana to the U.S.A. *Industrial Marketing Management*, 69(February), 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.015>

- Lami, A. (2017). A integração das PME portuguesas nas Cadeias de Valor Globais. Single Market Forum. Direção Geral das Atividades Económicas. <http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2017/02/Artur-Lami-Cadeias-Valor-Globais-24jan17.pdf>
- Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00341.x>
- Lindsay, V., Rod, M., & Ashill, N. J. (2017). Institutional and resource configurations associated with different SME foreign market entry modes. *Industrial Marketing Management*, 66, 130–144. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.014>
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). The Internationalization and Performance of SMES. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Lu, J., & Beamish, P. (2006). SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 27–48. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-8000-7>
- O’Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325–1348. <https://doi.org/10.1108/03090560910989911>
- OECD (2009), “Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation”, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.



- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Soontornthum, T., Cui, L., Lu, V. N., & Su, J. (2020). Enabling SMEs' Learning from Global Value Chains: Linking the Logic of Power and the Logic of Embeddedness of Interfirm Relations. *Management International Review*, 60(4), 543–571. <https://doi.org/10.1007/s11575-020-00425-8>
- Su, F., Khan, Z., Kyu Lew, Y., Il Park, B., & Shafi Choksy, U. (2020). Internationalization of Chinese SMEs: The role of networks and global value chains. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(2), 141–158. <https://doi.org/10.1177/2340944420916339>
- Vu, N. H., Bui, T. A., Hoang, T. B., & Pham, H. M. (2022). Information technology adoption and integration into global value chains: Evidence from small- and medium-sized enterprises in Vietnam. *Journal of International Development*, 34(2), 259–286. <https://doi.org/10.1002/jid.3591>

## Apêndice 2 – Questionário

### I- Caracterização da empresa (matriz e filial)

1. Nome da empresa matriz portuguesa
2. CAE da empresa matriz ou setor de atividade
3. Nome da empresa filial no Brasil
4. Ano de constituição da empresa filial
5. Número de colaboradores da empresa filial
6. Volume de negócios da empresa filial (Ano anterior):
7. Percentagem aproximada das exportações no volume de negócios da empresa filial
8. Principais produtos/serviços da empresa filial no mercado brasileiro

### II- Caracterização do processo de internacionalização da empresa matriz (no mercado brasileiro)

1. No presente, a empresa matriz opera no mercado português?
2. Em que ano a empresa matriz começou a operar no mercado brasileiro?
3. Em que ano a empresa matriz começou a operar em mercados internacionais?
4. Em quantos mercados internacionais a empresa matriz está atualmente presente?
5. Qual a perspectiva presente da empresa matriz relativamente à expansão do seu negócio nos mercados internacionais?
6. Para além da filial, a empresa matriz tem outros operadores no mercado brasileiro que lhe prestam apoio no mesmo?
7. Assinale abaixo os outros operadores da empresa matriz que lhe prestam apoio no mercado brasileiro
8. A empresa matriz está inserida em alguns tipos de redes que apoiam as suas operações no mercado brasileiro?

9. Qual o apoio prestado pelas redes na internacionalização da empresa matriz para o mercado brasileiro?
10. A empresa matriz está inserida em Cadeias de Valor Globais?
11. Qual o impacto das Cadeias de Valor Globais na internacionalização da empresa matriz para o mercado brasileiro
12. Sobre os tipos de relações que a empresa matriz tem nas Cadeias de Valor Globais associadas ao mercado brasileiro onde opera:
13. Quais os modos de entrada usados pela empresa matriz no mercado brasileiro?
14. Quais os modos de entrada utilizados pela empresa matriz noutros mercados internacionais que não o brasileiro

### III- Motivações e barreiras associadas ao processo de internacionalização da empresa matriz (no mercado brasileiro)

1. Quais os motivos que levaram a empresa matriz a iniciar a sua operação no mercado brasileiro?
2. Quais os principais obstáculos às operações da empresa matriz no mercado brasileiro?

### IV- Papel da AICEP e de outras entidades no processo de internacionalização da empresa matriz (no mercado brasileiro e noutros mercados internacionais)

1. A empresa matriz recorreu à AICEP e/ou a outras entidades para obter apoio ao processo de internacionalização da empresa no mercado brasileiro?
2. Selecione as entidades que prestaram apoio ao processo de internacionalização da empresa matriz no mercado brasileiro

3. Selecione as principais ações das entidades que assinalou na pergunta anterior
4. A empresa matriz recorreu à AICEP e/ou a outras entidades para obter apoio ao processo de internacionalização da empresa noutros mercados internacionais que não o brasileiro?
5. Selecione as entidades que prestaram apoio ao processo de internacionalização da empresa matriz noutros mercados internacionais que não o brasileiro
6. Selecione as principais ações das entidades que assinalou na pergunta anterior
7. Se aplicável, como classifica o apoio da AICEP à empresa matriz no mercado brasileiro?
8. Se aplicável, como classifica o apoio da AICEP à empresa matriz nos mercados internacionais alvo que não o brasileiro?
9. Se aplicável, como classifica o apoio das entidades a que recorreu que não a AICEP no mercado brasileiro?
10. Se aplicável, como classifica o apoio das entidades a que recorreu que não a AICEP nos mercados internacionais alvo que não o brasileiro?

Mais sobre este assunto em: <https://eu.jotform.com/build/220324643069048>