

**9º Encontro de Economia Industrial
Leiria - 12 e 13 de Janeiro de 2001**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS:
REALIDADES E DESAFIOS**

Pedro Miguel Dominginhos¹

¹ Docente no Grupo Disciplinar de Gestão na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
Qualquer contacto pode ser feito para: pdominguinhos@esce.ips.pt

*Introdução*²

A palavra internacionalização³ entrou definitivamente no léxico português da gestão, quer por parte das autoridades públicas, através de vários programas de promoção e apoio à internacionalização, onde se destacam o Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas (PAIEP) e a Nova Política de Internacionalização (NPI), mas sobretudo pelas práticas levadas a cabo pelas empresas portuguesas, que conduziram ao crescimento do investimento directo de Portugal no exterior (IDPE) que, de 1996 a 1998 superou, em termos líquidos, o investimento directo estrangeiro em Portugal.

Esta alteração qualitativa, por comparação com um período onde prevaleciam maioritariamente as exportações como forma de actuação nos mercados externos, implicou a adopção de formas mais empenhadas nos mercados externos, mas colocou, simultaneamente, novos desafios às empresas portuguesas, na sua maioria com reduzida experiência de actuação nos mercados externos.

Os quadros de análise sobre o processo de internacionalização das empresas têm as suas raízes no trabalho seminal de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), sendo desenvolvidos posteriormente por Johanson e Vahlne (1977, 1990) no que se designa pelo modelo de Upsala.

O presente artigo tem como objectivo principal analisar os padrões de internacionalização manifestados pelas empresas portuguesas, “jogadores “ recentes na arena internacional, nomeadamente qual o grau do seu envolvimento internacional, que mercados de actuação, quais os principais constrangimentos encontrados no desenvolvimento de todo o processo e que factores estão na essência dos comportamentos constatados.

Para isso, recorreu-se à revisão de nove estudos realizados sobre a temática da internacionalização das empresas portuguesas.

O trabalho está dividido em cinco partes, excluindo a presente introdução. A primeira fornece o quadro de análise explicativo do processo de internacionalização das empresas. De seguida, apresentaremos a metodologia utilizada, para na terceira parte caracterizarmos a empresas objecto dos vários estudos analisados. Os resultados da revisão bibliográfica estarão presentes na quarta parte, o que possibilitará a sua discussão e a confrontação com a literatura existente. Por fim, apresentaremos as implicações, quer para

² O autor agradece os comentários dos Profs. António Almeida e Vítor Corado Simões a uma versão prévia deste trabalho. Os erros e omissões são, no entanto, da única e exclusiva responsabilidade do autor.

³ No presente trabalho utilizamos o conceito de internacionalização como “o processo de envolvimento nas operações internacionais” (Luostarinen, 89:36), não estando, por conseguinte, unicamente confinado a actividades que impliquem a actuação no exterior por parte da empresa, como as exportações ou a instalação de uma filial num país estrangeiro, podendo existir operações de entrada de internacionalização, além de operações que impliquem movimentos de desinternacionalização, quer por razões estratégicas quer ditadas por alterações nas condições dos mercados onde a empresa actua.

as empresas quer para as autoridades públicas, dos resultados constatados, bem como as questões de investigação levantadas pelo presente trabalho.

1 - Revisão da Literatura

A análise processo de internacionalização das empresas teve as suas raízes num trabalho pioneiro de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sobre a internacionalização de quatro empresas suecas onde foi constatado um padrão linear de desenvolvimento das operações internacionais, começando por actividades de exportação não regulares, seguindo-se a exportação para agentes para, posteriormente, se passar para uma fase de investimento directo no exterior, primeiro com a instalação de uma filial comercial e posteriormente uma filial produtiva. O mesmo padrão verificou-se, também nos países de actuação, iniciando as suas actividades em países próximos psicologicamente, como os nórdicos, para alargar o seu campo de actuação, numa fase posterior, a países mais distantes. Tal comportamento assenta num processo de decisão racional das empresas que tenta, simultaneamente, reduzir o risco de actuação e preservar o *status quo* existente na empresa (Cyert e March, 1963; Aharoni, 1966).

Este processo, assente sobretudo na teoria comportamental (Cyert e March, 1963), leva a que as empresas iniciem tarde o seu processo de internacionalização e que o desenvolvam gradualmente, em ligação estreita com a aquisição de conhecimento experiencial nos mercados externos Johanson e Vahlne (1977). A inexistência ou a reduzida experiência internacional torna as empresas mais vulneráveis e avessas ao risco, necessitando, em muitos casos, de estímulos externos para despoletar o processo⁴. Além disso, na fase inicial, a fase da decisão, as barreiras colocam-se na aquisição e interpretação da informação relevante (Schuit, 1994). Por fim, por serem empresas que estão dependentes do mercado interno onde se concentram os factores que lhe permitem construir a vantagem competitiva e onde durante vários anos foram bem sucedidas, os gestores sofrem de rigidez lateral⁵ (Luostarinen, 1979), que envolve o erigir de obstáculos à mudança e a resistência a processos que envolvam alterações no *status quo*.

Devido à reduzida experiência internacional e à aversão ao risco, as empresas privilegiarão, na fase inicial, formas de operação que envolvam pouco risco e um empenhamento reduzido de recursos, como a exportação, em primeiro lugar através de

⁴ No caso dos perfumes PUIG, marca espanhola, foi uma visita de avião que despoletou a exportação para os EUA (Jarillo e Martinez, 1991); Young *et all* (1989) concluem que mais de 60% das empresas começam as suas operações internacionais através da resposta a estímulos externos

⁵ Estes factores são de natureza geográfica, cultural, linguística e também económica. Em termos económicos, por exemplo, no caso português, mercados onde a concorrência é mais intensa que a existente no mercado português apresentam uma distância psicológica superior a países onde a concorrência é mais próxima da verificada no mercado interno.

intermediários e numa segunda fase com controlo da própria empresa. A actuação nos mercados externos, mesmo que filtrada por intermediários, permite a obtenção de algum conhecimento experiencial e a percepção de oportunidades que fazem diminuir o risco de actuação, permitindo uma redução da rigidez lateral além de proporcionar aprendizagem organizacional sobre uma nova realidade que é a Internacionalização. Desta forma, a empresa passa a utilizar formas de operação com maior empenhamento de recursos e que permitem um maior controlo das operações e maior aprendizagem sobre esses mercados, nomeadamente filiais comerciais e posteriormente filiais produtivas. Este processo, assente no crescimento orgânico nos mercados externos (Bell e Young, 1998) foi também defendido por Luostarinen (1979), Jarillo e Martinez (1991) e Root (1994).

Apesar de se poder admitir alguma linearidade em todo o processo, podemos admitir várias excepções a este processo gradual (Johanson e Vahlne, 1990). Em primeiro lugar, quando as empresas possuem recursos suficientes que lhes permitam dar passos maiores, nomeadamente através da aquisição de empresas instaladas no mercado⁶. Em segundo lugar, quando as condições dos mercados são estáveis e homogéneas, o conhecimento relevante pode ser obtido de outras formas que não a experiência, como por exemplo a contratação de recursos humanos especializados. Por fim, quando as empresas detêm experiência substancial de mercados com condições semelhantes, essa experiência é passível de ser generalizada para um mercado específico. Além dos argumentos apresentados, podemos também incluir a necessidade de resposta a um concorrente, a alteração estrutural na indústria onde a empresa actua⁷ e ainda a inserção em redes de empresas, onde a relação privilegiada existente com alguns clientes obriga a empresa a instalar-se fisicamente no estrangeiro sem, antes, ter qualquer contacto com esse mercado. A presença de um destes factores faz-nos admitir que existem “saltos” no desenvolvimento internacional das empresas.

Um segundo corolário deste modelo, associa-se à progressão geográfica das actividades internacionais. Motivadas pela aversão ao risco e pela inexperiência internacional, as empresas tendem a iniciar as suas actividades por países próximos para, gradualmente, à medida que adquirem experiência internacional, passarem a actuar em países mais distantes (Johanson e Vahlne, 1977). Este percurso ocorre porque os mercados são diferenciados, existindo uma distância psicológica, entendida como os “factores que impossibilitam ou causam distúrbios na aprendizagem e entendimento sobre os mercados externos” (Vahlne e Nordström, 1990:2). Como as empresas, quando actuam nos mercados

⁶ A título de exemplo, note-se o caso da Sonae Indústria que, com a aquisição da Tafisa em Espanha, além de cimentar a sua posição no mercado espanhol, “herdou” actividades produtivas no Canadá e actividades comerciais no centro da Europa.

⁷ No primeiro caso podemos incluir a internacionalização da Galp para o mercado espanhol que, surgiu, inicialmente como a necessidade de aquisição de massa crítica para responder a eventuais ataques na Repsol no mercado português. Relativamente à segunda razão, a Autosil teve como força impulsionadora da internacionalização a concentração na indústria a que se estava a assistir, impelindo a empresa a avançar mais rapidamente.

externos, devem conhecer os assuntos ligados às leis e aos canais de distribuição, entre outros, além de conseguirem interagir com as pessoas de culturas diferentes, torna-se natural que iniciem as operações em países com uma distância psicológica reduzida e, posteriormente, alarguem as suas operações a países mais distantes.

Mais do que a relação com um país específico, este modelo enfatiza a relação da empresa com os mercados e baseia-se “na aquisição gradual, integração e utilização do conhecimento dos mercados externos num progressivo empenhamento para com esses mercados, enfatizando os conceitos de empenhamento e conhecimento” (Hadjikhani, 1997:46). Pedersen e Petersen (1998) concluem que a acumulação de conhecimento sobre os mercados externos é um determinante significativo para o empenhamento gradual de recursos. Num estudo sobre os modos de entrada e os seus ajustamentos de 23 empresas do Reino Unido, Clark e Mallory (1997) concluem que, apesar do percurso sugerido pelo Modelo de Uppsala ser seguido por poucas empresas, verifica-se que muitas delas servem novos mercados no contexto de interdependência com as operações já existentes, ou seja, a experiência adquirida com a internacionalização permite-lhes determinar estrategicamente qual a melhor forma de operação para servir um novo mercado.

Este quadro de análise foi sujeito a algumas críticas. Reid (1983), Strandskov (1986), Turnbull (1987), Rosson (1987), argumentam que é determinístico e que a internacionalização não segue, necessariamente, uma evolução linear. Rosson (1990) defende que existe também a desinternacionalização, ou seja, o processo pode ser reversível, em que a empresa diminui o empenhamento num mercado depois dos passos efectuados a aumentar o comprometimento. Outra crítica apresentada é a de que podem existir saltos no processo de internacionalização como resultado da necessidade de se localizar num mercado específico, da visão da gestão, das características de um produto específico, das relações cooperativas e das características da indústria onde se actua. Millington e Bayliss (1990) e Zafarullah e Young (1998) concluem mesmo pela existência de saltos no processo de internacionalização.

De acordo com Zafarullah e Young (1998), o caminho percorrido está mais dependente de cada caso específico, indústria, empresa ou contexto de actuação. Na realidade paquistanesa, onde predomina um forte colectivismo, as redes pessoais e de confiança revelaram-se como fontes primárias de explicação do processo de internacionalização.

Um outro tipo de críticas prende-se com a expansão geográfica da empresa. A tese da influência da distância geográfica não encontra suporte nos estudos efectuados por Sullivan e Bauerschmidt (1990) e por Benito e Gispud (1992). Além disso, a expansão para mercados geograficamente próximos, onde, à partida, a empresa conheceria o ambiente de negócios, sendo o risco de actuação mais reduzido, não é sinónimo de sucesso (O’Grady e Lane, 1996). Por outro lado, as mudanças políticas e sociais verificadas nos últimos 15 anos, a liberalização ocorrida no sistema comercial multilateral, a explosão da Internet, a

emergência do inglês como língua franca nos negócios internacionais e o crescimento das disponibilidades de recursos humanos com competências no domínio internacional, fizeram com que mundo “encolhesse” (Vahlne e Nordström, 1990; Dunning, 1995), enfraquecendo o poder explicativo da distância geográfica na escolha dos mercados de actuação das empresas. Apesar disso, não devemos considerar que o mundo se tornou homogêneo (Levitt, 1983), pois continuam a subsistir diferenças consideráveis em campos fulcrais no desenvolvimento dos negócios internacionais, nomeadamente na esfera das relações interpessoais (Hofstede, 1984; Trompenaars e Hampden-Turner, 1997), inibidoras, em muitos casos, da compreensão de ambientes externos que dificultam a compreensão dos consumidores e a detecção de oportunidades e causas de mal entendidos que impossibilitam a penetração e construção de relações de confiança com parceiros integrados em redes internacionais.

Forsgren (1989) e Anderson (1993) criticam o modelo por possuir reduzida base de explicação acerca das fases iniciais do processo, não sendo capaz de explicar porque razão a empresa inicia o seu processo de internacionalização. Stahl (1999), analisando o processo *inward* da internacionalização sugere que a exportação pode ter o seu início na necessidade de satisfazer uma necessidade emergente no mercado interno, sendo a empresa impelida para os mercados externos na busca de recursos para colmatar essa necessidade.

Vários estudos, centrados no comportamento exportador, confirmam o desenvolvimento por fases (Bilkey e Tesar, 1977, Reid, 1981 Czinkota, 1982; Cavulgil, 1984, Yaprak, 1985, Rao e Naidu, 1992) e enfatizam a percepção e atitudes dos gestores como molas impulsionadoras de um empenhamento crescente para com os mercados internacionais. Outros trabalhos confirmaram o modelo de Uppsala (Welch e Luostarinen, 1988; Luostarinen and Hellman, 1994; Calof e Beamish, 1995, Petersen e Pedersen, 1997), enfatizando o empenhamento da empresa nos negócios internacionais e não a incidência de uma fase particular num mercado específico, adquirindo o modelo um valor explicativo superior (Simões e Biscaya, 1997), funcionando como um indicador do processo e não como uma visão determinística (Fontes e Coombs, 1997).

Este modelo gradual possui um poder explicativo superior em determinados sectores, como a indústria, em tipos de empresas específicos, nomeadamente as PME's (Kwon e Hu, 1995), nos investimentos *market seeking* (Petersen e Pedersen, 1997), em ambientes pouco internacionalizados (Johanson e Mattsson, 1988) e nas fases iniciais do processo de internacionalização, quando as empresas possuem menor experiência internacional (Bell e Young, 1998).

O modelo de Uppsala assenta no pressuposto do crescimento orgânico, enfatizando a relação da empresa com alguém anónimo no mercado (Madsen e Servais, 1997) e a transferência de recursos durante o tempo (Johanson e Mattsson, 1988). No entanto, as empresas nem sempre possuem todos os recursos necessários para desenvolver e consolidar

o seu processo de internacionalização, necessitando, por vezes, de construir complementaridades com outros actores no mercado. Por outro lado, existem relações que se baseiam no longo-prazo, ou seja, na construção de uma relação duradoura e permanente onde o elemento fulcral é a confiança (Johanson e Mattsson, *idem*). Emerge assim o conceito de redes de negócios, assente em sistemas não hierárquicos (Coviello e McAuley, 1999) e nas teorias da troca social e da dependência de recursos (Chety e Holm, 2000), focando o comportamento da empresa através de relações interdependentes, interorganizacionais e interpessoais, de uma forma dinâmica e menos estruturada, onde os actores estão ligados através de relações directas e indirectas de negócio, que aumentam o conhecimento mútuo e a confiança, fomentando um maior comprometimento entre esses actores, onde se incluem os competidores, fornecedores, clientes, distribuidores, governo, família e amigos (Johanson e Mattsson, 1988, Axelsson e Johanson, 1992, Madsen e Servais, 1997, Coviello e McAuley, 1999, Chety e Holm, 2000).

Nesta perspectiva, a internacionalização depende da organização do conjunto das relações na rede, sendo os padrões desenvolvidos e os comportamentos manifestados o corolário das relações que se estabelecem entre os vários actores (Coviello e McAuley, 1999), introduzindo-se um elemento multilateral na internacionalização (Johanson e Vahlne, 1992), influenciada pelo contexto onde a empresa opera (Madsen e Servais, 1997). O grau de internacionalização da empresa dependerá, assim, das redes estabelecidas na indústria bem como da posição que a empresa ocupa, ou não, nessa rede, sendo essa posição fortemente determinada pela vantagem específica de cada empresa, ou seja, dificilmente uma empresa sem nada para dar acederá a este tipo de redes ou desenvolverá o seu processo de internacionalização.

Johanson e Vahlne (1990) reconhecem a necessidade do seu quadro de análise inicial ser enriquecido com a contribuição fornecida pela teoria das redes, considerando as interacções da empresa com outros actores no mercado, concluindo que a internacionalização é um processo gradual, resultado da interacção, do desenvolvimento e da manutenção de relações ao longo do tempo, mais do que transferência de recursos (Johanson e Vahlne, 1992). Coviello e Munro (1997), analisando o processo de internacionalização de pequenas empresas de software, concluem que ele é melhor entendido se se integrar os modelos de internacionalização incremental (perspectiva interna) com a teoria das redes, que fornecem uma indução externa (relações formais e informais) a todo este processo, quer na ultrapassagem de deficiência de recursos, quer para a consolidação da vantagem competitiva ou ainda para o acesso aos mercados internacionais.

Apesar destas duas abordagens dominarem o espectro dos estudos sobre o processo de internacionalização (Coviello e McAuley, 1999), o carácter holístico do processo de internacionalização (Luostarinen, 94) coloca novos desafios às abordagens tradicionais. Por

um lado, no processo coabitam três fases (*inward*, *outward* e cooperativa), revelando-se a fase de entrada de internacionalização como indutora de uma fase de saída (Welch e Luostarinen, 1993; Luostarinen, Welch e Kerkhonen, 1996). Em segundo lugar, o desenvolvimento internacional das actividades é fortemente mediado pelas características internas de cada empresa e complementada pela influência que o ambiente exerce sobre as decisões (Welch e Luostarinen, 1988; Calof e Beamish, 1995) além da importância fulcral que a posse de recursos assume no processo (Young, Bell e Crick, 1999). A tentativa de dar resposta a estes aspectos tem sido o da complementaridade entre quadros de análise, enfatizando-se a importância da teoria contingencial, quer ao nível interno quer ao nível externo (Calof e Beamish 1995; Bell e Young, 1998) e a necessidade de aceder ou acumular recursos inexistentes na empresa (Young, Bell e Crick, 1999).

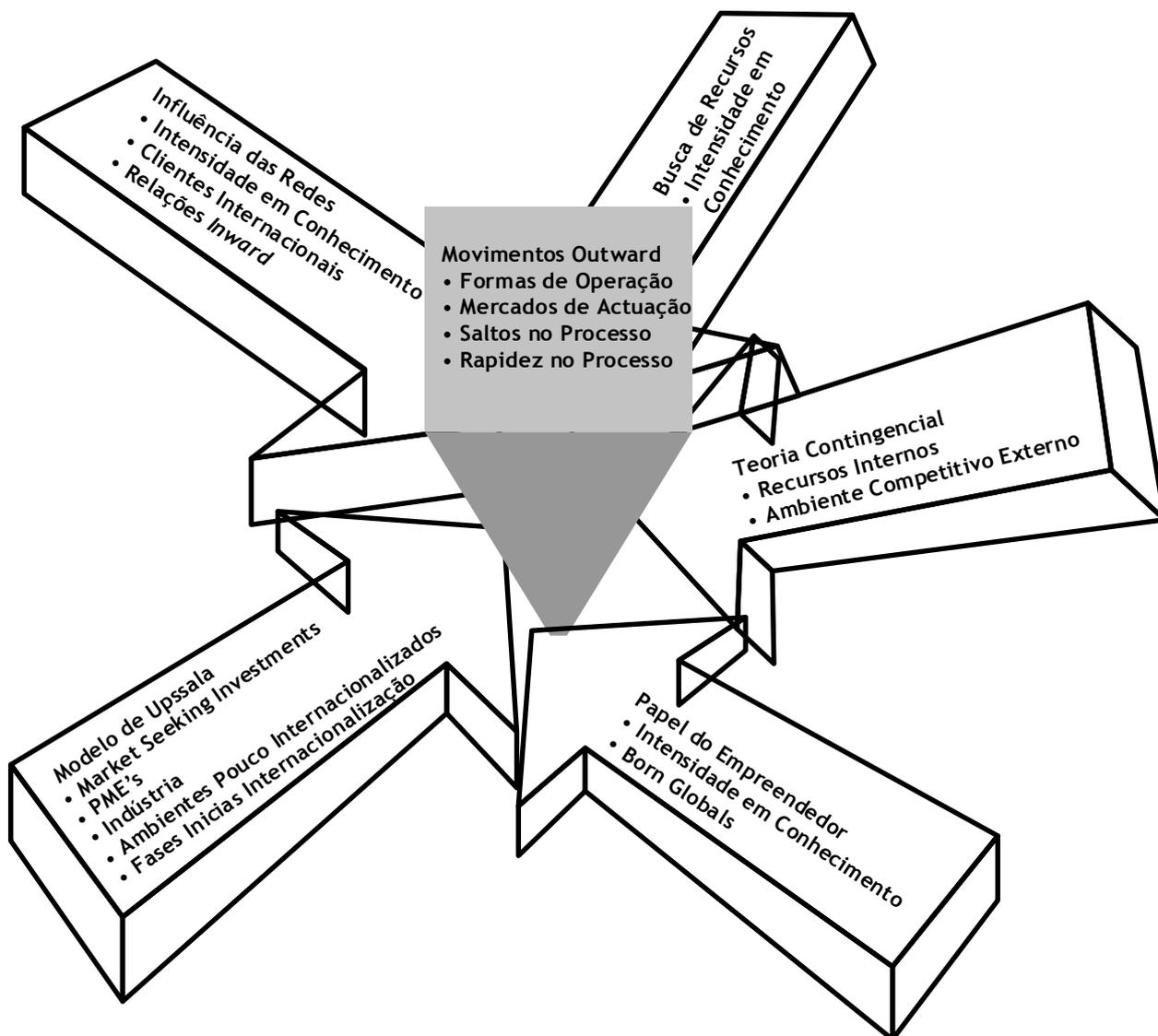
Vários outros trabalhos, focados fundamentalmente em sectores intensivos em tecnologia e no conhecimento, e em empresas jovens, concluíram que muitas dessas empresas são internacionais desde o seu nascimento, com estratégias pró-activas no que concerne à internacionalização, sem um padrão definido em termos de sequência de formas de actuação e onde a distância física possui uma influência pouco importante na explicação dos mercados de actuação, em que o empreendedor desempenha um papel fulcral no despoletar do processo e com estruturas de controlo híbridas, como são o caso de formas de cooperação ou ainda de relações pessoais muito intensas (Oviatt e McDougall, 1994,1995, 1997; Bell, 1995; Coviello e Munro, 1997; Jones, 1999, Crick e Jones, 2000).

Em muitos casos, a internacionalização surge da inexistência no mercado interno da maioria desses recursos, obrigando a empresa a integrar ou orquestrar os recursos a nível internacional (Doz *et al*, 1997). Por outro lado, a necessidade de investimentos avultados em Investigação e Desenvolvimento obriga a que a empresa, com um objectivo de rentabilidade desde o início, considere a actuação nos mercados externos como natural e necessária, quer na fase de concepção, quer na fase de comercialização, o que nos conduz a um terceiro aspecto, que são as relações de cooperação protagonizadas por estas empresas. Devido à escassez e idiosincrasia deste tipo de recursos e à necessidade avultada de investimentos, é imprescindível a constituição de acordos de cooperação ou inserção em redes que possibilitem a complementaridade de recursos ou então o acesso aos mercados que, muitas vezes, devido à especificidade dos produtos, é constituído por uma ou poucas empresas transnacionais, tornando-se crucial a penetração nessas redes. Assume particular relevância a cooperação com universidades ou inserção em parques de ciência e tecnologia (Crick e Jones, 2000) e o seguimento de clientes, ou seja, a projecção externa das relações estabelecidas no mercado interno (Coviello e Munro, 1997) assumindo particular relevância os contactos pessoais dos empreendedores (Oviatt e McDougall, 1995), que para este tipo de empresas se revela crucial pois *os “start-ups have little chance; the only way they can access many resources is through a network of alliances”* (Oviatt e McDougall, 1995:36).

Estas conclusões permitem-nos, também, responder à crítica de Andersen (1993) sobre o despoletar dos movimentos iniciais na internacionalização. Em primeiro lugar, a necessidade, não de responder apenas aos clientes internos mas de obtenção de recursos que permitam à empresa a obtenção ou reforço da sua vantagem competitiva, devendo este motivo ser mais forte e intenso em mercados pouco competitivos e em sectores onde a inovação é fulcral. Em segundo lugar, a existência de relações pessoais dos empreendedores (ou gestão de topo) com os mercados externos, que diminuem o risco e tornam natural a sua actuação aí.

Em resumo, podemos sintetizar os factores explicativos dos processos *outward* manifestados, sendo a sua capacidade explicativa mais intensa de acordo com os casos específicos analisados.

Figura 1 - Factores Explicativos dos Padrões *Outward* na Internacionalização



2 - Metodologia

Para estudar a internacionalização das empresas portuguesas recorreu-se à análise de vários trabalhos já publicados sobre esta temática. A pesquisa decorreu através do acesso Internet disponibilizado pelos Centros de Documentação em cada Universidade, tendo-se identificado teses de mestrado e os livros relevantes sobre este assunto, das principais revistas da especialidade a nível internacional, bem como os *proceedings* das conferências da European International Business Academy (EIBA). Após esta primeira consulta, foi possível apurar a existência de nove trabalhos centrados na problemática do presente trabalho. A pesquisa efectuada teve como pilar fundamental a identificação dos estudos que analisaram o processo de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente, os padrões manifestados e os factores explicativos conducentes a tais comportamentos.

A análise dos trabalhos seleccionados foi, posteriormente, orientada por quatro grandes campos, seguindo a sugestão de presente em Simões (1997a):

- a) envolvimento internacional da empresa;
- b) principais mercados de actuação;
- c) motivações para a internacionalização;
- d) constrangimentos encontrados no desenvolvimento do processo.

Para analisar o envolvimento internacional da empresa utilizaremos três critérios. O primeiro relaciona-se com o peso das exportações nas vendas totais das empresas. Este indicador, apesar de revelar se a empresa vende ou não para os mercados externos, em muitos casos não permite concluir acerca do grau de conhecimento sobre esses mercados, pois quando analisamos a internacionalização das empresas portuguesas, a exportação significa, em muitos casos, compra do exterior e não venda a partir de Portugal, o que introduz uma diferença qualitativa substancial na análise do processo de internacionalização. Para podermos obviar a esta dificuldade, optamos por complementar o indicador das exportações em percentagem das vendas totais com a presença física nos mercados externos, medida pelo investimento directo realizado no exterior, sinónimo de filiais comerciais e/ou produtivas. Por fim, recorreremos a uma análise mais qualitativa e que se relaciona com a análise das formas de operação utilizadas no processo de internacionalização, nomeadamente a distinção entre aquelas que permitem um maior grau de controlo das operações e de endogeneização do conhecimento sobre os mercados externos e outras em que a empresa possui inúmeros filtros entre si e os mercados que dificultam a sua compreensão.

3 - Características das Empresas e Metodologias Utilizadas nos Estudos

Nos estudos revistos denota-se diversidade, quer na dimensão das empresas, se bem que dominem os estudos sobre as pequenas e médias empresas, um pouco à imagem e semelhança do tecido empresarial português, encontrando também dois estudos que se concentram em grandes empresas, quer nas indústrias analisadas, onde assistimos a estudos sectoriais, da velha e da nova economia, e outros onde a heterogeneidade sectorial é regra.

O resumo das principais características das empresas objecto de estudo, em cada trabalho, apresenta-se no quadro abaixo.

Quadro 1 - Resumo das principais características dos estudos sobre a internacionalização das empresas portuguesas

	Número de Empresas	Dimensão	Indústria	Metodologia
Ministério Indústria e Energia (90)	44	PME's e Grandes@	Variadas	Questionário Postal
Serra (93)	59*	PME's	Mármore	Questionário Postal
Fontes e Coombs (97)	31	PME's	Tecnologias Informação	Estudo de Casos
Simões (97a)	21	PME's	Variadas	Estudo de Casos
Simões (97b)	175	PME's e Grandes@	Variadas	Questionário Postal
Dominguinhos (97)	4	Grandes	Variadas	Estudo de Casos
Caetano (99)	n.d.	n.d.	Têxtil e Vestuário	n.d.
Fernandes (99)	29	PME's e Grandes@	Cerâmica	Questionário e Entrevista
Buckley e Castro (99)	18	Grandes	Variadas	Estudo de Casos

@ - Empresas situadas entre as 2000 maiores, com predominância das PME's

* - Em relação às motivações, dificuldades e mercados de actuação, apenas foram analisadas 8 empresas

n.d. - não disponível

3.3 - Resultados e Discussão

Todos os trabalhos foram publicados na década de 90, com uma concentração a partir de 97 (77,7% dos estudos), revelador da “novidade” desta temática na investigação realizada em Portugal, e que se alicerça nas conclusões obtidas no capítulo 2, sendo as

manifestações microeconómicas o espelho do comportamento macro patenteado pela economia portuguesa.

As metodologias utilizadas distribuem-se equitativamente pela análise quantitativa e qualitativa. É de realçar, no entanto, a utilização de estudos de casos em quatro trabalhos, análise que permite uma compreensão mais global de todo o processo, nomeadamente a percepção do como e do porquê dos caminhos percorridos, fornecendo-nos um entendimento mais aprofundado dos padrões manifestados bem como dos factores explicativos das mudanças ocorridas num processo que, pela sua natureza holística, é dinâmico.

Do ponto de vista teórico, o modelo de Uppsala percorre a maioria dos estudos realizados (as excepções ocorrem nos dois estudos mais distantes cronologicamente, onde não existe qualquer corpo teórico subjacente, complementado, em dois estudos, Fontes e Coombs (1997) e Simões (1997b), pela abordagem das redes.

Um sumário das principais conclusões dos trabalhos analisados apresenta-se no quadro 2.

Quadro 2 - Sumário das Principais Conclusões dos Estudos sobre a Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas

	Ministério da Indústria e Energia (1990)	Serra (1993)	Fontes e Coombs (1997)
Envolvimento Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predominam as exportações através de agentes; ▪ IDE reduzido e concentrado em actividades comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível de exportação elevado, onde 70% das empresas exporta mais de 30% das vendas e 27% exporta mais de 60%; ▪ Nenhuma outra forma de operação está presente na amostra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraco envolvimento internacional, onde apenas 22.5% das empresas exporta de uma forma sistemática; ▪ Predomina a exportação para intermediários.
Mercados de Actuação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentração na UE, com predominância da Espanha, seguida dos países da EFTA; ▪ Seguem-se os PALOP'S e os EUA; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispersão dos mercados de actuação, com predominância da UE, seguida pelos EUA, Japão e países Árabes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentração nos mercados da UE, particularmente em Espanha; ▪ Quatro empresas exportam também para os EUA e América do Sul.
Motivações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior rendibilidade no caso dos projectos comerciais ▪ Nos projectos industriais privilegia-se a redução de custos e a obtenção de economias de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento do rendimento da empresa; ▪ Dificuldade de escoamento dos produtos no mercado português; ▪ Estagnação do mercado português. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desejo de crescimento; ▪ Dificuldades de estabelecimento no mercado português; ▪ Exiguidade do mercado interno.
Constrangimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ n.d. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensão reduzida das empresas; ▪ Escassez de competências de marketing; ▪ Concorrência externa muito forte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escassez de recursos financeiros e humanos; ▪ Competências ao nível do marketing internacional; ▪ Imagem de Portugal como produtor de tecnologia; ▪ Incapacidade de estabelecimento de complementaridades com parceiros internacionais

	Simões (1997a)	Simões (1997b)	Dominginhos (1997)
Envolvimento Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerca de metade das empresas obtém mais de 50% das vendas nos mercados externos, fundamentalmente através da exportação; ▪ Apenas 4 empresas possuem uma filial comercial; ▪ Apenas duas empresas possuem uma filial produtiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerca de metade das empresas exporta menos de 10% da sua produção; ▪ Cerca de um terço das empresas exporta pelo menos 50% da sua produção; ▪ Existiam 47 filiais no exterior, mas 90% das empresas não possui qualquer efectivo no exterior; ▪ Utilização marginal de formas cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais de um quarto das vendas é obtida nos mercados externos (em dois casos este valor é de 70%); ▪ Todas as empresas possuem filiais no exterior (três delas filiais comerciais e industriais e uma apenas filiais produtivas).
Mercados de Actuação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentração na UE; ▪ Peso marginal dos EUA, PALOP's e Ásia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentração na UE, com destaque para Espanha, seguindo-se os PALOP's; ▪ No que toca às implantações, três quartos situam-se na UE (30% em Espanha). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Domínio da Europa ao nível das exportações e da localização das filiais. ▪ Merecem também destaque o Brasil e África.
Motivações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensão reduzida do mercado interno; ▪ Limitações do negócio internacional seguido; ▪ Relações com clientes; ▪ Redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de crescimento; ▪ Aproveitamento da capacidade disponível; ▪ Limitação do mercado doméstico; ▪ Resposta a estímulos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de aquisição de massa crítica; ▪ Resposta a solicitações externas; ▪ Aquisição de conhecimento sobre os mercados externos.
Constrangimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensão reduzida; ▪ Experiência internacional reduzida; ▪ Dificuldade de acesso às redes internacionais; ▪ Competências de marketing insuficientes; ▪ Parcos apoios à internacionalização; ▪ Imagem de Portugal como produtor de produtos com forte incorporação de tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolvente portuguesa (apoios públicos e imagem dos produtos portugueses); ▪ Dificuldade de acesso aos canais de distribuição; ▪ Experiência internacional reduzida; ▪ Insuficiência de recursos financeiros e humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência internacional reduzida; ▪ Concorrência internacional intensa.

	Caetano (1999)	Fernandes (1999)	Buckley e Castro (1999)
Envolvimento Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exportações indirectas ou para agentes, caracterizadas pela subcontratação dependente; ▪ Peso reduzido das filiais no exterior; ▪ Pouca importância das relações cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande dependência dos mercados externos para 75% das empresas; ▪ Predomínio da exportação directa, seguida da exportação dependente; ▪ Peso reduzido do IDE, sendo quase exclusivamente de natureza comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exportação está presente em todas as empresas; ▪ Dez empresas possuem filial comercial e 15 filial produtiva; ▪ Em sete casos coexistem a filial comercial e produtiva.
Mercados de Actuação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentração na UE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privilégio da UE, com a Alemanha à cabeça, seguida dos EUA no que concerne à exportação; ▪ Nas filiais surge à cabeça a EU (Espanha com 30%) e a América do Sul com 25%. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As exportações concentram-se na União Europeia, com forte peso da Espanha, existindo apenas três empresas que serve, os restantes mercados mundiais; ▪ O investimento produtivo concentra-se na União Europeia, América do Sul e África.
Motivações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento de clientes; ▪ Resposta a solicitações externas; ▪ Vontade de crescimento; ▪ Aproveitamento da capacidade instalada; ▪ Limitações do mercado interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento da empresa associado à diversificação dos riscos; ▪ Limitação do mercado doméstico; ▪ Aproveitamento da capacidade disponível; ▪ Acompanhamento de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saturação do mercado doméstico; ▪ Seguimento dos clientes; ▪ Defesa em relação a concorrentes; ▪ Busca de activos estratégicos; ▪ Eficiência produtiva.
Constrangimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos financeiros e humanos; ▪ Insuficiência de quadros com experiência internacional; ▪ Imagem de Portugal; ▪ Concorrência intensa; ▪ Controlo dos canais de distribuição; ▪ Comportamento oportunístico por parte dos parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrência forte; ▪ Imagem dos produtos portugueses; ▪ Apoios insuficientes à exportação e ao investimento; ▪ Insuficiência de recursos financeiros e humanos; ▪ Dimensão reduzida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escassez de competências de gestão; ▪ Escassez de recursos financeiros; ▪ Dificuldade na obtenção de informação sobre os mercados externos; ▪ Apoios públicos insuficientes; ▪ Imagem de Portugal como país de baixo custo do trabalho.

3.3.1 - Envolvimento Internacional das Empresas

Ao nível do indicador do peso das exportações nas vendas totais encontramos uma dualidade na maior parte dos estudos efectuados. Em termos médios, o peso das exportações em percentagem do total de vendas é elevado, representando mais de um terço para mais de 50% das empresas em 5 estudos (Serra,1993; Dominginhos, 1997; Simões, 1997a; Simões 1997b; Fernandes, 1999), sendo impossível quantificar esse valor para três dos restantes quatro estudos. A única excepção a esta tendência é o trabalho de Fontes e Coombs (1997) onde dois terços das empresas exporta menos de 10% das suas vendas.

Nos mesmos estudos encontram-se empresas onde a percentagem de exportação é nula ou extremamente baixa, inferior a 10%, revelando uma heterogeneidade no comportamento exportador das empresas portuguesas.

Estes números agregados apresentam, no entanto, diferenças sectoriais relevantes. Verifica-se uma maior propensão exportadora nos sectores dos mármore (Serra, 1993), têxteis, vestuário, calçado, máquinas e aparelhos eléctricos, fabricação de veículos automóveis (Simões, 1997a,1997b) e cerâmica (Fernandes, 1999). Estas conclusões, embora não sejam novas, são reveladoras da estrutura industrial portuguesa. Por um lado, a forte presença dos sectores tradicionais, com um passado longo na exportação, e por outro a presença de sectores “novos”, como os das máquinas e aparelhos eléctricos e fabricação de veículos automóveis, fruto da vaga de investimento directo na década de 80 e 90.

Com estes dados podemos admitir que Portugal se revela, em sectores específicos, como plataforma exportadora para segmentos globais. Este facto permite-nos identificar oportunidades de internacionalização para as empresas portuguesas. Seguindo a tipologia de Johanson e Mattsson (1988) a atracção de IDE aumenta o grau de internacionalização do mercado, criando novas redes internacionais e, desta forma, “puxa” pela internacionalização de empresas portuguesas, normalmente através da subcontratação ou da inserção no clube de fornecedores das multinacionais.

Se ao nível sectorial existem diferenças, a mesma influência é menos sentida quando analisamos o impacto da dimensão na exportação. Todos os trabalhos que se debruçam sobre as pequenas e médias empresas não encontram diferenças significativas entre PME's e grandes empresas na sua capacidade de exportar, ou seja, se existem grandes empresas que exportam uma grande percentagem das suas vendas, o mesmo comportamento é constatado nas PME's. Tal como concluiu Calof (1993) a dimensão parece não constituir um impedimento à exportação na realidade portuguesa.

Ao nível do segundo indicador, filiais no exterior, verifica-se uma fraca presença nos mercados externos, quando comparada com o nível de exportações. Com excepção de três estudos, os restantes revelam que mais de 70% das empresas analisadas não possuem

qualquer presença nos mercados externos (Cfr. Gráfico 5). Além disso, mesmo nas empresas com filiais no exterior, predominam os investimentos de natureza comercial, representando os investimentos industriais, com excepção dos estudos de Dominginhos (1997) e Buckley e Castro (1999), um valor marginal, com apenas uma ou duas empresas em cada trabalho a possuir uma filial produtiva no exterior.

Estes dados evidenciam uma dualidade extremamente forte entre pequenas e grandes empresas. Nos dois estudos onde todas as empresas possuem filiais no exterior estão representadas apenas empresas de grande dimensão e, em quase todos os sectores, as líderes no mercado português. Por outro lado, nos restantes trabalhos, existe uma correlação positiva entre a dimensão da empresa, medida pelo volume de vendas ou pelo número de trabalhadores e a presença activa, através de filiais, no exterior. Isto leva-nos a concluir que a dimensão, apesar de não condicionar a capacidade das empresas exportarem, é determinante na passagem para formas de operação mais sofisticadas que proporcionam graus de conhecimento e de controlo das actividades superiores, subjacentes a uma estratégia sustentada em termos de internacionalização.

A análise das diversas formas de operação mostra uma concentração na utilização da exportação, surgindo muito distante a filial comercial e ainda mais longe a filial produtiva. No extremo oposto, com uma utilização marginal, surgem as formas cooperativas.

No que respeita à exportação predomina a utilização de intermediários, agentes ou distribuidores, para colocação dos produtos nos mercados externos, seguida da exportação dependente, fortemente correlacionada com compras de empresas estrangeiras e não com vendas das empresas portuguesas. Também a este nível se nota a influência da dimensão. Os estudos de Simões (1997a) e Fernandes (1999) demonstram uma concentração na exportação dependente, com um controlo muito reduzido sobre os canais de distribuição, nas empresas de menor dimensão. Esta análise evidencia a utilização de formas de operação que dificultam a obtenção de conhecimento experiencial e de um controlo mais apertado sobre as actividades externas, incapacitando a detecção de oportunidades de negócio.

A escolha de filiais comerciais aparece em segundo lugar, constituindo o passo lógico no caminho da internacionalização, sendo um comportamento que perpassa os estudos analisados. A utilização de filiais comerciais foi precedida, na grande maioria dos casos, da exportação. Este padrão leva-nos a admitir, tal como Simões (1997 a:151) que: “existe um processo de auto-reforço entre o conhecimento do mercado externo e as formas de operação utilizadas: o processo de internacionalização é um processo de aprendizagem e de reforço gradual da experiência internacional das empresas, que se traduz frequentemente no recurso a

novos modos de presença nos mercados ou no respectivo aprofundamento”. Tal comportamento enquadra-se no modelo de Upssala, sendo que a inexperiência internacional da maioria das empresas portuguesas e a sua dimensão reduzida constituem condições óptimas para um caminho marcado pela evolução gradual do envolvimento nos mercados externos.

Relativamente à utilização de formas cooperativas, a sua presença mais significativa encontra-se nos estudos de Fontes e Coombs (1997) e de Simões (1997b), privilegiando três tipos de actuação: contratos de assistência técnica, principalmente para empresas situadas em zonas mais atrasadas tecnologicamente que Portugal, com particular incidência nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP’S); desenvolvimento de produtos com clientes, apanágio de indústrias onde imperam as redes de produção, nomeadamente, o automóvel, e indústrias onde se produz por encomenda, normalmente à peça, como a maquinaria e novas empresas tecnológicas; e desenvolvimento de tecnologia.

No que respeita à transferência de tecnologia estamos na presença de uma estratégia de aproveitamento do ciclo de vida do produto, constituindo esta opção uma forma de obtenção de rendimentos adicionais para uma tecnologia, na maior parte dos casos, na fase de maturidade no mercado português. Em relação à cooperação mais estreita com clientes, diríamos que, nestes casos, não existe escolha por parte das empresas portuguesas. Ou jogam segundo as regras claramente definidas ou, automaticamente, são excluídas do jogo. A utilização destas formas de operação derivam da natureza do negócio internacional onde se actua mais do que numa escolha deliberada, tornando difícil captar a opção da própria empresa por este tipo particular de método de actuação nos mercados externos. Em relação ao desenvolvimento de novas tecnologias assume particular relevância a participação de empresas em projectos de investigação internacionais (Fontes e Coombs, 1997) financiados pela União Europeia. Estes consórcios normalmente possuem como parceiro a Universidade, entidade credibilizadora da candidatura e do acesso a fundos para pesquisa básica que, nalguns casos se transformou em tecnologia. Estas parcerias funcionam como auto-estradas de acesso ao conhecimento, adquirido pela participação em projectos de I&D ou então pela partilha derivada da inserção na rede social. Em muitos casos os benefícios não são directos, residindo sobretudo na construção de uma imagem de credibilidade internacional junto de parceiros potenciais (Fontes e Coombs, 1997). Se estas empresas conseguiram aceder a estas redes de produção, impulsionadas pela rede dos empreendedores ou pelos seus *skills* ao nível da engenharia e identificar os parceiros relevantes para colmatar as suas deficiências ao nível tecnológico, o caminho com vista à instalação nos mercados externos demonstrou ser mais difícil, evidenciando, por um lado, que as redes especializadas na pesquisa são insuficientes para o processo de internacionalização,

tomando-o na sua vertente *outward*, e por outro que as competências dos gestores deverão abarcar áreas como o marketing, imprescindíveis ao estabelecimento e consolidação de uma posição no exterior (Fontes e Coombs, 1997).

A compreensão da internacionalização das empresas portuguesas não se esgota apenas na análise dos seus movimentos *outward*. Para algumas empresas, se bem que a minoria, o seu processo de internacionalização arrancou no mercado interno, fruto das relações desenvolvidas, na maioria dos casos com empresas multinacionais, ou da aquisição de tecnologia para consolidação da posição interna.

No primeiro caso podemos enquadrar empresas do sector automóvel (Dominginhos, 1997; Simões, 1997b, 1997c), produtoras de componentes, integradas no clube de fornecedores dos construtores automóveis ou fornecedores de primeira linha das multinacionais de componentes. A sua ligação a clientes exigentes, patrocinadores de boas práticas de gestão, expo-las a realidades indutoras de aquisição de experiência internacional. Estes contactos, para além de estimularem o desenvolvimento de novas competências nas empresas, como a prática de políticas de qualidade total, de *just-in-time*, entre outras, permitiram a aquisição de um caldo de cultura internacional, transformado na implantação no exterior, através do seguimento desses clientes ou ainda, de uma forma mais arrojada, cortando o cordão umbilical da dependência desses clientes, prosseguindo uma estratégia assumida de internacionalização, com a instalação de filiais produtivas ou constituição de *joint-ventures* com parceiros locais em países como a Índia ou Brasil. No segundo caso encontramos empresas que, reconhecendo as suas debilidades ao nível tecnológico, optaram pela aquisição de licenças em detrimento do desenvolvimento interno (Dominginhos, 1997; Fontes e Coombs, 1997). Esta aquisição permitiu, por exemplo, a uma empresa desenvolver competências ao nível técnico, produtivo e de organização, através do acesso ao do que melhor se desenvolvia no mercado, “armando-a” de argumentos que ela aproveitou para se desenvolver nos mercados externos, através da exportação, para mais tarde optar pela instalação e filias comerciais, produtivas que lhe permitiram aceder ao lugar cimeiro do *ranking* mundial no seu sector. No estudo de Fontes e Coombs (1997) sobre empresas que actuam em sectores intensivos em tecnologia, a aquisição desta torna-se, em muitos casos, o único caminho para aceder às melhores práticas, revelando-se as mais bem sucedidas na projecção externa aquelas que desenvolveram relações de cooperação no mercado interno. É caso para dizer que muitas empresas “foram para fora cá dentro”.

Os padrões de internacionalização manifestados pelas empresas portuguesas configuram um desenvolvimento impulsionado por razões de mercado, assunção básica do modelo de Upssala. No entanto, este desenvolvimento é fortemente

mediado pelas características específicas das empresas portuguesas. A reduzida dimensão funciona como “funil” para comportamentos mais arrojados em termos de expansão externa das actividades. A opção por formas de operação com controlo superior dos canais de distribuição parece estar reservada a empresas com uma massa crítica mínima, quer ao nível dos recursos financeiros quer ao nível da qualificação dos recursos humanos. Mesmo as grandes empresas têm seguido um caminho seguro, optando pela filial comercial depois de um teste no mercado através da exportação, normalmente para intermediários, que funcionam como redutores do risco, evidenciando uma influência clara da experiência internacional nas estratégias de internacionalização com aposta em formas de operação mais empenhadas com os mercados externos. O despoletador de estratégias sedimentadas na internacionalização é, nestes casos, a experiência internacional

3.3.2 - Padrão Geográfica das Actividades

Os estudos em análise configuram uma influência inequívoca da distância psicológica, nomeadamente linguística e geográfica, na escolha da localização das actividades quer se trate da exportação quer quando analisamos a implantação de filiais no exterior. Apesar de distarem cerca de 10 anos entre o primeiro e o último estudo, a União Europeia concentra a maioria das exportações das empresas portuguesas, Espanha à cabeça, representando as restantes zonas geográficas um peso marginal. Este facto pode ser explicado pela adesão de Portugal à União Europeia que tornou o comércio mais fácil e menos dispendioso entre os países membros e pelo grau de internacionalização, em muitos casos incipiente, das empresas portuguesas que tende a reduzir o leque de opções ao seu alcance, confinando-se aos países percebidos como de menor risco, normalmente os mais próximos. No caso das grandes empresas esta opção pode entender-se pela necessidade de obtenção de economias de escala levando as empresas a considerar uma estratégia de iberização das suas actividades. No entanto, em dois estudos (Serra, 1993; Fernandes, 1999) a concentração não é tão notória, representando os EUA o segundo destino visível, sendo o primeiro para algumas empresas. Este facto pode ser explicado pela natureza dos sectores envolvidos, mármore e cerâmica, onde, por tradição, os EUA são importadores deste tipo de produtos, além de existir uma forte presença da exportação dependente sinónimo, em muitos casos, de fenómenos de subcontratação por encomenda.

A análise das implantações no exterior confirma uma orientação geográfica semelhante à ocorrida nas exportações. Porque a maioria do investimento directo realizado pelas empresas portuguesas no exterior é de natureza comercial e ocorre no seguimento da aquisição de conhecimento experiencial, é natural que o estabelecimento de filiais ocorra

nos mesmos países. Este padrão não se verifica, contudo, no investimento produtivo, em que a União Europeia é ultrapassada por outras paragens. Neste caso, surgem localizações diferentes com importância relevante, como são o caso dos PALOP's, países no Norte de África e América do Sul, fundamentalmente o Brasil (Dominguinhos, 1997, Simões, 1997 a, 1997b; Buckley e Castro, 1999) emergindo as razões linguísticas como factor de atracção (Buckley e Castro, 1999) bem como as afinidades culturais, alicerçadas em centenas de anos de história partilhada em África, motivações económicas centradas na estabilidade política e económica verificada no Brasil nos últimos anos ou a procura de baixos custos de produção e satisfação de necessidades básicas no caso dos PALOP's e ainda o seguimento de clientes, como analisaremos no ponto seguinte (Dominguinhos, 1997, Simões, 1997 a, 1997b; Buckley e Castro, 1999).

Esta alteração pode ser explicada pela dificuldade sentida pelas empresas portuguesas em competir em mercados mais maduros, onde a concorrência é forte (Buckley e Castro, 1999), indicador de que a sua vantagem competitiva possui raízes fortemente localizadas na envolvente portuguesa.

Nalguns casos a filial produtiva aparece no seguimento da filial comercial, mas na maioria existe um salto no processo, a partir da exportação ou então a filial produtiva constitui o primeiro contacto com o mercado, indicador do empenhamento da empresa com os mercados e não com um país em particular.

Merece destaque a quase ausência nos estudos efectuados da exportação e da instalação de filiais nos países asiáticos, apesar da existência de uma porta de entrada para esses mercados que foi Macau. Ao nível do investimento directo apenas uma empresa (EFACEC) possuía filias nesta zona geográfica.

3.3.3 - Motivações da Internacionalização

Três grandes ordens de razões caracterizam as motivações subjacentes aos movimentos de internacionalização encetados pelas empresas portuguesas.

A primeira, e presente em todos os trabalhos, tem a ver, grosso modo, com a natureza do mercado doméstico onde a empresa actua. Dada a reduzida dimensão do mercado português e a abertura ocorrida a partir de 1986 e reforçada em 1993 com o Mercado Único Europeu no espaço da União Europeia, que facilitou a comercialização de bens e serviços e, simultaneamente, intensificou a concorrência, as empresas, movidas pela racionalidade económica, procuram por um lado escoar os seus produtos e, por outro, a obtenção de economias de escala proporcionadas pela actuação num mercado com dimensão várias vezes superior ao português. Em todos os estudos as empresas referem estas motivações, que podemos catalogar em: dificuldade de escoamento dos produtos no mercado português, estagnação do mercado interno e exiguidade do mercado interno. Se

por um lado este estímulo negativo do mercado interno pode impelir as empresas a procurarem novos mercados, pressionando-as para a actuação nos mercados externos, não deixa de ser menos verdade que as condições concorrenciais dos mercados para onde as empresas exportam são mais intensas que as verificadas em Portugal (Simões, 1997b).

O segundo tipo de motivações prende-se com as características específicas de cada empresa e com a estratégia de internacionalização que cada uma pretende seguir. Neste campo podemos incluir: i) a necessidade de crescimento da empresa ou a aquisição de massa crítica, apenas alcançável com a extroversão das actividades para mercados externos, compaginável com uma estratégia delineada a partir do interior da empresa; ii) o aproveitamento da capacidade disponível, associada à necessidade de escoar os produtos que o mercado interno não absorve e que, grosso modo, sugere uma estratégia de *second best*, importante, contudo, para o crescimento e para a aquisição de conhecimento sobre o modo de actuação no exterior (Simões, 1997b). Questionamo-nos, no entanto, sobre o grau de controlo das actividades no exterior e o nível de adaptação produtos às características dos consumidores. Na maioria dos casos, a orientação estratégica da empresa continua centrada no mercado interno, podendo levar a empresa a negligenciar os mercados externos se as condições internamente se modificarem e, por outro lado, como esta estratégia pode ser encarada como passageira, empenhará apenas os recursos indispensáveis para conseguir aumentar as suas vendas.

O terceiro tipo de razão assenta nas motivações relacionais, associadas a movimentos cooperativos estabelecidos com multinacionais no mercado interno, a reacções a movimentações estratégicas dos concorrentes ou então como resposta a solicitações externas (Simões, 1997b). No primeiro caso enquadram-se fundamentalmente as empresas do sector automóvel (Simões, 1997 a, 1997b; Buckley e Castro, 1999) em que a motivação da internacionalização está ligada à relação cliente-fornecedor, constituindo a proximidade um factor decisivo, impelindo as empresas a acompanharem os seus clientes em novas implantações. Nestes casos, a internacionalização surge devido à natureza do negócio em que se actua e menos como estratégia deliberada da empresa. Além disso, esta motivação está ligada a formas de operação mais arrojadas, como a constituição de *joint-ventures* ou filiais produtivas levando em alguns casos à ocorrência de saltos no processo, pois é muitas vezes o primeiro contacto com o mercado. No entanto, o risco envolvido nas operações está filtrado pela inserção em projectos dominados por uma empresa “capitânia” responsável pelas decisões estratégicas fundamentais, limitando-se as empresas satélite a seguir essa empresa, revelando-se estas movimentações um empenhamento para com a empresa e não para com o mercado. Reconhecendo-se a importância fulcral deste relacionamento para a aquisição de competência técnicas e tecnológicas e de conhecimento sobre os mercados externos, coloca-se o desafio de um maior grau de autonomia, associado em muitos casos ao relacionamento directo com os fabricantes de automóveis, única forma de se detectarem novas oportunidades de negócio, pois no caso dos sub-contratados das multinacionais de

componentes essas mesmas oportunidades estão filtradas, encontrando-se as empresas portuguesas numa situação de total dependência. No que toca a motivações relacionadas com a defesa da posição de mercado, podemos incluir a resposta a movimentações de concentração na indústria, como foi o caso da Autosil (Dominginhos, 1997) e a resposta à concorrência mais intensa no mercado doméstico, Renova, Dan Cake e Riopelle (Buckley e Castro, 1999). A internacionalização surge como resposta à erosão da posição competitiva no mercado doméstico obrigando as empresas a movimentações estratégicas de extroversão das suas actividades, no caso da Autosil extremamente arrojada, pois na altura em que construía uma filial produtiva em França adquiriu um concorrente três superior à sua dimensão. Por fim, a resposta a solicitações externas, importante realização de desejos de muitas empresas que pensavam na internacionalização mas que por qualquer motivo ainda não tinham dado o passo para os mercados externos ou início de actividades externas para empresas que não tinham sequer equacionado a possibilidade de actuação no exterior. Dois comentários devem, no entanto, ser feitos. O primeiro prende-se com o impulso que estas solicitações podem fornecer ao processo de internacionalização das empresas portuguesas. Dada a sua reduzida dimensão e o desconhecimento dos mercados externos estes contactos podem ser o “*clik* que faltava para a materialização de desejos de crescimento até aí latentes” (Simões, 1997b:81). O segundo relaciona-se com as situações de dependência presentes na maioria destes casos. Se para as PME’s estes estímulos permitem um aumento das vendas com percepção de risco reduzido, não deixa de ser menos verdade que estão associadas a fenómenos de sub-contratação dependente, com produção por encomenda e com reduzida incorporação de valor, sem controlo dos canais de distribuição e sujeitas a uma cortina que bloqueia a capacidade de entendimento dos mercados externos.

Para além destas três grandes motivações para a internacionalização das empresas portuguesas merecem ainda destaque duas outras que, embora marginais, configuram casos relevantes. A primeira relaciona-se com a busca de baixos custos de produção, principalmente nos PALOP’s. Algumas empresas encetaram processos de deslocalização produtiva, concentradas, no entanto, em países que falam português e com ligações históricas a Portugal, escolhas ligadas à distância psicológica. A segunda prende-se com a inexistência de recursos específicos no mercado português que obrigou várias empresas a procurarem na internacionalização a ultrapassagem das suas debilidades tecnológicas (Fontes e Coombs, 1997).

3.3.4 - Constrangimentos da Internacionalização

Os constrangimentos sentidos pelas empresas medeiam os caminhos seguidos entre a estratégia desejada e a estratégia possível de seguir. Três tipos assumem um relevo especial, adoptando a tipologia proposta por Simões (1997b). O primeiro relaciona-se com

aspectos internos à empresa, o segundo com a envolvente portuguesa no que respeita à internacionalização e, por fim, a envolvente externa onde a empresa actua.

Começando pelos aspectos internos à empresa, destacam-se a escassez de recursos financeiros, a pouca disponibilidade de recursos humanos com competências para actuarem nos mercados internacionais e a escassez de competências de gestão específicas para lidar com assuntos ligados à internacionalização.

A inexistência de recursos financeiros impossibilita, muitas vezes, as empresas de escolherem as formas de operação mais adequadas à exploração da sua vantagem competitiva, levando-as a optar, por exemplo, pela exportação através de intermediários em detrimento da instalação de uma filial comercial, com um controlo superior das operações e com maiores possibilidades de obtenção de conhecimento experiencial. Por outro lado, dificulta também o acesso à informação sobre os mercados externos, nas suas mais variadas vertentes. Apesar da existência de várias tecnologias de informação que facilitam a obtenção de informação, o contacto com o mercado, o conhecimento da sua cultura e o entendimento do funcionamento dos sector de actividade apenas se obtém com visitas *in loco*, impossíveis de realizar por parte de muitas PME's dadas as suas dificuldades financeiras. No caso oposto, as empresas com recursos financeiros excedentes têm conseguido queimar etapas no processo de internacionalização, sobretudo através da aquisição de concorrentes nos mercados externos que lhes possibilitam eliminar competidores, principalmente em indústrias maduras, e obter conhecimento sobre esses mercados, sendo uma estratégia mais rápida, útil principalmente para quem se inicia tarde na arena internacional. Apesar dos constrangimentos que os recursos financeiros provocam, não devemos concluir que existe determinismo nestas situações. Um exemplo que elucida este facto é a Autosil, empresa com um volume de negócios de cerca de 3 milhões de contos em 1995 e que adquiriu uma empresa do grupo Fiat três vezes superior. Tal só foi possível através da abertura do capital, numa empresa tipicamente familiar, a um fundo de investimento. Isto revela que, nalguns casos, o que tolhe a capacidade da empresa em actuar nos mercados externos é a rigidez lateral dos gestores. No entanto, devemos admitir que sem uma massa crítica mínima é impensável para as empresas actuarem internacionalmente através de formas mais arrojadas.

A segunda debilidade mencionada é a escassez de recursos humanos qualificados. Implicitamente, as empresas reconhecem que a aposta na internacionalização exige que as pessoas envolvidas nesse processo possuam experiência internacional e competências adaptadas a uma realidade diferente da actuação no mercado interno. A dificuldade da mobilidade de quadros a nível internacional é menos sentida, indiciadora da forte concentração na exportação como forma de actuação privilegiada nos mercados externos (Simões, 1997b). No entanto, várias empresas mostraram recentemente⁸ que a escassez de

⁸ Confrontar textos da 2ª Conferência do FIEP, em www.fiep.pt

recursos humanos com vontade de prosseguir uma carreira internacional tem dificultado a expansão das suas estratégias de internacionalização.

O terceiro problema sentido relaciona-se com a insuficiência de competências de gestão ou de marketing para lidar com os assuntos relacionados com a internacionalização. Por um lado, a expansão internacional exige a disponibilidade de quadros suficientes para lidar quer com as operações internas quer com as operações externas. Por outro, existe um problema de confiança e controlo associado à expansão internacional. É fundamental a existência de relações estreitas entre a sede e as filiais e as empresas portuguesas têm-se mostrado reticentes na contratação de gestores locais (Buckley e Castro, 1999) que pode ser compreendido pela necessidade de confiança e de necessidade de partilha da cultura organizacional, mas que coloca dificuldade ao nível do conhecimento do mercado local e obriga a uma disponibilidade imensa de quadros internamente. Não se quer dizer, contudo, que a contratação de quadros locais é sinónimo de sucesso, pois podemos apontar o exemplo de duas empresas em Espanha que tiveram de substituir os quadros nacionais por quadros portugueses, com resultados visíveis em termos de sucesso. O que esta constatação nos permite inferir é que as empresas, à medida que encetam processos de internacionalização com a presença física nos mercados externos, devem preparar-se e preparar os seus quadros para a mobilidade internacional, desde a definição de critérios de selecção, passando pela formação intercultural para o futuro expatriado e família e pela definição de uma política de compensações internacional, além da preocupação com o regresso à casa mãe.

O quarto problema sentido pelas empresas portuguesas tem a ver com a falta de experiência internacional a que podemos associar também a dificuldade de entendimento nos mercados externos. Esta é, simultaneamente, uma causa e uma consequência dos processos encetados pelas empresas. A falta de experiência internacional conduz à opção por formas de operação que envolvem um menor risco, funcionando também como a consequência dessas opções que, por implicarem um distanciamento dos mercados, impossibilitam a aquisição de conhecimento sobre o seu funcionamento. Um exemplo ilustra esta dificuldade. A Renova aquando da sua primeira experiência no mercado espanhol, actuando com base na proximidade geográfica, instalou a sua filial comercial em Sevilha. Quando tentou vender os seus produtos aos hipermercados deparou com a incapacidade de decisão dos gestores locais, pois o núcleo decisional encontrava-se nas centrais de compras, localizadas em Madrid e Barcelona. Esta assunção de que o mercado espanhol funciona como o português tem levado a que algumas empresas vejam os seus planos falhar, conduzindo à desinternalização de algumas actividades, ou então que impliquem esforços adicionais para a concretização dos objectivos. Problemas semelhantes foram sentidos no mercado brasileiro (Buckley e Castro, 1999).

No que toca aos aspectos relacionados com a envolvente portuguesa, eles dispersam-se por: imagem de Portugal e dos produtos portugueses; imagem de Portugal como produtor de tecnologia; insuficiência de apoios à exportação. Em dois estudos (Simões, 1997b; Fernandes, 1999) estas barreiras foram mesmo apontadas como as principais, superando, em termos médios, as relacionadas com as características internas das empresas. Tal como sugere Simões (1997,b:86) “as empresas tendem a sobreavaliar os problemas contextuais, ao mesmo tempo que esbatem os que decorrem de insuficiências próprias”, tentando culpabilizar outras entidades para resultados menos conseguidos. No entanto, ao aceitarmos que a internacionalização é um processo holístico, os apoios públicos assumem, principalmente para as PME’s e no caso português, um papel importante.

Em primeiro lugar ao nível da informação sobre os mercados externos, nomeadamente os aspectos legais, a identificação de potenciais clientes e o funcionamento do mercado. Um segundo aspecto prende-se com a participação em feiras e elaboração de catálogos em línguas estrangeiras. Por fim, o apoio ao nível dos procedimentos de exportação, como as regras processuais, a cobertura de risco de câmbio, entre outras. Muitas destas empresas, como não possuem recursos financeiros suficientes nem recursos humanos qualificados para lidar com estes assuntos, esperam do Estado a ajuda necessária para ultrapassar estas deficiências.

A segunda grande dificuldade está relacionada com a imagem dos produtos portugueses no estrangeiro, associada ao baixo custo da mão-de-obra⁹ e a qualidade reduzida. Este facto cria um prémio adicional que as empresas devem suportar, traduzido em custos ocultos (Buckley e Castro, 1999), como a necessidade de visitas a Portugal para prova da qualidade. Duas empresas portuguesas “foram obrigadas” a investimentos em dois países europeus como forma de promoção da sua imagem junto de clientes mais exigentes (Buckley e Castro, 1999).

Por fim, a imagem de Portugal como produtor de tecnologia dificulta o acesso a grandes clientes, ou então o esforço a realizar em muitos é insuportável para as empresas de menor dimensão. Este foi um problema sentido por empresas tecnológicas (Fontes e Coombs, 1997) e por empresas na área da automação e electrónica, componentes para automóveis e máquinas para trabalhar madeira (Simões, 1997 a) onde a capacidade de inovação e a credibilidade são cruciais, obrigando as empresas a um esforço solitário adicional em termos de qualidade, que as empresas estabelecidas em mercados maduros não enfrentam.

O terceiro tipo de constrangimento deriva da envolvente externa à empresa. Neste campo destaca-se a concorrência intensa sentida pela maioria das empresas, indiciador das

⁹ A título de exemplo refira-se o caso da empresa AEROSOLEs, produtora de calçado, que ao tentar negociar o exclusivo da distribuição de uma marca americana para o mercado europeu, foi várias vezes questionada acerca da sua capacidade comercial no desenvolvimento de uma marca num mercado tão vasto.

dificuldades sentidas por jogadores recentes na arena internacional. Este facto pode também indicar que a natureza da vantagem específica de cada empresa está fortemente ligada ao mercado português, sendo difícil transpor-la para mercados que ao nível da exportação exigem diferenciação. Um outro problema sentido, embora não mencionado, pode inferir-se da actuação no mercado brasileiro. A explosão do investimento directo nesse mercado ocorreu após 1996, período caracterizado pela estabilidade política, económica e social, o que pode significar que até então a instabilidade constituiu um sério entrave à actuação nesse mercado. Algumas empresas que actuam nos PALOP's manifestaram também a instabilidade política e social como problema associado ao processo de internacionalização. Merece também destaque, se bem que apenas referenciado num estudo (Fontes e Coombs, 1997), a incapacidade de estabelecimento de relações de complementaridade com parceiros internacionais. Isto revela que a não participação nas redes de disseminação do conhecimento impede o acesso a informação relevante e coarta a possibilidade de implementação de estratégias mais arrojadas em termos de internacionalização, apesar dos desejos manifestados pelas empresas.

3.3.5 - Corpo Teórico e Evidência Empírica - Que Relação?

O tipo de envolvimento internacional da maioria das empresas, complementado com a orientação geográfica das suas actividades configura a presença de uma estratégia de projecção das actividades internas (Santos, 2000) com privilégio pelo crescimento orgânico. Na maioria dos casos a razão subjacente aos caminhos percorridos assenta no mercado, quer quando se trata da necessidade de crescimento ou então do aproveitamento da capacidade disponível. A experiência internacional aparece como força motriz na transição entre modos de operação, existindo um processo de auto-reforço entre o conhecimento sobre os mercados e o empenhamento de recursos adicionais, indiciador de um comprometimento gradual com os mercados internacionais, postulado do modelo de Upssala. Para a maioria das empresas, dada a sua reduzida dimensão e a sua inexperiência internacional a estratégia é de precaução, patenteada no gradualismo de actuação nos mercados externos, quer nas formas de operação utilizadas, iniciando-se pela exportação e seguindo pela filial comercial, quer na cartografia geográfica das actividades, com privilégio pela actuação em países com distância psicológica reduzida, nomeadamente a União Europeia, com destaque para a Espanha, seguindo-se os países de expressão portuguesa, nomeadamente o Brasil e os PALOP's

Se o modelo de Upssala perpassa a maioria dos movimentos de internacionalização, nem todos eles podem ser explicados pelo gradualismo. Um segundo grande corpo teórico está presente na explicação da internacionalização das empresas, a teoria das redes. Para muitas empresas o padrão de internacionalização adoptada imbrica nas relações mantidas

com os diversos actores no mercado, mais do que na experiência internacional. Enquadramos, neste caso, muitas empresas do sector de componentes para automóvel, moldes, electrónica e automação e produtos tecnológicos, em que a natureza do negócio internacional, assente em redes de produção onde se dissemina o conhecimento e se acede à informação relevante, determina os caminhos a percorrer bem como as formas de operação e mercados de actuação. Muitas destas empresas iniciaram os seus percursos no mercado interno como receptoras de internacionalização, mas a maioria delas através de relações de parceria com empresas multinacionais, fruto da vaga de investimento directo ocorrida nas décadas de 80 e de 90 em Portugal, que lhes permitiram adquirir competências técnicas, tecnológicas e de organização e, simultaneamente, aceder ao clube de fornecedores dos fabricantes de automóveis ou das multinacionais de componentes inserindo-se, a partir daí, a internacionalização no seguimento desses clientes.

Também a necessidade de aquisição de recursos, nomeadamente tecnológicos, permite entender o porquê dos caminhos percorridos. As empresas tecnológicas, confrontadas com a inexistência de competências tecnológicas no mercado interno foram obrigadas a recorrer ao mercado internacional para se dotarem desses *skills*.

Apesar de podermos enquadrar a maioria dos movimentos de internacionalização no padrão proposto pelo modelo de Upssala, dada a escassez de experiência internacional e a dimensão reduzida revelada pela maiorias das empresas a diversidade está presente, ganhando-se poder explicativo dos padrões captados se mobilizarmos as diferentes abordagens. A internacionalização revela-se, assim, como um processo holístico, sendo fruto da natureza específica de cada empresa (Jones, 1999), nomeadamente ao nível dos seus recursos e do sector de actividade onde actua e do ambiente interno em que actua, revelando-se a imagem de Portugal a nível internacional condicionador dos caminhos percorridos.

Bibliografia

Andersen, Otto (1993), On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 209-231.

Andersen, Poul, Blenker, Per e Christensen, Poul Rind (1997), Generic Routes to subcontractors' Internationalisation, pp: 231-255 in Ingmar Björkman e Mats Forsgreen (Editores), *The Nature of International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhaga

Axelsson, B. E Johanson, J. (1992), Foreign market entry - the textbook vs. The network view, pp: 218-234 in B. Axelsson e G. Easton. *Industrial networks: a new view of reality*, Routledge, Londres

- Bilkey, W, J. e Tesar, G. (1977), The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, Nº 8, pp. 93-106.
- Bell, J. (1995), The Internationalization of small computer software firms, *European Journal of Marketing*, 29 (8), pp: 60-75
- Bell, Jim e Young, Stephen (1998), Towards an Integrative Framework of the Internationalization of the Firm, pp: 5-28 in G. Hooley, R. Loveridge e D. Wilson (eds.), *Internationalization: Process, Context and Markets*, MacMillan Press, Londres
- Benito, G. e Gispud, G (1992), The Expansion of Foreign Direct Investment by Manufacturing Companies: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process, *Journal of International Business Studies*, 24, pp:461-476
- Buckley, Peter e Castro, Francisco B. (1999), Outward FDI in Manufacturing from Portugal: Internationalisation strategies from a new foreign investor, Apresentado na Conferência da EIBA, Manchester
- Burgel, Oliver e Murray, Gordon (2000), The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries, *Journal of International Marketing*, 8(2), pp: 33-62
- Caetano, Gonçalo (1999), A Internacionalização das PME's Portuguesas em face da Globalização e da UEM - Indústria Têxtil e de Vestuário, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa
- Calof, J. L. (1993), The Impact of Size on Internationalization, *Journal of Small Business Management*, Out., pp: 60-69
- Calof, J. L. e Beamish, Paul (1995), Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, *International Business Review*, Vol. 4 nº2, pp. 115-131.
- Cavusgil, S. T. (1984), Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, *Journal of Business Research*, 12, 99:195-208
- Chetty, Sylvie e Holm, Desiree Blankenburg (2000), Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach, *International Business Review*, 9, pp: 77-93
- Clark, Timothy e Mallory, Geoff (1997), The Impact of Strategic Choice on the Internationalisation of the Firm, pp:193-206 in George Chrysochoidis, Carla Millar e Jeremy Clegg (Editores), *Internationalisation Strategies*, St. Martin's Press, Nova Iorque
- Coviello, Nicole e Munro, H. (1997), Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms, *International Business Review*, 6 (2), pp: 1-26
- Coviello, Nicole E. e McAuley, Andrew (1999), Internationalisation and the Smaller Firm: A review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, 39 (3), pp:223-256
- Crick, Dave e Jones, Marian (2000), Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets, *Journal of International Marketing*, 8 (2), pp: 63-85
- Czinkota, Michael (1982), *Export Development Strategies : US Promotion Policies*, Praeger, Nova Iorque.

- Dominginhos, Pedro M. J. C. (1997), O Processo de Internacionalização: A Experiência das Empresas Portuguesas, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa
- Doz, Yve et all (1997), The metanational corporation, INSEAD, Working Paper 97/60/SM
- Dunning, John H. (1993), Multinational Enterprises and the Global Economy, Addison-Wesley
- Dunning, John H. (1995), Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, Terceiro Trimestre, pp:461-491
- Fernandes, Rui (1999), O Processo de Internacionalização da Indústria Cerâmica Portuguesa, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa
- Fontes, M. E Coombs, R. (1997), The Coincidence of Technology and Market Objectives in the Internationalisation of New Technology-Based Firms, *International Small Business Journal*, 15, 4, pp: 14-35
- Forsgren, M. (1989), *Managing the Internationalization Process*, Routledge, Londres.
- Hadjikhani, Amjad (1997), A Note on the Criticisms against the Internationalization Process Model, *Management International Review*, Vol. 37, Nº2, pp. 43-66.
- Hofstede, Gert (1984), *Culture's Consequences*, Sage Publications, Califórnia
- Jarillo, José Carlos e Martinez, Jon (1991), *Estratégia Internacional - Más Allá de la Exportación*, McGraw-Hill Madrid.
- Johanson, Jan e Mattsson, L. G. (1988), Internationalization in industrial systems a network approach, pp: 303-321, in *Internationalization of the Firm - A Reader*, Peter Buckley e Pervez Ghauri (Editores), International Thomson Business Press
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1977), The Internationalization Process of the Firm, *Journal of International Business Studies*, Vol 8 nº 1, pp. 23-32.
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1990), The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, Vol 7 nº4, pp. 11-24.
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1992), Management of Foreign Market Entry, *Scandinavian International Business Review*, 1, 3, pp. 9-27.
- Johanson, Jan e Wiedersheim-Paul (1975), The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, Outubro, pp. 305-322.
- Jones, Marian (1999), Patterns, processes, Decisions: The Internanationalization of Small UK High Technology Firms, *Journal of International Marketing*, 7 (4)
- Kerhonen, Heli, Luostarinen, Reijo e Welch, Lawrence (1996), Internationalization of SME's: Inward-Outward Patterns and Government Policy, *Management International Review*, 36 (4), pp:315-329
- Kwon, Y.C. e Hu, M.Y. (1995), Comparative Analysis of Export-Oriented and Foreign Product-Oriented Firms' Foreign Market Entry Decisions, *Management International Review*, 35 (4), pp:325-336
- Langhoff, Tine (1997), The Influence of Cultural Differences on Internationalisation Processes of Firms, pp: 135-164, in Ingmar Björkman e Mats Forsgreen (Editores), *The Nature of International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhaga

- Levit, T.(1983), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, Maio/Junho
- Luostarinen, Reijo (1979), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinquia .
- Luostarinen, Reijo (1989), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinquia .
- Luostarinen, Reijo (1994), *Internationalization of Finish Firms and their Response to Global Challenges*, ONU/WIDER, Helsinquia
- Luostarinen, Reijo e Hellman, H. (1994), *The Internationalization Process and Strategies of Finish Family Firms*, CIBR Research Papers, Series Y-1
- Madsen, Tage Koed e Servais, Per (1997), The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?, *International Business Review*, 6, 561-583
- Maigan, Isabell e Lukas, Bryan A. (1997), Entry Modes Decisions: The Role of Managers' Mental Modes, *Journal of Global Marketing*, 10 (4), pp:7-23
- McGaughey, Sara, Welch, Denice e Welch, Lawrence (1997), Managerial Influences and SME Internationalisation, pp:165-188 in Ingmar Björkman e Mats Forsgreen (Eds.), *The Nature of International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhaga
- Millington, A. e Bayliss, B.T. (1990), The Process Internationalization:UK Companies in the EC, *Management International Review*, 30, pp:151-162
- Nakos, George, Brouters, Keith, Brouters, Lance (1998), The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium-Sized Greek Firm's Export Performance, *Journal of Global Marketing*, 11 (4), pp:23-48
- Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (1994), Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 24, pp:45-64
- Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (1995), Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, 9(2), pp:30-43
- Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (1997), Challenges for Internationalization Process Theory:The Case of International New Ventures, *Management International Review*, 37 (2), Edição Especial, pp:85-99
- Pedersen, T. e Petersen, B. (1998), Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market, *International Business Review*, 7, pp:483-501
- Penrose, Edith (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, Londres
- Petersen, B. e Pedersen, T. (1997), Twenty Years After - Support ad Critique of the Uppsala Internationalization Model, pp:117-134 in Ingmar Björkman e Mats Forsgreen (Eds.), *The Nature of International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhaga
- Rao, T.R. e Naidu, G.M. (1992), Are the Stages of Interntionalization Empirically Supportable?, *Journal of Global Marketing*, 6 (1), pp:147-170
- Reid, S. (1981), The Decision-Maker and *Export Entry and Expansion* , *Journal of International Business Studies*, 12 (Fall), pp. 101-112

- Reid, S. (1983), Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, *International Marketing Review*, Vol 1 n° 2, pp: 45-55
- Root, Franklin (1998), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, 2ª Edição, Lexington Mass.
- Rosson, P. J. (1987), The Overseas Distributor Method: Performance and Change in a Harsh Environment, in Reid e Rosson, Eds., *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, Nova Iorque.
- Rosson, P.J. (1990), Time Passages: The Changing Nature of Manufacturers-Overseas Distribution Relations in Exporting, in D. Ford (Editor), *Understanding Business Markets*, Academic Press, Londres
- Santos, Fernando Pinto (1999), Internacionalização: Uma Opção Estratégica para a Economia e as Empresas Portuguesas, Textos da 1ª Conferência do FIEP, in www.fiep.pt
- Saraiva, A. (1996), Efeitos da Liberalização do IDE em Portugal, Banco de Portugal
- Schuit, J.W.R. (1994), The Internationalization process of medium-sized enterprises, Apresentado na Conferência da EIBA, Varsóvia
- Serra, Francisco (1993), Identificação e Estratégias de Internacionalização - Um estudo empírico aplicado ao sector dos Mármore, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa
- Simões, Vítor Corado (1997a), Inovação e Gestão em PME, GEPE, Lisboa
- Simões, Vítor Corado (1997b), Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização, AIP, Lisboa
- Simões, Vítor C. (1997c), Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que Papel para a Cooperação?, *Economia e Prospectiva*, Vol. I N° 2, pp:17-31
- Simões, Vítor Corado (1998), O Processo de Globalização: Implicações para Portugal, Conselho Económico e Social, Lisboa
- Simões, Vítor Corado e Biscaya, Rita (1997), International Involvement and Firm's Perception of Problem's: A Comparative Approach, Apresentado na Conferência da EIBA, Estugarda
- Ståhl, Benjamin (1999), Inward Internationalization: Does a new field need a new theory?, Apresentado na Conferência da EIBA, Manchester
- Strandskov, Jesper (1986), Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms, pp. 201-216 in Buckley e Gauri, eds (1993), *The Internationalization of the Firm - A Reader*, International Thompson Business Press, Oxford
- Sullivan, D. E Bauerschmidt, A. (1990), Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne Thesis, *Management International Review*, 30(1), pp:19-30
- Trompenaars, Fons e Hampden-Turner, Charles (1997), *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey Publishing, Londres
- Turnbull, P. W. (1987), A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process, pp. 201-216, in Buckley e Gauri, eds (1993), *The Internationalization of the Firm - A Reader*, International Thompson Business Press, Oxford .

- Vahlne, Jan-Erik e Nordström, Kjell A. (1990), Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years, Apresentado na Conferência da EIBA, Estocolmo
- Welch, Lawrence (1992), The Use of Alliances by Small firms in Achieving internationalization, *Scandinavian International Business Review*, Vol 1 nº2, pp. 21-37.
- Welch, Lawrence e Luostarinen, Reijo (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, Vol 14 nº2, pp. 34-55
- Welch, Lawrence e Luostarinen, Reijo (1993), Inward-Outward connections in internationalisation, *Journal of International Marketing*, 9 (1), pp:44-56
- www.bportugal.pt
- Yaprak, A. (1985) An Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and Non-Exporting US Firms, *International Marketing Review*, 2 (2)
- Young, S., Hamil, J., Wheeler, C. e Davies, Richard J. (1989), *International Market Entry and Development - Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire
- Young, Stephen, Bell, Jim e Crick, David (1999), The Resource-based Perspective and Small Firm Internationalisation: an Exploratory Approach, pp: 79-101, in C. Millar, R. Grant e C. Choi, *International Business - Emerging Issues and Emerging Markets*, Macmillan Press, Londres
- Zafarullah, Mohammad, Ali, Mujahid, Young, Stephen (1998), The Internationalization of the Small Firm in Developing Countries - Exploratory Research from Pakistan, *Journal of Global Marketing*, 11 (3), pp: 21-40