



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**A Internacionalização das Empresas do Sector do  
Mobiliário em Portugal:  
Análise Empírica ao Processo de Vendas Internacionais**

**Patrícia Fernandes Macedo**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Marketing**

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor Mário Lino Barata Raposo  
Professor Catedrático da Universidade da Beira Interior

**Covilhã, Junho de 2012**



# Dedicatória

À minha família, em especial aos meus pais, Joaquim e Maria do Carmo, ao meu namorado, Valter, e ao meu irmão, Paulo.

Aos meus avós, Joaquim, Emílio e Manuel, que infelizmente já não partilham fisicamente mais esta etapa da minha vida, mas que estão sempre comigo!



# Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado não teria sido possível realizar sem o apoio e o incentivo recebido de um grupo de instituições e pessoas.

Assim agradeço a ajuda das seguintes instituições que concederam todo o apoio necessário para a realização desta dissertação:

- À Universidade da Beira Interior;
- À AICEP;
- Associação AIMMP;
- Associação APIMA;
- *Cluster* do Mobiliário;
- Um agradecimento muito especial à empresa BESTBED, SA por todo o apoio, confiança e disponibilidade concedida para que frequentasse o Mestrado.

Agradeço também todo o apoio recebido de algumas pessoas, nomeadamente:

- Ao Prof. Mário Raposo, pela dedicação e orientação na concretização da dissertação;
- Por último mas não menos importante, agradeço à minha família, em especial aos meus pais e namorado, pois sem a paciência, a força e o apoio incondicional destas pessoas, esta dissertação não teria sido realizada.



# Resumo

Esta investigação analisa o processo de vendas internacionais das empresas do sector do mobiliário em Portugal e verifica quais os factores internos (referentes à empresa) e externos (referentes ao meio envolvente) que influenciam a selecção das modalidades de entrada nos mercados internacionais. Para compreender e conhecer o processo de vendas e a consequente selecção das modalidades de entrada é essencial que se consigam identificar as principais barreiras à entrada nos mercados internacionais, bem como os principais motivos reactivos e proactivos para a internacionalização das empresas do mobiliário, além de ser necessário conhecer como as empresas do sector configuram a sua estratégia de internacionalização para alcançar os mercados.

Através da realização de um inquérito por questionário a 92 empresas do sector, foi possível identificar as principais barreiras à internacionalização, tanto para as empresas que se internacionalizam, como para as que não se internacionalizam. Concluiu-se que as empresas do sector do mobiliário reagem reactivamente à internacionalização e que as estratégias genéricas de Porter (1980), em especial a estratégia de diferenciação nas vertentes de produto, inovação e marketing, servem de base à definição da estratégia de actuação internacional destas empresas. Verificou-se também que a modalidade de entrada mais frequente neste sector continua a ser a exportação directa, em parte motivada pela dimensão reduzida das empresas e dos seus recursos (humanos e financeiros), e por um envolvimento internacional médio, além de que estas empresas procuram mercados de menor distância psíquica, com boas infraestruturas, condições de crescimento e condições políticas e económicas estáveis, que lhes permitam um retorno rápido do investimento.

Esta investigação é original na medida em que sobre o sector do mobiliário Português não existem estudos desta natureza, pelo que se poderá definir, com base neste estudo, um modelo de actuação internacional tanto para as empresas, como para as entidades envolvidas (Governo, Associações...), com o objectivo último de reduzir a dependência do mercado interno, incrementar as exportações e o consequente envolvimento externo do sector. Este estudo apresenta por isso implicações práticas para o Governo e empresas, assim como permite futuras linhas de investigação.

## Palavras-chave

Internacionalização, barreiras, motivos, estratégias, modalidades de entrada, mobiliário.



# Abstract

This research analyzes the process of international sales of companies in the furniture industry in Portugal and checks the internal factors (related to the company) and external (related to the environment) that influence the selection of modes of entry in international markets. To understand and know the sales process and the subsequent selection of the modes of entry is essential identify the main barriers of entry into international markets, as well as the main reasons reactive and proactive to the internationalization, as well as being necessary know how the industry setting up their internationalization strategy to reach the markets.

Through a survey applied to 92 companies in this industry, it was possible to identify the main barriers to internationalization, for firms that internationalize and for those that do not internationalize. It was concluded that companies in the furniture industry respond reactively to the internationalization and in the strategic terms, it was possible conclude that furniture industry in Portugal apply the generic strategies of Porter (1980), particularly the differentiation strategy in the areas of product, innovation and marketing, to define your international strategy of actuation. This research was also find that the main mode of entry in this sector continues to be the direct export, partly motivated by the small size of companies and their resources (human and financial), an average international involvement, and these companies seeks markets with low psychic distance, with good infrastructure, growing conditions and stable political and economic conditions, enabling to a quick return on investment.

This study is original because in the Portuguese furniture industry there are no studies of this nature, so it's possible determine, based on this study, a model of international actuation, for the companies and for the authorities involved (Government, Associations...), with the ultimate goal of reducing dependence on the domestic market, increase exports and the external involvement of this industry. This study has practical implications for Government and companies, as well as enables future lines of research.

## Keywords

Internationalization, barriers, motives, strategies, modes of entry, furniture.



# Índice

|  |          |
|--|----------|
| Dedicatória  | iii      |
| Agradecimentos   | v        |
| Resumo   | vii      |
| Abstract   | ix       |
| Lista de Figuras   | xiii     |
| Lista de Tabelas   | xv       |
| Lista de Acrónimos   | xvii     |
| <br>   |          |
| Introdução   | 1        |
| <br>   |          |
| <b>Capítulo 1 - Enquadramento da Investigação</b>                  | <b>3</b> |
| 1.1 Marketing Internacional e a Glob(c)alização                    | 3        |
| 1.1.1 Âmbito do Conceito de Internacionalização aplicado ao Estudo | 4        |
| 1.2 Breve Caracterização do Sector do Mobiliário                   | 6        |
| 1.2.1 A Evolução e a Importância Económica do Sector do Mobiliário | 6        |
| 1.2.2 Dados Económicos do Comércio Externo                         | 6        |
| 1.2.3 O <i>Cluster</i> do Mobiliário em Portugal                   | 7        |
| 1.2.4 Os Programas Associativos e os Apoios do Estado Português    | 8        |
| <br>   |          |
| <b>Capítulo 2 - Revisão da Literatura</b>                          | <b>9</b> |
| 2.1 Principais Teorias da Internacionalização                      | 9        |
| 2.2 Barreiras à Internacionalização                                | 13       |
| 2.3 Motivos para a Internacionalização                             | 16       |
| 2.4 Estratégias de Actuação nos Mercados Internacionais            | 20       |
| 2.5 Modalidades de Entrada em Mercados Internacionais              | 24       |
| 2.5.1 Modos de Exportação  | 25       |
| 2.5.1.1 Exportação Indirecta                                       | 27       |
| 2.5.1.2 Exportação Directa   | 27       |
| 2.5.1.3 Exportação Cooperativa                                     | 27       |
| 2.5.2 Modos Intermediários   | 28       |
| 2.5.2.1 (Sub)Contratação   | 28       |
| 2.5.2.2 Licenciamento  | 28       |
| 2.5.2.3 <i>Franchising</i>   | 29       |
| 2.5.2.4 <i>Joint-Venture</i>                                       | 29       |
| 2.5.3 Modos Hierárquicos   | 29       |
| 2.5.4 Factores que Influenciam a Escolha da Modalidade de Entrada  | 30       |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5.4.1 Factores Internos  | 30        |
| 2.5.4.2 Factores Externos e Características Desejadas dos Mercados   | 31        |
| 2.6 Modelo de Análise  | 34        |
| <b>Capítulo 3 - Desenho da Investigação</b>  | <b>35</b> |
| 3.1 Metodologia de Estudo  | 35        |
| 3.1.1 A Operacionalidade do Inquérito por Questionário   | 35        |
| 3.1.2 Escolha e Caracterização da Amostra  | 37        |
| <b>Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados</b>   | <b>39</b> |
| 4.1 Caracterização Geral das Empresas e a Internacionalização  | 39        |
| 4.1.1 Dimensão da Empresa e a Internacionalização  | 39        |
| 4.1.2 Recursos Disponíveis das Empresas e a Internacionalização  | 41        |
| 4.1.3 Recursos Humanos e a Internacionalização   | 43        |
| 4.2 Processo de Vendas Internacionais  | 46        |
| 4.2.1 Os Resultados do Envolvimento Internacional das Empresas   | 46        |
| 4.2.2 Barreiras à Internacionalização  | 46        |
| 4.2.2.1 Barreiras Identificadas pelas Empresas que Não se Internacionalizam  | 47        |
| 4.2.2.2 Barreiras Identificadas pelas Empresas que se Internacionalizam  | 49        |
| 4.2.3 Motivos para a Internacionalização   | 51        |
| 4.2.4 A Estratégia Internacional e os Mercados de Actuação   | 56        |
| 4.2.4.1 Estratégia de Actuação Internacional   | 56        |
| 4.2.4.2 Informações relativas aos Mercados de Actuação Internacional   | 62        |
| 4.2.5 Modalidades de Entrada   | 63        |
| 4.2.5.1 Factores Externos e as Características Desejadas   | 65        |
| 4.2.6 As Alianças Estratégicas/ Redes de Cooperação  | 68        |
| 4.3 Análise às Questões Finais e ao Meio Envolveinte como Impulsionador da Internacionalização                     | 70        |
| <b>Capítulo 5 - Conclusões, Recomendações, Limitações e Futuras Linhas de Investigação</b>                         | <b>71</b> |
| 5.1 Conclusões   | 71        |
| 5.2 Recomendações  | 74        |
| 5.3 Limitações e Futuras Linhas de Investigação  | 75        |
| <b>Referências Bibliográficas</b>  | <b>76</b> |
| Anexo I - Inquérito por questionário   | 82        |
| Anexo II - Tabelas da Caracterização Geral das Empresas e a Internacionalização                                    | 83        |
| Anexo III - Tabelas das Análises ao Processo de Vendas Internacionais  | 93        |
| Anexo IV - Tabelas das Análises às Questões Finais e ao Meio Envolveinte como Impulsionador da Internacionalização | 97        |

# Lista de Figuras

|            |                                    |    |
|------------|------------------------------------|----|
| Figura 1.1 | Aspectos em Análise na Dissertação | 5  |
| Figura 2.1 | Modelo de Análise                  | 34 |



# Lista de Tabelas

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabela 3.1 | Caracterização Geral da Amostra  | 38 |
| Tabela 4.1 | Barreiras à internacionalização das empresas que Não se Internacionalizam                            | 47 |
| Tabela 4.2 | Barreiras à internacionalização das empresas que se Internacionalizam                                | 49 |
| Tabela 4.3 | Análise Factorial Motivos à Internacionalização  | 52 |
| Tabela 4.4 | Análise <i>Cluster/ One-Way ANOVA</i> dos Motivos à Internacionalização                              | 54 |
| Tabela 4.5 | Análise Factorial Estratégias de Actuação Internacional  | 57 |
| Tabela 4.6 | Análise <i>Cluster/ One-Way ANOVA</i> das Estratégias de Actuação Internacional                      | 60 |
| Tabela 4.7 | Modalidades de Entrada   | 64 |
| Tabela 4.8 | Análise Factorial e <i>ANOVA</i> aos Aspectos Influenciadores da Selecção das Modalidades de Entrada | 66 |
| Tabela 4.9 | Alianças Estratégicas  | 69 |



# Lista de Acrónimos

|         |  |
|---------|--|
| AICEP   | Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal                 |
| AIMMP   | Associação das Indústrias da Madeira e Mobiliário de Portugal              |
| APEIEMP | Associação para o Pólo de Excelência e Inovação das Empresas de Mobiliário |
| APIMA   | Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins                 |
| CAE     | Classificação Portuguesa de Actividades Económicas                         |
| CPM     | Cluster do Mobiliário Português  |
| UE      | União Europeia   |
| EUA     | Estados Unidos da América  |
| IDE     | Investimento Directo no Estrangeiro  |
| I&D     | Investigação e Desenvolvimento   |
| INE     | Instituto Nacional de Estatística  |
| KMO     | Kaiser Meyer Olkin   |
| PME'S   | Pequenas e Médias Empresas   |
| PIB     | Produto Interno Bruto  |
| QREN    | Quadro de Referência Estratégico Nacional                                  |
| SI      | Sistemas de Incentivos   |
| SPSS    | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>                         |
| VAB     | Valor Acrescentado Bruto   |



# Introdução

A crescente internacionalização, a interpenetração das economias dos países e a rápida evolução tecnológica, provocaram um aumento crescente na tendência da evolução dos mercados para a globalização (Sakarya *et al.*, 2007), e, em consequência, uma maior necessidade das empresas desenvolverem estratégias competitivas face às constantes alterações do meio envolvente (Barney, 1991; Dias, 2005; Ruzzier *et al.*, 2006; Gabrielsson *et al.*, 2008).

No panorama empresarial português tem-se verificado um “estrangulamento económico” em todos os sectores de actividade, pelo que as empresas terão inevitavelmente de procurar oportunidades de negócio nos mercados internacionais, devendo alargar o seu âmbito de actuação e considerar a sua expansão no mundo global (Viana *et al.*, 2009).

O envolvimento internacional motivou o incremento no interesse do estudo do processo de internacionalização das empresas (Johanson *et al.*, 1990). Este interesse foi impulsionado pelas próprias empresas, onde o factor empreendedorismo é fundamental (Coviello *et al.*, 1999), face à preocupação de obterem eficiência e eficácia nas suas operações globais; pelos governos, ao formularem políticas de incentivos à internacionalização, face à preocupação em assegurarem que o processo de internacionalização das empresas se reflecta positivamente no crescimento das economias nacionais; pelos sindicatos e associações profissionais, face à preocupação que o impacto da internacionalização pode ter sobre as condições de trabalho, salários e sobre o seu próprio poder de intervenção na sociedade (Raposo, 1994; Dias, 2005; Ruzzier *et al.*, 2006; Rundh, 2007).

Investigar a internacionalização, mais concretamente o processo de vendas internacional e a consequente selecção das modalidades de entrada é um assunto da maior importância para a compreensão dos problemas e desafios colocados neste contexto global.

O sector escolhido para esta investigação foi o sector do mobiliário português. Esta escolha prende-se por várias motivações, a primeira refere-se ao facto do ambiente profissional da investigadora estar relacionado com as práticas do marketing internacional numa empresa cuja área de negócio se insere no sector do mobiliário português, pelo que se pretende contribuir para a compreensão do processo de internacionalização neste sector. Para além destas questões, o sector do mobiliário é vital para o país. De acordo com os dados do INE (2009), o sector da madeira e do mobiliário representa em Portugal 4% do PIB nacional e 14% do PIB industrial. Emprega 9% do emprego industrial, o que representa cerca de 54.500 postos de trabalho directos em 5 mil empresas. Quanto ao comércio externo, apresenta uma Balança Comercial positiva de cerca de 300 milhões de euros e as indústrias da madeira e do mobiliário têm, cada vez mais, marcado presença no mercado internacional, pois contribuem com uma grande percentagem para as exportações nacionais, cerca de 11%. É um sector que para sobreviver tem de ser competitivo, pois, de acordo com a associação AIMMP, terá que se

preparar para enfrentar os novos concorrentes provenientes de economias emergentes e em transição e terá que se precaver da possibilidade de existir uma maior dificuldade em atingir mercados mais distantes, pelo que é de extrema importância analisar-se o processo de vendas para o exterior e identificar oportunidades para o sector.

Outros estudos foram elaborados para explicar o processo de internacionalização nas empresas, nomeadamente no sector dos serviços, como as entidades bancárias em Espanha (Peinado, 2003), no sector alimentar e de bebidas irlandês (Marcella *et al.*, 2002) e em empresas de *softwares* (Moen *et al.*, 2003; Ojala *et al.*, 2007), porém no sector do mobiliário Português, constata-se, pela pesquisa realizada, que ainda não foram efectuados estudos que analisem o processo de internacionalização.

Neste sentido, e em termos de objectivos, pretende-se analisar o processo de vendas internacionais e verificar quais os factores internos (referentes à empresa) e externos (referentes ao meio envolvente) que influenciam a selecção das modalidades de entrada nos mercados internacionais. Para conhecer e compreender o processo de vendas e a consequente selecção das modalidades de entrada, é essencial que se consigam identificar as principais barreiras à internacionalização, bem como os principais motivos reactivos e proactivos para a internacionalização das empresas do mobiliário, além de ser premente conhecer como as empresas do sector configuram a sua estratégia de actuação nos mercados internacionais.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 refere-se ao enquadramento da investigação, abordando a importância da temática da internacionalização, justificando-se o âmbito do conceito de internacionalização aplicado ao estudo, bem como se procede a uma breve caracterização do sector do mobiliário português. O capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica que serviu de base para a investigação, referenciando as teorias de internacionalização, as barreiras, as motivações, as componentes estratégicas do processo internacional, bem como apresenta as modalidades de entrada e os factores internos, externos e desejados que influenciam a sua selecção, terminando este capítulo com o modelo de análise da investigação. O capítulo 3 refere-se ao desenho da investigação e à metodologia utilizada. O capítulo 4 apresenta os resultados da investigação. O capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo, as recomendações para o sector, as limitações e futuras linhas de investigação.

# Capítulo 1

## Enquadramento da Investigação

Neste capítulo é justificada a importância da temática da internacionalização, bem como se apresenta o âmbito do conceito de internacionalização aplicado ao estudo. Neste capítulo é também realizada uma breve caracterização do sector em estudo, o sector do Mobiliário em Portugal, referindo a importância do sector e os dados económicos do comércio externo, apresenta-se ainda o *cluster* do mobiliário e os programas de apoio à internacionalização dos organismos estatais.

### 1.1 Marketing Internacional e a Glob(c)alização

O incremento da internacionalização dos negócios é um dos grandes acontecimentos económicos da actualidade. Embora desde sempre se tenham realizado negócios entre países, surge cada vez mais a necessidade das empresas se afirmarem no mundo, efectuando negócios globais (Dave *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Etemad, 2004). O marketing internacional surge assim da necessidade em estudar os aspectos ligados aos negócios internacionais das empresas (Hollensen, 2007). O marketing internacional é um conceito abrangente e lato, já que estuda o mais possível não só o comportamento das empresas, mas também todo o contexto envolvente (Rundh, 2007). O marketing internacional está presente quando a empresa reconhece a importância das diferenças entre os vários mercados externos, bem como o peso dos negócios internacionais na sua actividade e procura desenvolver acções em vários países, adaptando ou estandardizando a sua actuação a cada mercado-alvo, com o objectivo de descobrir e satisfazer as necessidades dos clientes globais, melhor do que os seus concorrentes (Ruzzier *et al.*, 2006; Hollensen, 2007; Cotae, 2010).

Levitt (1983) defendeu a posição do marketing global argumentando que este respeita ao comércio de produtos de igual forma em todos os mercados em que a empresa esteja presente, como se de uma “aldeia global” se tratasse, ou seja um só grande mercado, pelo que grandes, médias e pequenas empresas têm de se dotar de recursos e estratégias para que possam competir entre elas no mercado global (Etemad, 2004). A globalização é um processo inevitável, que é influenciado pelo ambiente internacional, com a queda de barreiras aduaneiras, a melhoria das tecnologias de informação e a difusão e homogeneização das preferências dos consumidores em todo o mundo (Etemad, 2004; Cotae, 2010). No entanto, este processo está dependente da estrutura competitiva das indústrias (Pett *et al.*, 2004; Ruzzier *et al.*, 2006). A globalização assenta em três aspectos fundamentais: (1) no crescimento do poder de decisão dos clientes; (2) no conhecimento e na velocidade de difusão das tecnologias, tendo a Internet contribuído em muito para as empresas se tornarem

globais, pois permite redução de custos de gestão e de coordenação internacional à distância; e (3) no crescimento das despesas fixas, que obrigam as empresas a produzir e vender em grandes quantidades e a procurar novos mercados que permitam o escoamento de *stocks* (Hollensen, 2007).

No entanto, a decisão de entrar ou não nos mercados externos e de ter as actividades da empresa globais, depende dos recursos da empresa e das oportunidades e ameaças de cada mercado, sendo para tal necessária uma profunda análise. As empresas têm de contar com os obstáculos da globalização, que se referem às diferenças culturais, linguísticas, geográficas, bem como as características socioeconómicas (Ruzzier *et al.*, 2006; Hollensen, 2007).

O contexto empresarial do marketing internacional implica por isso a compreensão da forma como a empresa reage às oportunidades e ameaças dos mercados, desenvolvendo novas políticas de marketing (produto, preço, distribuição, promoção) ou adaptando as políticas existentes às necessidades dos consumidores, quer do mercado doméstico, quer dos mercados internacionais (Kotler, 1986). Kotler (1986) salienta a necessidade da adaptação dos produtos às necessidades locais, pois nem sempre são bem-sucedidas as estratégias de standardização, sendo a receptividade do mercado baixa. Surge assim o termo *glocalização*, que se refere ao desenvolvimento e venda de produtos ou serviços pretendidos para o mercado global, mas adaptados para satisfazer a cultura e comportamentos/ tendências locais (Hollensen, 2007).

O marketing internacional está relacionado com a selecção dos mercados-alvo, a ordem e o momento da entrada nos mercados externos, as estratégias a adoptar e a selecção da modalidade de entrada nos mercados, assim como a sua expansão e/ ou consolidação. A aposta no marketing é fundamental, como forma de delinear uma orientação para o consumidor e adquirir competências para concorrer com sucesso nos mercados internacionais (Barney 1991; Raposo, 1994; Ruzzier *et al.*, 2006; Gabrielsson *et al.*, 2008).

### **1.1.1 Âmbito do Conceito de Internacionalização aplicado ao Estudo**

Porter (1985) definiu a cadeia de valor das empresas: em actividades primárias (que são as actividades essenciais para conceber e vender os produtos: fornecimentos (logística de *inputs*), produção, operações logísticas de *outputs*, marketing/ vendas e serviços que gerem valor para o cliente, como o serviço de pós-venda) e as actividades de suporte (que apoiam as actividades primárias: como as infra-estruturas, os recursos humanos, a I&D e o *procurement*). Estas duas categorias de actividade (primárias e de suporte) permitem às empresas gerar valor para o cliente e serem competitivas face aos seus concorrentes, angariando a rentabilidade necessária para a empresa. A cadeia de valor revela por isso o valor total angariado pela empresa, sendo constituída pelas actividades geradoras de valor e pela margem (Porter, 1985). O valor percebido para os clientes respeita ao valor que estes estão dispostos a despende por determinado bem/ serviço e a forma como o encaram

(produto/ serviço *Premium* que lhes confere *status*, boa ou fraca qualidade, único, exclusivo...) (Hollensen, 2007).

Neste sentido, aquando da sua expansão as empresas poderão equacionar também a internacionalização da sua cadeia de valor, devendo verificar como poderão ser mais competitivas e eficazes (Cotae, 2010). A cadeia de valor é um instrumento útil para diagnosticar a vantagem competitiva da empresa (vantagens únicas e específicas da empresa que a diferenciam da concorrência e que dificilmente são imitadas por estes), assim como para compreender as estratégias utilizadas para competir a nível internacional (Porter, 1985; Barney, 1991; Raposo, 1994; Etemad 2004).

A internacionalização é um conceito lato e inclui as actividades primárias e de suporte a montante e a jusante da cadeia de valor, ou seja todo o processo de criação e produção de produtos/ serviços e o marketing/ vendas das empresas para os ambientes internacionais (Hollensen, 2007; Rundh, 2007). **Nesta investigação são analisadas as actividades a jusante do processo produtivo, ou seja, as actividades referentes ao processo de vendas nos mercados internacionais:** analisando-se as características das empresas (dimensão, recursos disponíveis e recursos humanos); o envolvimento internacional (a experiência e performance internacional); e os comportamentos internacionais das empresas do sector do mobiliário português (barreiras à internacionalização, motivos, definição de estratégias e consequentemente a selecção das modalidades de entrada nos mercados internacionais), conforme se pode observar na figura 1.1.

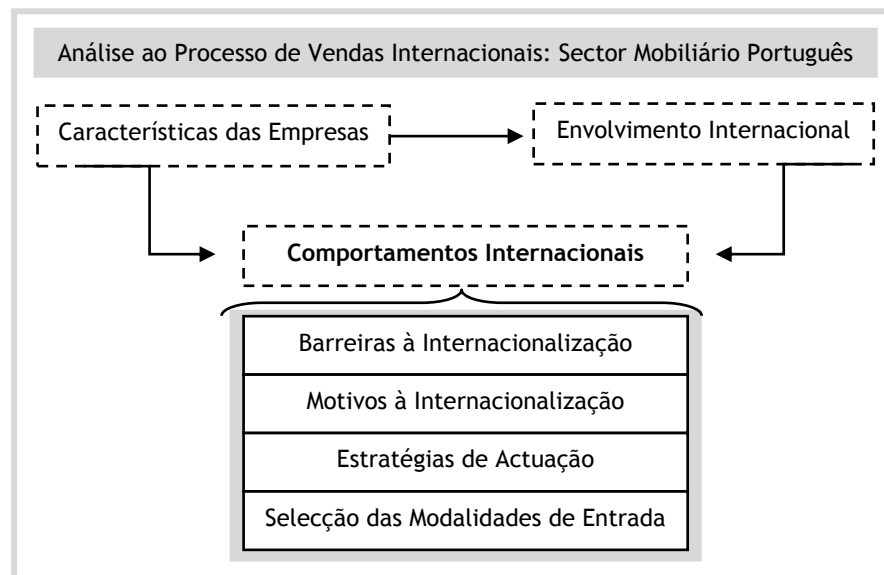


Figura 1.1: Aspectos em Análise na Dissertação  
Fonte: Elaboração própria

## 1.2 Breve Caracterização do sector do Mobiliário

### 1.2.1 A Evolução e a Importância Económica do Sector do Mobiliário

A fabricação de mobiliário integra-se na CAE 361 - Fabricação de mobiliário e colchões (CAE-Rev. 2.1) e tem-se mantido estável nos últimos anos, tendo crescido a ritmos constantes entre 1998-2006, estabilizando nos períodos seguintes. A produção de mobiliário divide-se maioritariamente por mobiliário para casa, mobiliário para cozinha, mobiliário para escritório, assentos e componentes (AIMMP, 2009). Nestes segmentos os principais produtos são: 60% Mobiliário para Casa (Quarto e Sala (33%), Colchões (7%), peças soltas (20%) (correspondendo a 57% do consumo interno e 76% da exportação)); 9% Cozinha; 12% Escritório; 7% Assentos (Cadeiras, bancos); e 12% Componentes (Mobiliário plástico, madeira, metálico e outros materiais) (AIMMP, 2009).

Atendendo aos Recursos Humanos inseridos neste sector calcula-se que existam aproximadamente cerca de 30 000 trabalhadores e cerca de 2600 empresas (AIMMP, 2009), com um volume de vendas na ordem dos 1,1 mil milhões de euros (APIMA dados de 2009), contando com 487,7 milhões de euros de importações em 2009 e 712,6 milhões de euros de exportações em 2009 (INE, 2009). A grande maioria destas empresas (cerca de 36%) são Microempresas (têm 1 a 4 trabalhadores) e cerca de 30% são de Pequena e Média dimensão (têm entre 10 a 49 trabalhadores)<sup>1</sup>. Quanto à sua formação, os dados de 2009, mostram que estes profissionais são na grande maioria profissionais qualificados (50%), sendo no entanto reduzido o número de quadros superiores especializados (cerca de 10%), subsistindo ainda um modelo de gestão de cariz tradicional/ familiar (AIMMP, 2009).

No que se refere à distribuição geográfica é notória a predominância de indústrias do mobiliário no norte do país, cerca de 65%, sendo que a grande maioria das empresas que se dedicam à fabricação de mobiliário encontram-se localizadas no distrito do Porto. Na região centro do país concentram-se 32% das empresas e apenas 3% das empresas encontram-se localizadas em distritos da região sul.

### 1.2.2 Dados Económicos do Comércio Externo

Quanto ao comércio externo de mobiliário tem sido particularmente benéfico para a balança comercial global, uma vez que as exportações (com valor de cerca de 712,6 milhões de euros) têm superado em larga margem as importações (com valor de cerca de 487,7 milhões de euros) (AIMMP, 2009). De acordo com os dados do INE (2009) em 2000 o volume exportado era cerca de 50% da produção e em 2009 atinge os 90%, registando-se um crescimento notável das

---

<sup>1</sup> Entende-se por Microempresas, Pequenas e Médias Empresas as que cumpram a Recomendação 2003/361 da Comissão Europeia ([http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm)) (Acedido em 5/3/2012)

exportações de mobiliário desde 2001. De acordo com os dados divulgados pela APIMA em 2010, os três primeiros trimestres de 2010 fecharam com saldo positivo para o sector (727 milhões de euros), já que as vendas para o exterior alcançaram um crescimento de 36% (mais de 193 milhões de euros) face ao período homólogo (Janeiro a Setembro de 2009, com 533 milhões de euros), contribuindo os bons resultados alcançados para a diminuição do défice da balança comercial portuguesa.

No que se refere aos principais parceiros nas trocas comerciais, Espanha, França e Angola continuam a liderar na posição de principais mercados de destino dos produtos portugueses (representando 70% do total das exportações do sector) (INE, 2009).

Quanto aos principais produtos de mobiliário exportados surgem os assentos (52,2%) e mobiliário de sala em madeira (15%) (INE, 2009).

### 1.2.3 O *Cluster* do Mobiliário em Portugal

Os *clusters* são sinónimo de partilha de *know-how*, de recursos (humanos e físicos) e de objectivos, resultando em cooperação/ parcerias entre concorrentes ou empresas e associações, cuja actividade se complementa, para alcançar uma maior competitividade global e promover áreas de negócio (Bianchi, 1996). Porter (1985) define *cluster* como um conjunto de concentrações geográficas de empresas interligadas, fornecedores especializados, fornecedores de serviço, empresas em indústrias afins e instituições que lhe estão associadas (universidades, agências, associações sectoriais) em áreas específicas que competem e cooperam entre si.

Neste sentido, e após o desafio lançado pelo Ministro da Economia, Inovação e Desenvolvimento às empresas do mobiliário para que se juntassem e criassem um *cluster* no âmbito do Programa Operacional Factores de Competitividade (COMPETE - QREN) foi criada, em 2009, a Associação para o Pólo de Excelência e Inovação das Empresas de Mobiliário em Portugal (APEIEMP), sediada em Paços de Ferreira, que está centrada na promoção da competitividade e de uma imagem de qualidade dos produtos portugueses nos mercados internacionais. O investimento desta candidatura pressupõe a realização de 34 projectos, que se fundem em 3 projectos âncora: promoção do mobiliário nos mercados internacionais; constituição de um Centro Avançado de *Design*; e de um Centro de Inovação do Mobiliário e Formação Profissional.<sup>2</sup> De acordo com as informações prestadas pelo Director Executivo, Joaquim Pinto, em entrevista, o *Cluster* do Mobiliário Português (CPM) tem como objectivo criar uma estrutura de apoio ao mobiliário português que facilite e promova o desenvolvimento das empresas, para que possam tornar-se numa referência de excelência, qualidade, inovação e *design* a nível mundial. O *cluster* é recente e ainda se encontra em estruturação. De acordo com o responsável do *cluster*, em 2010 chegou a ser criada a marca

---

<sup>2</sup> <http://www.oje.pt/noticia.aspx?channelid=B020E667-7B22-4772-B999-B4C0C77F3F2D&contentid=0F4A6094-607F-456D-8965-498E6A209C5A> (Acedido em 3/2/2012)

“Cria.P”, reforçando a comunicação “a uma só voz internacional”. No entanto este projecto ficou sem efeito e a promoção internacional continua a ser efectuada pelos projectos de promoção das associações sectoriais. O *cluster* tem como objectivo futuro ao nível da internacionalização criar uma plataforma de compras internacionais e ao nível da promoção efectuar acções de charme directas entre empresas e potenciais compradores nos mercados internacionais. O CPM pretende no futuro funcionar como a cúpula agregadora do sector, passando a representar os seus interesses e funcionando como *lobby* do mobiliário junto das instâncias nacionais e internacionais.<sup>3</sup>

#### 1.2.4 Os Programas Associativos e os Apoios do Estado Português

Vários são os programas desenvolvidos pelas associações sectoriais, APIMA (através do programa “Interfurniture”) e AIMMP (através do programa “Interwood” e “Associative Design”), para auxiliar os seus associados a internacionalizarem a sua actividade de forma organizada e sustentada, nomeadamente através da promoção institucional (*lobby*), *workshops*, participação em feiras e missões empresariais ao abrigo dos programas QREN. Também o governo português tem vindo a lançar medidas de forma a incentivar as exportações. Em particular o Ministério da Economia, Inovação e Desenvolvimento e Inovação, que, através da AICEP, desenvolve acções de promoção no exterior (feiras, missões, acções de promoção em pontos de venda) e possui ao dispor das empresas Gestores de Clientes (que disponibilizam informações sobre os mercados, bem como oportunidades de negócio)<sup>4</sup>. Em 2009, o Governo lançou o programa Plano de Apoio ao Sector das Indústrias da Madeira e do Mobiliário (PASIMM), que concedeu ao sector cerca de 380 milhões de euros. As medidas do plano passam pelo apoio: às insuficiências financeiras (assegurando o acesso ao crédito bancário, para garantir a liquidez e a redução dos custos fiscais); à internacionalização (maior acesso a seguros de crédito de exportação) e promoção externa; ao ajustamento do perfil industrial e tecnológico do sector para tornar as empresas mais competitivas; e ao estímulo ao emprego, contratação de jovens e à sua melhor qualificação<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://www.pofc.qren.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?exmenuid=-1&localid=953&menuid=953> (Acedido em 10/2/ 2012)

<sup>4</sup> <http://www.portugalglobal.pt/PT/SobreNos/Paginas/PoliticasaEmpresa.aspx> (Acedido em 3/2/2012)

<sup>5</sup> [http://economia.publico.pt/Noticia/governo-tem-380-milhoes-para-o-sector-do-mobiliario-e-das-madeiras\\_1376611](http://economia.publico.pt/Noticia/governo-tem-380-milhoes-para-o-sector-do-mobiliario-e-das-madeiras_1376611) (Acedido em 3/5/2012)

# Capítulo 2

## Revisão da Literatura

No capítulo 2 são analisadas as principais correntes teóricas da temática da internacionalização e ainda são identificadas as barreiras e os motivos à internacionalização. Em termos estratégicos abordam-se as estratégias de expansão (consolidação e/ ou diversificação) e as dimensões estratégicas propostas por Porter (1980). Por último, são apresentadas as modalidades de acesso aos mercados, bem como os factores internos, externos e desejados que influenciam a sua selecção. Este capítulo termina com a apresentação do modelo de análise da investigação.

### 2.1 Principais Teorias da Internacionalização

O processo de internacionalização é explicado por várias teorias que elucidam motivações diferentes para a realização dos negócios internacionais. Neste âmbito, as principais correntes teóricas na área do marketing internacional que explicam o processo de internacionalização das empresas e consequentemente o modo de entrada, se por Modos de Exportação ou Investimento Directo no Estrangeiro (IDE) são: o modelo dos estádios de internacionalização, que mais tarde foi reformulado para o modelo de internacionalização definido por Uppsala; o paradigma eclético de Dunnig; o modelo dos custos de transacção; a teoria das redes ou acordos de cooperação; e a teoria dos recursos (Ruzzier *et al.*, 2006).

O modelo dos estádios de internacionalização, ou teoria do ciclo de crescimento da empresa, sustenta que as empresas seguem um processo consistente de evolução por etapas, adaptando a sua capacidade organizacional à medida que essa evolução exige um maior envolvimento internacional (Johanson *et al.*, 1990). Nesta corrente teórica, Perlmutter, (1969, citado por Hollensen 2007) identifica o processo da internacionalização em quatro actividades de negócios: (1) etnocentrismo, as empresas centram a sua actuação no mercado doméstico e estendem aos mercados internacionais a forma como efectivam negócios no mercado doméstico, existindo desta forma um maior controlo nas operações); (2) poliocentrismo (multidoméstica), encaram cada país como sendo único e, como tal, deve ser tratado e segmentado de forma distinta, conseguindo o máximo de proveitos, ou seja, adaptam as suas estratégias aos mercados onde operam, sendo o controlo das operações limitado, já que não é centralizado na empresa-mãe; (3) regiocentrismo, as empresas dividem o mundo em regiões. A empresa integra e coordena o seu programa de marketing dentro de cada região; e (4) geocentrismo, as empresas actuam numa perspectiva global, mas adequam localmente as suas acções e conceitos gerais/ globais do produto - conceito de glocalização: pensar global e actuar localmente. Esta corrente foi mais tarde reformulada pela escola nórdica de Uppsala.

O modelo de Uppsala apoia-se na teoria do comportamento da empresa e na teoria do ciclo de crescimento da empresa. Esta teoria sustenta que as empresas aumentarão o seu comprometimento com cada mercado, à medida que a sua experiência e o conhecimento internacional aumentam e a distância psíquica diminui (diferenças culturais, linguísticas, políticas que separam as empresas dos mercados) (Johanson *et al.*, 1990; Penrose, 1959 e Cyert *et al.*, 1963 citados em Bjorkman *et al.*, 2000; Etemad, 2004; Camisón *et al.*, 2010). Este modelo encara a internacionalização como um processo evolutivo, que se desenrola em quatro etapas, sendo que após a consolidação da actividade no mercado doméstico, as duas primeiras etapas da internacionalização referem-se a processos de externalização e as duas últimas etapas a processos de internalização: a primeira refere-se por isso às exportações esporádicas; a segunda à venda através de representantes e agentes (modos de exportação); a terceira à instalação de escritórios e subsidiárias; e a quarta à instalação de produção local (Johanson *et al.*, 1990; Contractor, 2007; Hollensen, 2007; Rundh, 2007). Esta teoria sugere que as empresas procuram mercados mais próximos e com modos de actuação semelhantes, ou seja, com características culturais e linguísticas idênticas à do país de origem, diminuindo assim os riscos associados ao processo de internacionalização (Johanson *et al.*, 1990).

Existem no entanto excepções, ao processo de internacionalização de forma faseada, consoante o grau de comprometimento das empresas para com os mercados, como é o caso das *born globals* ou *start up global* (Knight *et al.*, 2000; Coviello, 2006; Rundh, 2007; Gabrielsson *et al.*, 2008). O facto de existirem nichos de mercado com retornos imediatos, os avanços na produção de tecnologia e processos, as redes globais e a flexibilidade destas empresas suportam a existência e a proliferação de empresas *born globals* (Hollensen, 2007; Gabrielsson *et al.*, 2008). Estas empresas não seguem os padrões das teorias, pois procuram relacionamentos, parceiros e oportunidades, envolvendo-se em cadeias de valor internacionais. São empresas especializadas, que se baseiam no conhecimento e na competitividade internacional (Knight *et al.*, 2000; Gabrielsson *et al.*, 2008). De acordo com Johanson *et al.* (1990, baseado em Penrose, 1959; Cyert *et al.*, 1963; Weick, 1969; Pfeffer, 1981, entre outros), argumenta que as empresas que possuem grandes recursos terão também etapas de internacionalização mais longas, assim como constata que quando o mercado é estável, o conhecimento do mesmo pode ser mais eficaz do que a experiência da empresa (Johanson *et al.*, 1990). Porém, quando a empresa tem elevada experiência em mercados similares tende também a generalizar a experiência adquirida a outros mercados (Johanson *et al.*, 1990).

O paradigma eclético proposto por Dunning pretende explicar a forma, a extensão e o padrão da produção internacional (através do investimento directo no estrangeiro) em três grupos distintos de vantagens: vantagens próprias da empresa (desenvolvidas pela empresa, tecnologia, capacidades organizacionais, marcas, patentes, economias de escala), vantagens de internalização (capacidade da empresa transferir as suas vantagens próprias para outros mercados onde actua) e vantagens de localização (a produção será estabelecida onde se

possam extrair maiores vantagens, organizativas, de negociação ou a transferência de preços internacionais, para diminuição de riscos e uma maior especialização internacional de processos e produtos) (Dunning, 1988, citado por Johanson *et al.*, 1990; Alvarez *et al.*, 2001; Sakarya *et al.*, 2007; Cotae, 2010). Esta teoria argumenta que, independentemente da actuação internacional da empresa, seja pela introdução de novas linhas de produto, pela exploração de novos mercados, ou aquisição de empresas, esta deve possuir vantagens próprias suficientes que lhe permitam responder activamente aos custos de internacionalização (Johanson *et al.*, 1990).

A teoria dos custos de transacção defende que a empresa cresce internalizando o mercado, ou seja investindo directamente nos mercados, através da implementação de uma estratégia de marketing global utilizando subsidiárias ou licenciamentos, até ao ponto de conseguir que os benefícios desta acção recompensem os seus custos, além de que prevê um melhor aproveitamento das economias de escala e de gama (*scope*) que reduzem o custo associado à transacção de informação, a incerteza e o oportunismo (comportamentos entre o comprador e o vendedor que se traduzem em acções de interesse próprio, englobando fraudes, incumprimentos...) (Williamson, 1981, citado por Johanson *et al.*, 1990; Alvarez *et al.*, 2001; Peinado, 2003; Contractor, 2007; Sakarya *et al.*, 2007; Cotae, 2010). A minimização de custos explica as decisões estruturais e interiorização das empresas para reduzir os custos de transacção (custos anteriores, que se referem aos custos de investigação e de contratos de licenciamento; e os custos posteriores, relativos aos custos de monitorização e aos custos de execução) (Contractor, 2007; Cotae, 2010). Esta teoria adopta duas variantes do paradigma de Dunning, as vantagens de internalização e de localização, diminuindo assim os custos associados (Hollensen, 2007). Quanto a limitações deste modelo, pode identificar-se a pouca consideração pela natureza humana (situações de oportunismo), a exclusão de custos de transacção internos, a relevância da utilização de meios intermediários em PME's e relativiza os custos atribuídos à produção (Contractor, 2007; Hollensen, 2007).

As características que definem o contexto concorrencial actual, assim como os riscos associados às acções de internacionalização fazem com que as empresas se unam em parcerias e acordos cooperativos, Teoria das Redes ou *Network approach to Internationalization* (Johanson *et al.*, 1990, baseado em Hakansson, 1982, Turnbull *et al.*, 1986; Oviatt *et al.*, 1994; Welch *et al.*, 1996; Alvarez *et al.*, 2001; Etemad, 2004; Coviello, 2006). Estes acordos sejam sectoriais, domésticos, internacionais ou globais, são utilizados como pontes para outras redes noutros mercados (Raposo *et al.*, 2004). A actuação em rede pode por isso facilitar a internacionalização das empresas através: (1) da extensão internacional, estabelecendo novas relações em novos mercados; através da penetração na rede, pelo desenvolvimento das suas relações; e através da integração internacional, estabelecendo relações com outras redes noutros mercados (Johanson *et al.*, 1990; Etemad, 2004; Coviello, 2006; Rundh, 2007). São incluídos nesta teoria não só os acordos temporários, mas também os acordos de criação de empresas conjuntas, estratégias de I&D conjunta e

fabricação de novos produtos, as transferências de *know-how* e tecnologia, os acordos de comercialização e de gestão, acordos de distribuição, bem como os acordos financeiros, de subcontratação e de cooperação informal, como a divulgação dos produtos/ serviços (Johanson *et al.*, 1990), que podem ser efectuados com clientes, fornecedores, concorrentes, associações, universidades, organismos públicos e privados (Johanson *et al.*, 1990; Etemad, 2004; Raposo *et al.*, 2004). As alianças estratégicas/ redes de cooperação pressupõem que os participantes continuem independentes e não compartilhem lucros (Keegan, 2005). Contudo, as empresas têm que conseguir acompanhar as mudanças do meio envolvente e das restantes empresas da rede, caso contrário estas relações tornar-se-ão efémeras e enfraquecidas, podendo mesmo ser dissolvidas (Catherine *et al.*, 2001). A actuação em rede é benéfica para as empresas que possuem uma estrutura diminuta (Porter, 1980), com défices de conhecimento, fraco poder negocial e falta de especialização nos mercados, bem como que tenham dificuldade em gerar economias de escala e que não conseguem adaptar-se às mudanças tecnológicas dos mercados (Etemad, 2004; Hollensen, 2007). No entanto, estas empresas ficam interdependentes dos recursos disponíveis nas redes (físicos, tecnológicos, financeiros, legais, conhecimento...), pois embora tenham acesso aos recursos de forma partilhada, estes poderão ser controlados por outras empresas. Neste sentido, as empresas ocupam uma determinada posição na rede, que é flexível e sujeita às mudanças constantes do ambiente envolvente. Estes factores caracterizam a densidade, a proximidade/ interacção e a importância das relações das empresas na rede, sendo que o acesso aos recursos também depende dessas relações, assim como se poderá definir o grau de internacionalização da rede e das empresas que a compõem (Johanson *et al.*, 1990). A teoria das redes advém do modelo de Uppsala (Ahokangas, 1998; Bjorkman *et al.*, 2000; Catherine *et al.*, 2001), assim como a teoria dos recursos ou *Resource Based approaches to Internationalization*. Esta última é o quadro teórico mais recente e explica a internacionalização faseada das empresas com base nos seus recursos disponíveis, com especial incidência sobre as empresas multinacionais (pois são estas que possuem recursos mais vastos, que suportam as exigências das acções internacionais) (Raposo *et al.*, 2004). Esta teoria argumenta que os recursos das empresas devem ser utilizados e otimizados em função das ameaças enfrentadas, numa óptica prospectiva e dos riscos associados aos investimentos e custos de internacionalização, aproveitando assim as economias de gama (Burney, 1991; Andersen *et al.*, 1998; Alvarez *et al.*, 2001; Etemad, 2004; Raposo *et al.*, 2004). Nesta corrente teórica o cerne da internacionalização está na capacidade das empresas, domésticas ou internacionais e consoante a sua experiência, conhecimento e fase de internacionalização, conseguirem gerar vantagens competitivas, com especial relevância para os recursos intangíveis, dificilmente imitáveis, que possam contribuir para a criação e o desenvolvimento de novas competências e recursos, com base na aprendizagem e no conhecimento (Tallman *et al.*, 1994). No entanto, esta teoria dos recursos encontra-se ainda em investigação, pelo que lhe são apontadas diversas limitações, como o facto de não se referirem de forma concreta às consequências deste modelo nas PME's (Raposo *et al.*, 2004).

As diversas correntes teóricas sobre internacionalização consideram relevante a forma de acesso aos mercados e o modo como os diversos estádios de desenvolvimento são iniciados, mas pouca atenção é dada ao processo em si de forma sustentada (Raposo *et al.*, 2004).

De acordo com Johanson *et al.* (1990) o processo de internacionalização resulta da mistura entre a definição da estratégia, das acções estratégicas, dos desenvolvimentos emergentes, das oportunidades e das necessidades das empresas, tornando-se num elemento estratégico na estratégia competitiva das empresas. Whitelock (2002) argumenta que um modelo de internacionalização possui diversas contribuições holísticas, através das quais se poderá configurar um panorama realístico acerca da escolha de um ou a conjugação de vários modos de internacionalização, pelo que importa sobretudo o modo como as empresas fazem a gestão eficiente dos seus recursos e capacidades no âmbito da internacionalização (Etemad, 2004).

## 2.2 Barreiras à Internacionalização

Nesta investigação pretende-se conhecer e identificar as barreiras que condicionam o processo de internacionalização, para que as empresas encontrem soluções para operarem internacionalmente de forma sustentada e eficiente, bem como para que os Governos e organismos institucionais possam adoptar medidas que permitam às empresas competir adequadamente nos mercados internacionais. As barreiras à internacionalização têm particular incidência nas PME face às Grandes Empresas (Pinho *et al.*, 2010; Leonidou, 1994), pois pressupõe-se que as primeiras tenham menos recursos e menos vantagens competitivas e são por isso são menos sustentáveis internacionalmente (Cavusgil *et al.*, 1987; Dave *et al.*, 1997; Etemad, 2004; Pett *et al.*, 2004).

Para Morgan (1997) e Pinho *et al.*, (2010) cada fase do processo de internacionalização tem as suas dificuldades específicas. De acordo com estes autores, a literatura associada às barreiras de internacionalização, tende a abordar esta temática de duas formas: uma relacionada com as barreiras que as empresas que ainda não se internacionalizaram enfrentam e a outra relacionada com as dificuldades sentidas pelas empresas que já se internacionalizam e que condicionam a sua actuação, sobretudo numa fase inicial no âmbito da exportação.

Os estudos sobre esta temática tiveram início nos anos 60 e 70 com Bilkey (1978, citado em Pinho *et al.*, 2010), desde então foram-se identificando conclusões e factores associados às barreiras que podem dificultar o início ou a continuidade do processo de internacionalização das empresas.

As barreiras à internacionalização podem ter origem (de acordo com Cavusgil *et al.*, 1994; Campbell, 1996; Ramaseshan *et al.*, 1996; Morgan, 1997; Shaw *et al.*, 2004; Tesfom *et al.*, 2006; Pinho *et al.*, 2010): (1) na **empresa**, sendo associadas ao posicionamento da empresa, recursos e aos seus produtos/ serviços; e (2) no **meio envolvente internacional**, estando relacionadas com as características gerais do mercado, as características económicas/ comerciais e as especificidades políticas dos mercados.

Relativamente às barreiras que têm **origem nas empresas**, podem salientar-se os seguintes factores (com base em Cavusgil *et al.*, 1987; Cavusgil *et al.*, 1994; Leonidou, 1994; Leonidou, 1995; Barkema *et al.*, 1996; Morgan, 1997; Dave *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Fillis, 2002; Etemad, 2004; Shaw *et al.*, 2004; Tseng *et al.*, 2004; Declercq *et al.*, 2005; Oviatt *et al.*, 2005; Gilbert *et al.* 2006; Tesfom *et al.*, 2006; Hollensen, 2007; Arbaugh *et al.*, 2008; Pinho *et al.*, 2010): concentração quase exclusiva no mercado doméstico; o insuficiente autofinanciamento das empresas, bem como a falta de capital para investir em novos produtos (de qualidade, com design e imagem de marca que lhes permitam ser competitivos); a fraca capacidade produtiva; falta de recursos humanos qualificados; fraco conhecimento de idiomas estrangeiros e dos mercados; a escalada de custos/ preços dificultando a implementação de uma estratégia de preços internacionais competitivos; o facto de não existirem ligações/ realização de parcerias nos mercados estrangeiros dificultam o acesso das empresas aos mercados internacionais.

As barreiras que dificultam o processo de internacionalização e que são **resultantes do meio envolvente internacional** podem ser agrupadas, como verificado anteriormente, em três grandes grupos, no que se refere aos mercados de destino: **características gerais do mercado, características económicas/ comerciais e características políticas** (Cavusgil *et al.*, 1987; Cavusgil *et al.*, 1994; Leonidou, 1994; Leonidou, 1995; Barkema *et al.*, 1996; Morgan, 1997; Cateora *et al.*, 2001; Lu *et al.*, 2001; Westhead *et al.*, 2001; Albaum *et al.*, 2002; Fillis, 2002; Etemad, 2004; Shaw *et al.*, 2004; Tseng *et al.*, 2004; Declercq *et al.*, 2005; George *et al.*, 2005; Oviatt *et al.*, 2005; Bhattacharya *et al.*, 2006; Tesfom *et al.*, 2006; Rothaermel *et al.*, 2006; Hollensen, 2007; Arbaugh *et al.*, 2008; Pinho *et al.*, 2010). O grupo referente às características gerais do mercado inclui a concorrência agressiva nos mercados internacionais, as diferenças no uso do produto e nas suas especificações, diferenças culturais, geográficas e linguísticas, dificuldades em encontrar o distribuidor certo e em promover os produtos/ serviços. As características económicas/ comerciais incluem as variações das taxas de câmbio, complexidade dos serviços de envio (aduaneiros), incumprimento dos clientes (recusa na recepção de produtos, incumprimento de contratos, falta de pagamento por parte dos compradores, fraudes...), atrasos ou danos no processo de distribuição/ envio. Relativamente às características políticas dos mercados, neste grupo incluem-se as restrições dos governos estrangeiros, a existência de políticas de apoio à exportação nacional, o controlo imposto por governos estrangeiros hostis (taxas impostas na importação/ exportação de produtos, burocracias nos processos de compra e venda, legislação complexa), falta de assistência dos governos para minimizar as barreiras de exportação, falta de sistemas de incentivos fiscais, revoluções, guerras, instabilidade momentânea ou constante dos países de destino.

As barreiras mais frequentemente apontadas pelas **empresas que não se internacionalizam**, são, de acordo com Leonidou (1995), a intensidade da concorrência nos mercados internacionais, a falta de definição de uma estratégia de preços competitivos e a informação

limitada sobre os mercados. Cavusgil *et al.*, (1987), Arbaugh *et al.*, (2008) e Morgan (1997) consideram que a concentração exclusiva no mercado doméstico pode contribuir para a não internacionalização das empresas. Isto porque se o mercado doméstico é dinâmico e gera oportunidades de negócio as empresas tendem a não considerar a internacionalização (Tseng *et al.*, 2004; Declercq *et al.*, 2005; Oviatt *et al.*, 2005; Arbaugh *et al.*, 2008). Morgan (1997) salienta ainda como barreiras para as empresas que não se internacionalizam a falta de recursos humanos qualificados para exercer funções de exportação e a “distância psíquica” dos mercados, em termos de adequação dos produtos (preferências, tendências, requisitos técnicos exigidos, idioma...). Para George *et al.*, (2005) as barreiras mais significativas para as empresas que não se internacionalizam são a distância geográfica de determinados mercados e os inerentes custos de transporte.

Para Pinho *et al.*, (2010) num estudo adaptado à realidade das empresas portuguesas, as empresas não-exportadoras consideram como principais barreiras, a falta de conhecimento dos mercados internacionais, falta de recursos humanos qualificados em especial de exportação, capacidade técnica e produtiva reduzida, a concorrência internacional intensa no sector e apoios do Governo pouco atractivos e adequados à realidade das empresas. Shaw *et al.* (2004) atesta que para as empresas não-exportadoras as principais razões pelas quais estas não seguem a internacionalização são a dimensão da empresa, um fraco conhecimento dos mercados e experiência internacional, bem como a falta de capital e financiamento.

Para as **empresas que se internacionalizam** as principais barreiras são, de acordo com Pinho *et al.*, (2010) num estudo adaptado à realidade das empresas portuguesas, a falta de controlo nos canais de distribuição nos mercados onde actuam, os respectivos riscos de incumprimento dos clientes e as distâncias e diferenças culturais e linguísticas dos mercados, o que pode ser justificado perante uma fase inicial de internacionalização. Shaw *et al.* (2004) referiu no seu estudo, que as principais dificuldades para as empresas que se internacionalizam, respeitam à falta de recursos financeiros e às informações limitadas sobre os mercados internacionais, assim como aos fracos apoios governamentais.

De forma geral, tanto para as empresas que se internacionalizam, como para as que não se internacionalizam, Barkema *et al.*, (1996), e Fillis (2002) argumentam que os problemas mais comuns são a informação inadequada sobre os mercados/ clientes, as diferenças culturais, a dificuldade de comunicação com os mercados, encontrar distribuidores e a respectiva promoção dos produtos, bem como competir com os preços da concorrência nos mercados internacionais.

A dimensão das empresas, bem como a antiguidade não são segundo Arbaugh *et al.*, (2008) barreiras efectivas à internacionalização, pois tal como constatado anteriormente, as empresas podem ser *born globals* ou *start up globals*.

Para Westhead *et al.*, (2001), Tesfom *et al.*, (2006) e Arbaugh *et al.*, (2008) os factores que mais dificultam a internacionalização das empresas passam pelas barreiras criadas pelo meio

envolvente, ou seja pelas diferenças culturais e distância psíquica e pelos riscos associados à internacionalização (riscos do mercado, comerciais e políticos). Também Cavusgil *et al.*, (1987), Morgan (1997), Cateora *et al.*, (2001), Lu *et al.*, (2001), Albaum *et al.*, (2002), Bhattacharya *et al.*, (2006) e Rothaermel *et al.*, (2006), referem os riscos associados às imposições dos Governos nos mercados de destino e às flutuações da moeda como impeditivos do incremento da internacionalização, bem como salientam ainda a falta de pagamento ou o pagamento tardio dos clientes internacionais, o que coloca em risco a sustentabilidade da empresa, sendo estas terão que avaliar se conseguem suportar todos os esforços financeiros.

Para Morgan (1997), e devido à falta de experiência, as empresas não-exportadoras são tendencialmente pessimistas e identificam mais dificuldades na internacionalização, que as empresas exportadoras.

Neste âmbito, pretende-se verificar quais as barreiras à internacionalização que são identificadas tanto pelas empresas do sector do Mobiliário que se internacionalizam, como as que não desenvolvem qualquer actividade internacional, e se estas se agrupam mais no grupo das barreiras geradas pela empresa ou pelo meio envolvente internacional. Pretende-se igualmente aferir qual a relação das barreiras à internacionalização com a dimensão, recursos disponíveis e recursos humanos das empresas.

## 2.3 Motivos para a Internacionalização

A decisão de internacionalizar é um processo de grande complexidade estratégica para as empresas (Pett *et al.*, 2004). Este processo e respectivas tomadas de decisão são influenciadas por um conjunto de factores que motivam a internacionalização, nos diferentes estágios das mesmas, (no início da actividade internacional ou na consolidação e manutenção) e também dependem do tipo de indústria e da localização mundial da mesma (Johanson *et al.* 1990; Dave *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Etemad, 2004; Pett *et al.*, 2004).

De acordo com Morgan (1997) os motivos da internacionalização são estudados deste 1968 através de um estudo pioneiro desenvolvido por Simmonds e Smith. Dada a importância desta temática, Pett *et al.* (2004) argumentam que é imprescindível compreender os verdadeiros motivos de internacionalização, para que as empresas se consigam sustentar em ambientes internacionais e consigam definir uma estratégia de actuação.

Os factores que motivam a internacionalização foram designados na literatura como forças *push and pull*, incentivos, agentes e por motivos reactivos e proactivos, ou seja, factores internos e externos à empresa que influenciam a sua decisão de internacionalizar (Dave *et al.*, 1997; Morgan, 1997; Leonidou, 1998; Etemad, 2004; Pett *et al.*, 2004, Hollensen, 2007). Segundo a classificação definida inicialmente por Albaum *et al.*, (1989, citado em Leonidou, 1998 e utilizada em Morgan, 1997) estes factores podem ainda ser agrupados em motivos internos proactivos, motivos externos proactivos; e motivos internos reactivos, motivos externos reactivos à empresa. Contudo, e de acordo com Leonidou, (1998) esta tipologia

proposta por Albaum *et al.*, (1989) parece não explicar consistentemente os motivos de internacionalização. Os motivos proactivos podem ainda ser classificados na sua natureza como factores ofensivos e os motivos reactivos como factores defensivos (Dave *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Pett *et al.*, 2004).

Neste ponto e com base na literatura estudada, e visto que todas as designações anteriormente referenciadas são sinónimas, os factores que motivam a internacionalização foram agrupados em: **motivos proactivos** (que decorrem dos objectivos das empresas em crescer e aproveitar as oportunidades de negócio); e em **motivos reactivos** (que se referem às ameaças ou pressões do ambiente doméstico ou dos mercados internacionais) (Etemad, 2004).

Com base em Cavusgil (1980); Cavusgil *et al.*, (1987); Welch *et al.*, (1993); Oviatt *et al.*, (1994); Coviello *et al.*, (1995); Leonidou, (1995); Campbell, (1996); Ramaseshan *et al.*, (1996); Dave *et al.*, (1997); Morgan, (1997); Reuber *et al.*, (1997); Leonidou, (1998); Barry, (1999); Fahy, (2002); Mathew, (2003); Etemad, (2004); Pett *et al.*, (2004); Ortega *et al.*, (2005); Hollensen, (2007); Rundh, (2007), foi possível identificar motivos proactivos e reactivos, os quais serão objecto de análise na presente investigação.

Relativamente aos **motivos proactivos** que levam as empresas a internacionalizarem-se podem referir-se: o lucro que estas visam obter, assim como objectivos de crescimento, autofinanciamento suficiente (através de capitais próprios, acesso a sistemas de incentivos, empréstimos bancários, seguradoras de crédito, linhas de crédito...); a actividade consolidada no mercado nacional; a actuação em mercados específicos (nichos de mercado); o desejo de gestão internacional por parte dos empresários; o conhecimento de idiomas e dos ambientes internacionais (legislação internacional, regulamentações...); elevada capacidade produtiva e competência tecnológica; alcançar economias de escala que permitam a redução de custos e fomentem a competitividade pelo preço; a oferta de produtos únicos; e as oportunidades de negócio existentes nos mercados estrangeiros, por via da prospecção sistemática aos mercados internacionais.

Nos **motivos reactivos** incluem-se as pressões concorrenciais sentidas, sobretudo, no mercado doméstico, onde a sobrevivência da empresa pode ser colocada em causa, devido à saturação do mercado, ao excedente de produção/ dificuldade em escoar produtos e ao fraco poder de compra nacional. A internacionalização motivada por pedidos de compra directos do estrangeiro e a proximidade geográfica, linguística e cultural de determinados clientes/ mercados internacionais são também considerados motivos reactivos.

Na literatura são ainda identificados *triggers* da internacionalização, ou seja agentes internos ou externos que despoletam os primeiros passos da internacionalização das empresas (Hollensen, 2007). Os **triggers internos** podem ser accionados aquando de uma viagem de negócios ou durante a contratação de um profissional que tenha tido experiência internacional e tem a intenção de desenvolver as mesmas actividades no novo posto de

trabalho (Dave *et al.*, 1997; Etemad, 2004, Hollensen, 2007); o estabelecimento de parcerias/ alianças internacionais (Welch *et. al.*, 1993; Etemad, 2004; Hollensen, 2007). Relativamente aos **triggers externos**, estes referem-se aos apoios concedidos, directos e indirecto, de associações comerciais e especialistas que reúnem informação estatística e regulamentar sobre os mercados e disponibilizam oportunidades de negócio (como bancos, câmaras de comércio...) (Dave *et al.*, 1997; Morgan, 1997; Leonidou, 1998). Dada a conjuntura económica, vários são os Governos que incentivam as exportações e a internacionalização das empresas. No caso Português, e devido à fraca capacidade tecnológica e de inovação das empresas, os apoios do Governo passam por intervir, para inverter esta fragilidade e auxiliar as empresas a tornarem-se mais competitivas, através dos Sistemas de Incentivos (SI). No âmbito do QREN, os SI dividem-se em Sistemas de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico; Sistemas de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME's; e Sistemas de Incentivos à Inovação. Estes programas visam o acréscimo de produtividade e de competitividade das empresas e a melhoria do perfil nacional de internacionalização<sup>6</sup>.

Albaum *et al.*, (1989) e Sullivan *et al.*, (1990) (citados em Leonidou, 1998), Morgan (1997), Pett *et al.*, (2004) e Hollensen (2007) argumentam que a maior motivação para a internacionalização passa pelo objectivo de crescimento, lucro e rentabilidade, além de que a internacionalização cria valor acrescentado para as empresas.

Para Cavusgil *et al.*, (1987), Morgan (1997), Leonidou (1998), Pett *et al.*, (2004) e Arbaugh *et al.*, (2008), as empresas que tenham uma posição forte e consolidada no mercado nacional, com índices de performance positivos e com produtos únicos reagem proactivamente à internacionalização.

Coviello *et al.*, (1995) também confirmaram que as empresas se internacionalizam tendo como objectivo alcançar economias de escala, para que possam ser competitivas pelo preço baixo. Contudo, este motivo tende a verificar-se nas empresas que possuem um maior envolvimento internacional (Coviello *et al.*, 1995).

Também os factores pessoais, a orientação empreendedora e inovadora dos empresários parecem deter uma grande influência no processo de internacionalização das empresas, assim como as percepções positivas destes relativamente ao ambiente global, influenciando a decisão de internacionalização (Campbell, 1996; Morgan, 1997; Reuber *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Etemad, 2004; Pett *et al.* 2004). Dave *et al.*, (1997) argumenta ainda que é o empresário que define os objectivos de crescimento, rentabilidade, início e continuidade ao processo internacional da empresa.

Pett *et al.*, (2004) defende que as pressões/ desafios do meio ambiente (doméstico e internacional) podem ser encaradas para algumas empresas como percepções positivas e negativas para outras. Constatações verificadas em estudos sobre as motivações reactivas da

---

<sup>6</sup> Revista Xylon, Nº 1 - Nov/ Dez 2010, Ano I

internacionalização, (como por exemplo Pavor *et al.*, 1975; Karafakioglu 1986; Kothari 1989 (citados em Leonidou, 1998); Coviello *et al.*, 1999; Ramaseshan *et al.*, 1996; Fahy, 2002, Mathew, 2003), confirmam que a maior motivação das empresas prende-se com o facto de estas reagirem de forma reactiva por não encontrarem oportunidades de negócio nos mercados nacionais (dificuldade em escoar produto, concorrência intensa e fraco poder de compra), pelo que optam por se internacionalizar para minimizar os seus problemas.

Cavusgil (1980) e Dave *et al.* (1997) argumentam que internacionalização é despoletada após uma primeira encomenda, não esperada vinda do exterior, e que é bem-sucedida. Por outro lado, estudos pioneiros realizados por Simpson e Kujawa (1974, citado em Dave *et al.*, 1997) refere que uma encomenda não solicitada não é por si só condição essencial para que a empresa venha a internacionalizar-se, assim como desvaloriza o facto de a internacionalização ter início com base em viagens de negócios internacionais.

Leonidou (1998) conclui que as empresas que tenham uma reduzida experiência internacional internacionalizam-se devido aos apoios governamentais.

De forma geral e de acordo com estudos efectuados por Leonidou (1998), Barry (1999) e Ortega *et al.*, (2005) conclui-se que os motivos que mais influenciam e estimulam a decisão de internacionalização referem-se maioritariamente às vantagens e benefícios gerados pela empresa (produtos únicos, capacidade de autofinanciamento, objectivos de crescimento, capacidade produtiva, vontade do empresário...), ou seja pelos motivos proactivos, e não pelo contexto ou pelas pressões do meio envolvente.

Para Barry (1999) os motivos vão-se alterando constantemente ao longo do tempo de vida das empresas e da sua experiência e envolvência internacional.

Neste sentido, pretende-se identificar quais os principais motivos que impulsionam a internacionalização das empresas do mobiliário e verificar a validade das seguintes hipóteses:

***H1: As empresas no sector do mobiliário seguem uma orientação proactiva, baseada nos benefícios gerados pelas empresas.***

***H2: As pressões/ incentivos que são gerados pelo meio envolvente doméstico e internacional influenciam a internacionalização das empresas do sector do mobiliário.***

## 2.4 Estratégias de Actuação nos Mercados Internacionais

A expansão internacional pode ser encarada pelas empresas como uma alternativa para atingir os seus objectivos, no que concerne à actuação doméstica, ou como a extensão natural da actividade doméstica a um nível internacional (Raposo, 1994; Etemad, 2004). A essência da estratégia de marketing global está em relacionar, com sucesso, os seus pontos fortes, com o seu ambiente envolvente (nacional e internacional), no curto e longo prazo (Keegan, 2005; Solberg, 1997; Solberg *et al.*, 2008). Actualmente as empresas estão em constante pressão para dominar, desenvolver e manter vantagens competitivas sustentáveis face aos concorrentes que não são só domésticos, mas sobretudo globais (Barney, 1991; Klein, 2002; Ruzzier *et al.*, 2006; Keegan, 2005). Quando a empresa decide internacionalizar-se é necessário definir uma estratégia de actuação, que é configurada com base nas características das empresas (Solberg, 1997; Rundh, 2007). Para tal é importante reunir os recursos necessários que suportam a estrutura da empresa (físicos, financeiros, humanos, conhecimento, inovação, tecnologia...), seleccionar os mercados-alvo e os segmentos (tendo em conta os factores socioculturais, económicos e políticos dos mercados internacionais), conhecer as barreiras de entrada do contexto envolvente e superá-las, definindo os produtos/serviços e as operações que as empresas vão implementar (definição do modo de entrada e implementação do plano de marketing) (Solberg, 1997; Calori *et al.*, 2000; Timmor *et al.*, 2005; Solberg *et al.*, 2006; Rundh, 2007; Solberg *et al.*, 2008). É crucial identificar as metas e os objectivos pretendidos pela empresa com a sua internacionalização, pois desta relação advém a sua performance, além de que a internacionalização é um processo demorado e dispendioso (Etemad, 2004; Rundh, 2007). Solberg (1997) distingue a estratégia de internacionalização em dois processos: envolvimento estratégico, que está relacionado com a estratégia geral da empresa; e o envolvimento operacional, ou seja refere-se a um nível inferior, em que as empresas, numa primeira fase, tomam decisões relativamente à actuação internacional quando necessário e não de forma sistemática e sustentada.

As **estratégias de expansão** das empresas podem incidir sobre: a **diversificação de mercados** (entrada em novos mercados/ segmentos relacionados ou não com os anteriores; esta é uma estratégia claramente global e ambiciosa do ponto de vista do crescimento internacional das empresas) ou as empresas podem optar por **estratégias de concentração** (consolidação da actividade em determinados mercados onde a empresa já actua; numa fase inicial da expansão da empresa pressupõe-se que a empresa siga esta estratégia actuando em poucos mercados, racionalizando os seus recursos) (Cavusgil, 1994; Raposo, 1994; Solberg, 1997; Solberg *et al.*, 2008; Hollensen, 2007; Sakarya *et al.*, 2007). As empresas podem optar por seguir igualmente as duas estratégias de expansão: diversificação e concentração, consolidando a actividade nos mercados onde operam e em simultâneo entrar em novos mercados (Keegan, 2005; Hollensen, 2007).

Para um processo de internacionalização eficiente é necessário um forte **conhecimento de mercado** (Etemad, 2004), assim como são necessárias capacidades que lhes permitam serem

competitivas nos mercados externos e conseqüentemente obter quotas de mercado satisfatórias (Barney, 1991; Hollensen, 2007). A informação obtida através de várias fontes ajudam a reduzir as incertezas e os riscos associados à internacionalização (Cavusgil *et al.*, 1987; Bjorkman *et al.*, 2000; Knight *et al.*, 2000; Camisón *et al.*, 2010). As formas mais habituais de recolher informações (estatísticas, regulamentares...) sobre os mercados internacionais referem-se à análise do mercado, passando por um *benchmarking* à concorrência e às preferências locais dos consumidores ou ainda recorrer às informações disponibilizadas por entidades governamentais e associações sectoriais, embaixadas, câmaras do comércio, entre outros (Keegan, 2005; Hollensen, 2007). Estes organismos podem auxiliar a decisão, já que possuem conhecimento sobre os mercados e disponibilizam todo um conjunto de informações desde restrições políticas e económicas ou incentivos fiscais existentes nos mercados, bem como o nível de atractividade, crescimento e risco dos mercados (Keegan, 2005; Viana *et al.*, 2009). No entanto, de acordo com Keegan (2005) as visitas ao mercado (missões empresariais, participação ou visita de feiras) revelam-se a forma mais próxima de contacto e recolha de informações, bem como permitem estabelecer parcerias, encontrar canais de distribuição e conhecer efectivamente o potencial do mercado, a concorrência, os produtos e preços praticados, informações essenciais para o sucesso da selecção de mercados e posterior selecção da modalidade de entrada. A empresa pode ainda recorrer, para minimizar os riscos da internacionalização, a empresas especializadas em seguros de créditos, às entidades bancárias e ainda pode recolher informações na imprensa nacional e internacional. Ao preparar-se para a internacionalização é por isso importante conduzir um estudo de mercado internacional, comprometer os recursos necessários que apoiem a empresa (Etemad, 2004; Hollensen, 2007).

O processo de internacionalização das empresas pode por isso ser encarado como uma decisão estratégica da empresa, além de que pode ser uma vantagem competitiva (Barney, 1991; Thomas *et al.*, 1999; Calori *et al.*, 2000; Klein, 2002; Etemad, 2004; Rundh, 2007; Solberg *et al.*, 2008).

A tipologia das estratégias genéricas de Porter (1980) têm dominado os estudos sobre gestão estratégica internacional (ver por exemplo: Barney 1991; Dollinger *et al.*, 1992; Parnell *et al.*, 1993; Raposo, 1994; Fahy, 2002; Klein, 2002; Pett *et al.*, 2004; Solberg *et al.*, 2006; Solberg *et al.*, 2008).

Porter (1980) identifica **três estratégias empresariais genéricas** para que a empresa desenvolva a sua vantagem competitiva sustentável face aos seus concorrentes: vantagem de liderança de custos; diferenciação e enfoque.

A **estratégia pela liderança de custos** propõe que uma empresa se apresente como o produtor de menor custo no seu sector industrial. As fontes das vantagens pela liderança de custos podem advir da obtenção de economias de escala, standardização de produtos/ serviços em todos os mercados, aposta em tecnologia e produção própria, políticas de preços baixos, redução de mão-de-obra, acesso a matérias-primas específicas, eficiência na

produção... Esta estratégia explora o conceito da curva da experiência (optando por uma estratégia de standardização de produtos para obter mais economias de escala), no entanto, a empresa que lidere através de baixos custos, poderá comprometer e influenciar a qualidade dos produtos ou dos serviços associados (Cavusgil *et al.*, 1994; Zou *et al.*, 2002; Solberg *et al.*, 2006; Solberg *et al.*, 2008).

A **estratégia de diferenciação** consiste em uma empresa criar produtos/ serviços únicos, inovadores e inimitáveis pelos concorrentes da sua indústria, ou seja encontrar o seu *blue ocean* (Barney, 1991; Hollensen, 2007). Esta diferenciação (**de produto/ serviços, inovação ou de marketing e comunicação**) ocorre em várias dimensões: controlo de qualidade e consequentemente uma maior qualidade percebida do produto; diferenciação nos serviços oferecidos, através de entregas rápidas, gestão de reclamações, pedidos urgentes, respostas rápidas e personalizadas às exigências dos clientes e o serviço de pós-venda; na aposta em inovação tecnológica e produtiva (implementação de novas técnicas de produção e logística; introdução de novos equipamentos/ maquinaria e *software*; desenvolvimento ou melhoramento de embalagens e aposta no *design*...); inovação em técnicas de gestão e organizacionais (implementação de novos ou significativamente melhorados processos na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas); imagem de marca e marketing; bem como na promoção de produtos e serviços através de: participação em feiras/ eventos e missões empresariais; material informativo adaptado às exigências e especificidades locais dos clientes (catálogos, brochuras, tabelas de preço...); assessoria de imprensa (*press-releases*, entrevistas, *press-kits*...); acções de comunicação de associações sectoriais e de organismos públicos (*lobby*); patrocínios; publicidade dos produtos/ serviços em televisão, rádio, imprensa, exterior...; marketing directo (telemarketing, *email marketing*...); *web marketing* (*website*, redes sociais, directórios...); venda pessoal junto dos clientes (implementação de campanhas, promoções...). Porém, seja qual for o âmbito da diferenciação a adoptar pela empresa, uma vez que esta também depende da indústria em questão, as empresas terão de valorizar os seus produtos/ serviços através de um preço superior que os distinga efectivamente dos da concorrência (Porter, 1985; Cavusgil *et al.*, 1994; Klein, 2002; Zou *et al.*, 2002; Pett *et al.*, 2004; Solberg *et al.*, 2006; Solberg *et al.*, 2008).

A **estratégia de enfoque** obriga a empresa a concentrar-se num determinado segmento, grupo de consumidores mais restrito, linha de produtos, ou região geográfica. Esta estratégia permite à empresa satisfazer as necessidades particulares de um determinado grupo de compradores, resultando na diferenciação em melhor serviço ou custo mais baixo (ou preços mais altos através da oferta de produtos percebidos como exclusivos). Nesta estratégia pode ser incluída a customização/ adaptação de produtos/ serviços às necessidades dos mercados internacionais, tendo em conta factores culturais, económicos e políticos dos mercados (Raposo, 1994; Cavusgil, *et al.*, 1994; Zou *et al.*, 2002; Pett *et al.*, 2004; Solberg *et al.*, 2006; Rundh, 2007; Solberg *et al.*, 2008).

Estas vantagens competitivas capacitam as empresas de gerar valor acrescentado para os seus clientes, cujo valor será determinado em última instância pela percepção dos próprios clientes, pois quanto maior o valor percebido pelos clientes, maior será a vantagem competitiva e mais forte será a estratégia (Barney, 1991; Klein, 2002; Keegan, 2005; Rundh, 2007). Porter (1980, 1985) argumenta que as empresas que seguem uma das três estratégias possuem uma maior rentabilidade e taxas de sucesso, convertendo-se numa maior quota de mercado para as empresas.

Porter (1980) identificou ainda **posicionamentos estratégicos** que as empresas podem assumir em simultâneo e em consonância com as estratégias genéricas, referenciadas anteriormente, para reforçar a sua vantagem competitiva: posicionamento baseado em variedade/ sortido de produtos/ serviços e posicionamento baseado no acesso ao consumidor, ou seja os acessos aos canais de distribuição.

Outras posições estratégicas são apontadas por Keegan (2005) para que as empresas reforcem e mantenham as suas vantagens competitivas face à concorrência: aposta contínua em I&D; analisar os pontos fracos da concorrência, direccionando a actuação para novos ou diversificados mercados ou segmentos; alargar a área de negócio a outras famílias de produto; usufruir do *know-how* estabelecido em colaboração com *joint-venture* e licenciamentos; estar consciente das mudanças constantes no meio envolvente e da hiperconcorrência global; incorporar normas certificadoras que estabeleçam padrões de qualidade (Sistemas de Gestão da Qualidade, Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho, Gestão Ambiental...), que visam reforçar a confiança dos mercados internacionais nos produtos/ serviços das empresas.

No contexto actual e por todos os aspectos enunciados, as empresas terão de analisar todas as oportunidades e ameaças para decidir se se cingem somente ao mercado doméstico, consideram a sua expansão internacional, procuram nichos de mercado internacionais, procuram alianças globais, fortalecem a sua posição global, ou se se preparam para adquirir outras empresas (Solberg, 1997; Rundh, 2007).

Neste âmbito, pretende-se saber como as empresas do sector do mobiliário em Portugal configuram a sua estratégia de actuação internacional e se esta se enquadra na tipologia das estratégias genéricas de Porter (1980). Em cada estratégia pretende-se igualmente identificar os factores competitivos que possuem maior relevância para as empresas do mobiliário. Deste modo, são propostas as seguintes hipóteses:

***H3: É possível que as empresas do sector do mobiliário em Portugal definam a sua estratégia de actuação internacional com base nas estratégias genéricas de Porter (1980).***

***H4: É possível identificar grupos de empresas, que seguem um tipo particular de estratégia definida por Porter (1980).***

## 2.5 Modalidades de Entrada em Mercados Internacionais

O mundo está em constante desenvolvimento e as fronteiras são cada vez menos acentuadas, a selecção das modalidades de entrada em mercados internacionais é por isso uma das decisões estratégicas mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa (Liang *et al.*, 2008), uma vez que condiciona o grau de controlo sobre a actividade internacional e o grau de compromisso que a empresa assume (Andersen *et al.*, 1998; Rundh, 2007).

Desde os anos 60 que a temática da selecção das modalidades de entrada em mercados internacionais tem suscitado grande interesse (não só pelos académicos, mas também pelas empresas que desejam obter maior eficácia e eficiência nas suas operações internacionais e pelos governos e associações sectoriais, para que o sucesso das empresas tenham um efeito positivo na economia nacional). Desde então têm sido realizados inúmeros estudos empíricos que serviram de base para a formulação das teorias da internacionalização, evidenciando assim a relevância desta fase no processo de internacionalização das empresas, considerada para muitos investigadores como fulcral para o seu sucesso (Cavusgil *et al.*, 1987; Buckley, 2002; Malhotra *et al.*, 2003; Peng, 2004; Whitelock, 2004; Liang *et al.*, 2008; Viana *et al.*, 2009).

O termo modalidades de entrada reflecte não só a entrada num mercado desconhecido/ fora do ambiente doméstico, mas também a expansão das empresas nos mercados internacionais (Whitelock, 2004). A entrada num mercado estrangeiro compreende, de acordo com o marketing internacional, a introdução de novos produtos (customização ou standardização), a definição de preços, serviços, marcas, a sua promoção e a selecção dos canais de distribuição, sendo por isso necessário seleccionar a modalidade que melhor se adequa, para que os bens tangíveis e intangíveis possam alcançar o *target* pretendido (Whitelock, 2004; Keegan 2005; Hollensen, 2007; Viana *et al.*, 2009).

Os modos de entrada mais comuns são a exportação, licenciamento, *joint-ventures* e o investimento directo no estrangeiro, com a instalação de subsidiárias locais (Johanson 1990; Agarwal *et al.*, 1991; Whitelock, 2004).

A escolha do modo de entrada nos mercados internacionais está relacionada com os riscos associados, os comportamentos de fricção e oportunismo entre o comprador e o vendedor (eventual distorção das informações e do mercado para obtenção de preços baixos, como cópias, fraudes, mercados paralelos, o *dumping*...), com o retorno do investimento, bem como está dependente dos recursos humanos e dos recursos disponíveis das empresas, sobretudo financeiros e também da necessidade de controlo dos sistemas, métodos e decisões e da política de marketing (preços, políticas de produto, distribuição e comunicação) (Agarwal *et al.*, 1991; Keegan, 2005; Hollensen 2007; Viana *et al.*, 2009). O controlo é desejável para colocar as empresas em vantagem competitiva e maximizar o retorno das competências e recursos (Agarwal *et al.*, 1991; Barney, 1991; Rundh, 2007).

Petersen *et al.*, (2002) argumenta que as empresas não seleccionam um só modo de entrada, mas combinam diferentes modos de entrada ou desenvolvem uma estratégia específica para determinado mercado. Para Root (1994, citado por Hollensen, 2007) existem várias regras que podem auxiliar a definir a melhor modalidade de entrada: regra da ingenuidade (usar o mesmo modo de entrada em todos os mercados internacionais); regra do pragmatismo (adaptar o modo de entrada de acordo com o mercado, sendo que numa fase inicial as empresas optam por modos de baixo risco, como a exportação, sem avaliar se esta estratégia é realmente a mais eficaz); e regra da estratégia (todas as alternativas de entrada são comparadas e avaliadas antes da sua escolha, avaliando-se igualmente os recursos da empresa, os riscos e os objectivos pretendidos).

De forma mais aprofundada é possível afirmar que existem três grandes grupos de modos de entrada (com base em Agarwal *et al.*, 1991; Lado *et al.*, 2004; Hollensen, 2007; Liang *et al.*, 2009): **Modos de Exportação** (cem por cento externalização (baixo investimento), baixo controlo, baixo risco/ retorno do investimento e alta flexibilidade); **Modos Intermediários** (investimento em modos contratuais, com risco/ retorno e controlo partilhado e propriedade dividida, como é o caso das *joint-ventures* e licenciamentos, com produção subcontratada no exterior); **Modos Hierárquicos** (investimento directo no local, com cem por cento internalização (alto investimento), alto controlo, alto risco/ retorno do investimento e baixa flexibilidade, como é o caso das subsidiárias locais). Estes três grupos possuem diferentes graus de flexibilidade, controlo (ou seja, a opção passa por “fazer” ou “delegar” de forma total ou parcial aos parceiros), produção (no país de origem ou no país de destino) e risco/ retorno (investir ou não investir directamente nos mercados) (Viana *et al.*, 2009). De seguida serão analisadas as modalidades que integram os três grandes grupos de modos de entrada nos mercados internacionais.

### 2.5.1 Modos de Exportação

A exportação é uma das modalidades de entrada mais frequente e é, em geral, a primeira etapa de uma empresa na sua internacionalização, pois esta modalidade oferece baixo risco das transacções e baixo investimento necessário (relativamente às outras modalidades de acesso aos mercados) (Hansen *et al.*, 1994; Viana *et al.*, 2009; Pinho *et al.*, 2010).

O marketing de exportação é o conceito que implica a transposição de mercadorias das suas fronteiras, ou seja as empresas aceitam encomendas de outros países, mas a sua capacidade produtiva, marketing e comercial encontram-se geralmente no seu país de origem (Cotae, 2010). Numa fase inicial as empresas não desenvolvem qualquer esforço de marketing no mercado de destino, envolvendo os recursos estritamente necessários, perpetuando a estratégia comercial nos mercados externos igual à do mercado doméstico, não existindo geralmente uma selecção sistematizada dos mercados de destino (Agarwal *et al.*, 1991). A exportação pode ser encarada como uma estratégia de sobrevivência da empresa, quando esta não consegue estabelecer-se no mercado doméstico (Liang, 2009).

A exportação visa o lucro numa perspectiva de curto prazo (Agarwal *et al.*, 1991). Como a exportação reflecte os primeiros passos na internacionalização das empresas, estas tendem a procurar mercados com características semelhantes às do mercado doméstico, para assim não existir a necessidade de alterar ou adaptar os padrões *standards* em vigor no mercado doméstico (Hollensen, 2007). Nesta óptica, os produtos seguem uma estratégia de standardização e são desenvolvidos apenas novos produtos para os mercados domésticos (Whitelock, 2004). Em termos de adaptação de produtos, no modo de exportação são apenas efectuadas as adaptações exigidas pelos mercados (requisitos legais ou técnicos) ou solicitados pelos compradores (quando os produtos não são criações próprias das empresas) (Keegan, 2005). Quanto aos canais de distribuição geralmente não existe controlo destes e os preços são determinados consoante os preços praticados no mercado doméstico e no preço da concorrência dos mercados-alvo (Viana *et al.*, 2009). A empresa estabelece preços adequados (tendo em conta transporte, eventuais financiamentos...) e prepara igualmente os suportes de comunicação e informação no idioma do país de destino (Keegan 2005; Hollensen 2007). A comunicação e promoção dos produtos/ serviços são limitadas e são confiadas aos intermediários.

Contudo, a estratégia de exportação não deve ser descurada. Nos casos de maior envolvimento por exportação, as empresas efectuam estudos de mercado, para avaliar o potencial do mercado (caracterizando igualmente a concorrência, os consumidores-alvo e identificando a fase do ciclo de vida em que se encontram os produtos nos mercados de destino), analisam a capacidade de produção interna e os recursos disponíveis, para que todos estes factores sirvam de suporte para a criação de vantagens competitivas e o desenvolvimento de uma estratégia de exportação, assim como para que a empresa se possa precaver de eventuais imitações de produtos ou reexportações do mesmo (Cavusgil *et al.*, 1987; Keegan, 2005; Viana *et al.*, 2009). As empresas com maior experiência exportadora podem adaptar os seus produtos/ serviços às necessidades/ exigências dos mercados, para assim obter a mesma aceitação em termos de produtos/ serviços, procedendo-se igualmente a uma selecção mais cuidada dos canais de distribuição, com acordos de comercialização, e à definição de um posicionamento para os produtos/ serviços (Malhotra *et al.*, 2003).

Uma das principais vantagens da exportação passa pela geração das economias de escala, pois permite que a produção seja concentrada num só local, sem grandes alterações de produtos. A principal desvantagem passa pelo facto de não se efectuar uma boa adequação dos produtos/ serviços às necessidades dos países de destino, ignorando-se por vezes factores culturais, económicos e políticos (Wolff *et al.*, 2000, Keegan, 2005; Hollensen, 2007).

Antes de optar por este modo a empresa terá de avaliar todos os custos, incluindo os custos de logística, pois os custos de transporte podem ser minimizados se os produtos forem montados ou fabricados noutra mercado estrangeiro (Coviello *et al.*, 1999; Keegan, 2005). É fundamental que as empresas disponham de todos os recursos necessários à sua estratégia de

exportação e dispor igualmente de conhecimentos acerca dos procedimentos de exportação (Wolff *et al.*, 2000).

Existem três tipos de exportação, que podem ser distinguidos consoante a experiência, os objectivos e a rede de intermediários da empresa: exportação indirecta, directa e cooperativa (Viana *et al.*, 2009; Keegan, 2005; Hollensen, 2007).

#### **2.5.1.1 Exportação Indirecta**

Na exportação indirecta a empresa vende para os mercados internacionais através de um intermediário/ cliente, que está localizado no país de origem, delegando todas as actividades de exportação ao seu intermediário, como se de uma venda doméstica se tratasse (Hollensen, 2007; Viana *et al.*, 2009). Estas vendas podem ser activas ou ocasionais, e não exigem investimentos de marketing. Esta tipologia reflecte o nível mais baixo de internacionalização e não obedece a um planeamento estruturado de vendas (Hollensen, 2007). Esta forma de exportação é adoptada por empresas com baixa e média experiência internacional e com fracos recursos humanos/ físicos (Wolff *et al.*, 2000). A grande desvantagem passa pelo facto destas empresas não desenvolverem *know-how* internacional, nem contacto com os mercados internacionais (Viana *et al.*, 2009).

#### **2.5.1.2 Exportação Directa**

Nesta modalidade a empresa executa a maior parte das operações de exportação: efectua o contacto com os mercados, define os canais de distribuição, trata da documentação de exportação e estabelece os preços (Coviello *et al.*, 1999). Desta forma, a empresa consegue um maior envolvimento internacional (Hollensen, 2007). Os produtos podem ser exportados directamente através de: departamento de exportação/ internacionalização localizado no país de origem (ou na própria empresa dependente ou não do departamento de marketing ou através de um departamento autónomo coordenado por uma empresa especializada); através de distribuidores/ retalhistas e agentes localizados no exterior (Keegan, 2005; Viana *et al.*, 2009).

#### **2.5.1.3 Exportação Cooperativa**

A exportação cooperativa envolve acordos de cooperação com outras empresas de carácter exportador na mesma área de negócio (Viana *et al.*, 2009). Este tipo de exportação é benéfico para reforçar a posição exportadora e a experiência internacional de um conjunto de empresas que se complementam. No entanto poderá ser prejudicial, pois cada qual possui objectivos próprios (Hollensen, 2007).

## 2.5.2 Modos Intermediários

Os modos intermediários são particularmente benéficos, pois em algumas situações poderá ser impossível fornecer todos os mercados somente através da exportação, a partir de unidades produtivas localizadas no mercado doméstico (Cotae, 2010), sobretudo se a capacidade financeira da empresa for reduzida para investir em tecnologias e métodos de produção inovadores (Armagan *et al.*, 2005). Isto porque, a empresa para ser competitiva terá de avaliar todos os custos inerentes ao processo. Os custos de transporte para mercados longínquos podem, por exemplo, ser superiores ao invés de ter parceiros de produção nos mercados de destino (Keegan, 2005; Hollensen, 2007). A produção local permite por isso um maior envolvimento com o mercado, uma maior interacção com as necessidades locais e com a distribuição e serviços pós-venda, promovendo igualmente uma maior credibilidade junto dos consumidores e um fornecimento ininterrupto aos clientes (Agarwal *et al.*, 1991; Lado *et al.*, 2004; Hollensen, 2007).

### 2.5.2.1 (Sub)Contratação

O contrato de produção ocorre quando a empresa delega a produção dos seus produtos numa empresa independente, através de um contrato que se refere somente ao fabrico dos produtos (Hollensen, 2007; Cotae, 2010). Esta forma de acesso é particularmente vantajosa em questões de logística, ultrapassando igualmente as barreiras aduaneiras e reduzindo os custos de produção, tecnológicos e mão-de-obra (Keegan, 2005; Andreff, 2008). Por outro lado, se a relação deixar de ser vantajosa, será mais fácil cessar o contrato de produção do que encerrar uma fábrica própria. A contratação pode ser efectuada nos mercados-alvo da empresa ou nos mercados vizinhos, dependendo das vantagens de localização oferecidas (Armagan *et al.*, 2005). A grande desvantagem deste modo de entrada nos mercados, passa pela contrafacção (*dumping* ou mercados paralelos), ou seja se a empresa cessa o contrato com o fornecedor, este está em condições de continuar a produzir os produtos e de continuar a introduzi-los no mercado, pois possui todo o *know-how* necessário (Andreff, 2008).

### 2.5.2.2 Licenciamento

O licenciamento refere-se a uma situação contratual, em que são cedidos a um produtor local os direitos de produzir e vender os produtos do exportador, numa determinada área estabelecida contratualmente (Hollensen, 2007; Cotae, 2010). Esta licença pode incluir a utilização de uma marca registada, patentes, técnicas de fabrico e de marketing. As unidades de produção pertencem ao licenciado, o que permite ao licenciador um investimento relativamente reduzido ao optar por esta forma de acesso (Viana *et al.*, 2009). O licenciamento é vantajoso para as empresas detentoras de elevados conhecimentos tecnológicos ou com uma forte imagem de marca (Keegan, 2005). Esta modalidade de entrada é igualmente vantajosa para entrar de forma rápida em mercados com uma concorrência intensa e para quebrar custos de transporte e serviços aduaneiros (Agarwal *et al.*, 1991; Liang

*et. al.*, 2009; Whitelock, 2004; Andreff, 2008). A desvantagem passa pelo facto do licenciado poder tornar-se num concorrente e extrapolar os limites territoriais definidos, já que o licenciador não possui controlo total sobre as actividades do licenciado.

### **2.5.2.3 Franchising**

O *franchising* consiste no licenciamento de um negócio completo, em que uma empresa (franchisador) licencia a um certo número de revendedores (franchisados) para comercializarem um produto/ serviço, gerindo um negócio desenvolvido pelo franchisador, utilizando a marca, serviços, promoção, o seu *know-how* e métodos de negócio (Keegan, 2005; Hollensen, 2007; Viana *et al.*, 2009).

### **2.5.2.4 Joint-Venture**

Uma *joint-venture* refere-se à participação em empresas estrangeiras, também designada por sociedade conjunta ou copropriedade, onde são partilhados custos e lucro, unidades de fabrico, acesso a mão-de-obra, *know-how*, canais de distribuição... (Agarwal *et al.*, 1991; Hollensen, 2007; Cota, 2010) Representa uma forma mais ampla de participação nos mercados internacionais, já que a empresa pode interferir na gestão das actividades e estar mais próxima dos mercados, além de que permite obter uma maior experiência internacional (Keegan, 2005; Viana *et al.*, 2009). As *joint-ventures* podem ser uma das formas de entrada possíveis em mercados hostis, que favorecem as empresas locais (Keegan, 2005). No entanto, uma *joint-venture* pode ser difícil de manter, mesmo em mercados estáveis, já que requerem um grau significativo de investimento em capital e de tempo de gestão, o que se traduz num aumento do risco (Hollensen, 2007; Viana *et al.*, 2009). Os parceiros têm capacidades, recursos, visões e interesses diferentes, sendo que a partilha da gestão pode originar conflitos (distribuição de lucros, definição de preços e produtos, cobertura de mercado...) que significam perda de controlo da actividade, podendo em última instância os parceiros tornarem-se concorrentes entre si (Cloninger, 2004).

### **2.5.3 Modos Hierárquicos**

O investimento directo nos mercados de destino é efectuado mediante uma análise e decisão estratégica baseada no longo prazo, sendo, de acordo com a literatura, uma das últimas etapas da expansão internacional depois de alcançar maturidade e experiência internacional (Johanson *et al.* 1990; Agarwal *et al.*, 1991; Cota, 2010). O investimento directo exige um maior esforço financeiro e de gestão, além de que se trata de um processo moroso (Cota, 2010). O objectivo deste modo de entrada passa pela construção de uma posição no mercado, pelo que são implicados todos os recursos disponíveis para alcançar quota de mercado (Keegan, 2005; Ojala *et al.*, 2007). Com esta modalidade a empresa satisfaz toda uma necessidade de controlo da actividade internacional (controlo de sistemas, métodos e

decisões), desde a produção total ou montagem de parte dos produtos, a definição do posicionamento, a distribuição e promoção dos produtos/ serviços, formulando todo o composto de marketing mediante as necessidades locais (Agarwal *et al.*, 1991; Hollensen, 2007). O investimento directo no estrangeiro pode assumir não só a vertente de produção, mas também, e de forma mais económica, a abertura de lojas próprias nos mercados internacionais (retalho) ou a instalação de uma filial de vendas e marketing (Hollensen, 2007).

#### 2.5.4 Factores que Influenciam a Selecção da Modalidade de Entrada

Após uma extensa pesquisa bibliográfica (baseada em Cavusgil *et al.*, 1987; Johanson, 1990; Agarwal *et al.*, 1991, Russow *et al.*, 1996; Marcella *et al.*, 2002; Moen *et al.*, 2003; Peinado, 2003; Cloninger, 2004; Whitelock, 2004; Armagan *et al.*, 2005; Keegan, 2005; Hollensen, 2007; Ojala *et al.*, 2007; Rundh, 2007; Liang *et al.*, 2008) conclui-se que as empresas seleccionam determinadas modalidades de entrada em função de diversos factores específicos (internos; externos; e características desejadas pelas empresas) que conjugados entre si influenciam a sua decisão de internacionalização e a consequente escolha pelo modo de entrada. Constata-se no entanto, que os factores internos possuem maior relevância e maior interesse nos estudos efectuados, concluindo-se por isso que estes prevalecem em termos de importância aos factores externos. Contudo, o facto de não se considerar a pesquisa como um todo (incluindo os factores internos, bem como os externos), esta pode ser limitativa das conclusões a obter (Liang *et al.*, 2008). De seguida são apresentados os factores que serviram de base para o desenvolvimento desta investigação.

##### 2.5.4.1 Factores Internos

Os **factores internos** relativos à empresa que influenciam a selecção da modalidade de entrada podem agrupar-se em cinco categorias: (1) a própria **estratégia da empresa** (definição de objectivos e metas internacionais, como o lucro, o crescimento da empresa, o gerar economias de escala e as estratégias competitivas a adoptar); (2) a **dimensão da empresa**, o facto de pertencer a um grupo empresarial ou até parte do capital da empresa ser detido por estrangeiros e ainda a consolidação da actividade doméstica (antiguidade e volume de vendas nacional); (3) os **recursos disponíveis das empresas** (localização nacional ou internacional da empresa; registo de marcas e patentes e investimento em investigação e desenvolvimento; capacidade produtiva e *know-how* tecnológico, bem como o facto de subcontratar ou produzir os seus produtos e ter mais do que uma unidade de produção; o destino maioritariamente nacional ou internacional dos produtos e a sua tipologia (criações próprias, desenvolvidos pelo comprador ou fabricados sob licença); capacidade financeira e o acesso a financiamentos); (4) os **recursos humanos** (o nível sociocultural e a orientação empreendedora dos empresários e a sua experiência internacional; a existência de departamento de marketing e de profissionais dedicados à internacionalização; o

conhecimento de idiomas; a existência de uma orientação e experiência internacional dos profissionais responsáveis pela internacionalização); (5) e o **envolvimento internacional** (antiguidade e volume de vendas internacionais; mercados onde actua (concentração ou diversificação dos mercados); conhecimento dos mercados (legislação, estatísticas, modos de pagamento, preferências dos consumidores...); visitas aos mercados internacionais; estabelecimento de parcerias/ alianças locais, de distribuição, produção, cooperação informal, como a promoção conjunta, transferências de *know-how* e I&D...).

#### 2.5.4.2 Factores Externos e Características Desejadas dos Mercados

Os **factores externos** às empresas, respeitantes aos mercados de destino, que influenciam a selecção da modalidade de entrada podem ser agrupados em três grupos: (1) **ambiente geral do mercado** (a atractividade geral do mercado, sendo esta caracterizada pelo potencial e pelo risco do mercado: dimensão e crescimento do mercado; as infraestruturas; poder de compra dos consumidores; a intensidade da concorrência; distância psíquica (distância geográfica dos mercados e diferenças culturais e linguísticas); diferenças no uso do produto e nas suas especificações e complexidade produtiva; o acesso aos canais de distribuição; (2) **ambiente político** (risco do país e a instabilidade política; o controlo imposto por governos estrangeiros hostis (taxas impostas na importação/ exportação de produtos, favorecimento de empresas locais, burocracias nos processos de compra e venda, legislação complexa) e complexidade dos serviços aduaneiros); (3) **ambiente económico/ comercial** (variações das taxas de câmbio, valor da moeda do país emissor; comportamentos de oportunismo: incumprimento dos clientes, situações de fraude).

Tendo em consideração os factores internos e externos mencionados, existem adicionalmente algumas **características que são desejadas pelas empresas** e que influenciam a selecção da modalidade de entrada nos mercados internacionais, como: o investimento necessário e respectivo retorno; e a necessidade de controlo e flexibilidade da actividade internacional (controlo de sistemas, métodos e decisões) desde a produção à distribuição.

Cavusgil *et al.*, (1987) defende que as empresas optam pela exportação, quanto mais perceberem que o facto de se internacionalizarem pode contribuir para aumentar rapidamente a sua rentabilidade, alcançar lucro e expandirem-se para novos mercados.

Para Cloninger (2004) se um dos objectivos da empresa passa pela criação de economias de escala, esta optará por modos hierárquicos, através de instalação da produção no mercado de destino. Contudo, para Whitelock (2004), se a empresa opta por modos de exportação esta tenderá a estandardizar todo o programa de marketing e pode também gerar economias de escala, sem grande investimento.

Agarwal *et al.*, (1991) argumenta que a dimensão da empresa (recursos e capacidades) e o alto envolvimento internacional (antiguidade internacional, conhecimento do mercado, as

visitas regulares aos mercados internacionais, o estabelecimento de parcerias locais...) são fulcrais para a selecção de modos de investimento directo no país anfitrião. Se a empresa possuir uma dimensão reduzida, com poucos ou fracos recursos opta por um modo de entrada de baixo risco, como a exportação (Agarwal *et al.*, 1991; Barney *et al.*, 2001).

Cavusgil *et al.*, (1987) e Liang *et al.*, (2008) argumentam que as empresas que se internacionalizam possuem vantagens únicas e diferenciadoras, como produtos inovadores, orientação tecnológica, preços competitivos, produtos patenteados e maior investimento em I&D, face às empresas que não se internacionalizam e tendem a optar por um modo de entrada de alto controlo, como os modos hierárquicos. Os mesmos autores defendem que as empresas que optam pelos modos de exportação possuem dimensão e detêm os recursos necessários: capacidade produtiva e financeira, bem como recursos humanos qualificados.

As diferenças no uso do produto e nas suas especificações, optando pela customização de produtos/ serviços, influenciam o modo de entrada nos mercados, assim como podem determinar a localização da sua produção, sendo a selecção dos modos intermediários uma hipótese a considerar (Cavusgil *et al.*, 1987; Andreff, 2008). Segundo Andreff (2008), as empresas subcontratam a produção devido: à falta de financiamento para investir em tecnologia e métodos de produção inovadores; elevada qualidade dos produtos adquiridos às empresas subcontratadas; existência de fornecedores que concedem linhas de crédito; redução de custos de produção, tecnológicos e mão-de-obra e também custos de logística e barreiras aduaneiras; e devido ao desejo de maior envolvimento e credibilidade junto dos mercados internacionais, principalmente nos que preferem produtos locais (Keegan, 2005).

Cavusgil *et al.*, (1987) afirma que a inclusão e formação de recursos humanos orientados para o mercado internacional, fornecendo-lhes conhecimentos de comércio internacional, através de documentação e de visitas aos mercados, influenciam positivamente a internacionalização das empresas, em especial a selecção pelos modos de exportação. Cavusgil *et al.*, (1987) e Reuber *et al.*, (1997) concluem que as características do empresário (a idade as habilitações literárias, a experiência internacional, participação directa no processo de internacionalização, conhecimento de idiomas e dos mercados) têm influência no modo como este encara o risco do mercado, bem como a sua atractividade. Se o empresário possuir pouca experiência internacional, fraco empreendedorismo e fracos conhecimentos de idiomas e dos mercados a escolha será pelos modos de exportação (Reuber *et al.*, 1997).

As empresas preferem os modos hierárquicos se possuírem elevada experiência internacional, já que a incerteza da inexperiência é reduzida e existe um maior controlo local, o que diminui os comportamentos de oportunismo (Agarwal *et al.*, 1991; Hollensen, 2007).

Em mercados de dimensão reduzida, com fraco crescimento, de difícil acesso ou com políticas comerciais hostis induzem as empresas a estabelecer modos de entrada via exportação (Rundh, 2007). Por outro lado, os mercados com elevada atractividade, crescimento acentuado, boas infraestruturas e acessibilidades, poder de compra dos consumidores

propício ao consumo, bem como com uma concorrência intensiva, resultam no interesse em modos de entrada intermediários, como *joint-ventures*, ou modos hierárquicos, através da instalação de subsidiárias locais, para um maior controlo, diminuição de incerteza e maior retorno do investimento (Marcella *et al.*, 2002; Keegan, 2005; Sakarya *et al.*, 2007). Factores como os custos de transporte e logística, preferências por fornecedores locais, maior proximidade das matérias-primas e os incentivos financeiros concedidos pelos governos locais, podem influenciar uma empresa a instalar-se num determinado país de destino (Johanson *et al.* 1990; Agarwal *et al.*, 1991; Russow *et al.*, 1996; Cloninger, 2004).

Os custos de produção num determinado mercado estão dependentes das taxas de câmbio, que são voláteis, e as empresas ao optarem por modos hierárquicos terão de se precaver no que concerne às flutuações das taxas de câmbio (Keegan, 2005). Os modos hierárquicos são vantajosos para as empresas que operam em mercados que estão em constante mudança, pois permitem à empresa responder de forma rápida a essas mudanças (Marcella *et al.*, 2002).

Reuber *et al.*, (1997), Marcella *et al.*, (2002) e Moen *et al.*, (2004) argumentam que o idioma e a distância psíquica são os elementos que mais influenciam a selecção pelo modo de entrada. As empresas com pouca experiência e numa fase inicial de internacionalização têm como tendência procurar mercados que sejam semelhantes ao mercado doméstico, quer pela proximidade geográfica, económica e cultural, quer pela semelhança linguística (também em consonância com a teoria de Uppsala), reduzindo assim a incerteza, com poucos recursos e alta flexibilidade, como os modos de exportação (Johanson *et al.*, 1990). De igual forma, se existirem conflitos e instabilidade nos mercados as empresas escolhem não entrar nesses mercados ou entram através de modos de exportação (Hollensen, 2007).

Sakarya *et al.*, (2007) conclui que as empresas preferem mercados altos em atractividade, baixo em risco de mercado e onde possam apresentar vantagens competitivas, que lhes permitam obter o objectivo principal, o lucro. Contudo, constata-se que as empresas seleccionam frequentemente modalidades sem avaliar se estas correspondem realmente aos seus objectivos (regra do pragmatismo) (Hollensen, 2007).

## 2.6 Modelo de Análise

O modelo de análise representado na figura 2.1 resulta da revisão bibliográfica e apresenta os factores em estudo nesta investigação.

As empresas do mobiliário português estão dependentes do seu meio envolvente para sobreviver, tratando-se de um processo contínuo de interacção e de transacção, que pode ocorrer tanto no ambiente doméstico, como no ambiente global, incentivando ou não à internacionalização. A decisão de internacionalizar está dependente das barreiras identificadas pelas empresas, bem como das motivações proactivas ou reactivas. Após a decisão de internacionalizar, a empresa terá que definir a sua estratégia competitiva de actuação, bem como seleccionar a modalidade de entrada para alcançar os mercados. A modalidade de entrada pode ser considerada como o último passo estratégico do processo de vendas internacional e que concentra todos os factores em análise. Este processo de selecção da modalidade de entrada será por isso influenciado por factores internos à empresa (objectivos, dimensão, recursos disponíveis, recursos humanos e envolvimento internacional da empresa), factores externos (ambiente geral, político e económico/ comercial dos mercados internacionais) e características desejadas (investimento/ retorno desejado e controlo da actividade internacional).

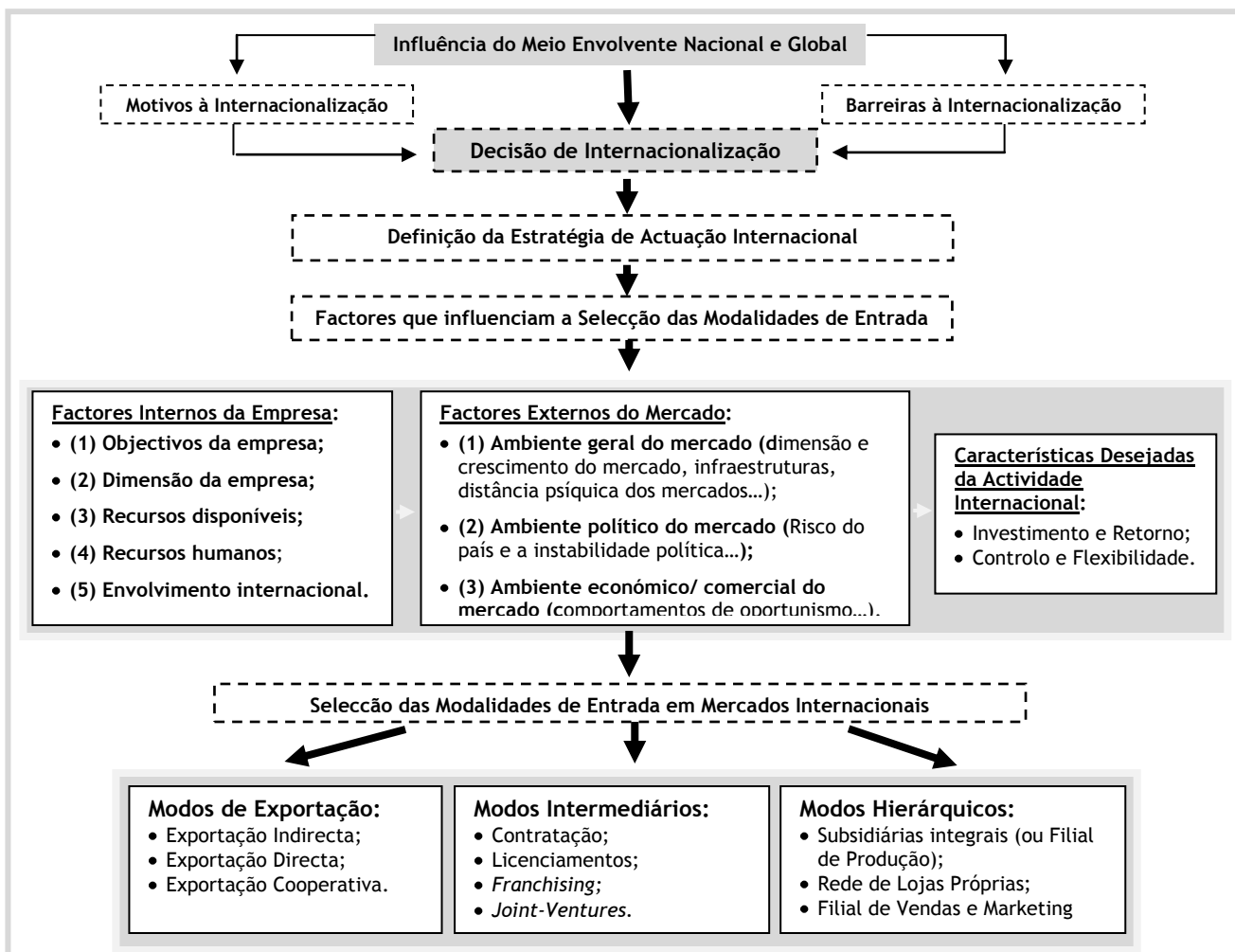


Figura 2.1: Modelo de Análise  
Fonte: Elaboração própria

## Capítulo 3

### Desenho da Investigação

No capítulo 3 são abordadas as questões metodológicas seguidas na investigação quantitativa, assim como se explana o tipo de inquérito por questionário utilizado e justifica a selecção da amostra em estudo.

#### 3.1 Metodologia de Estudo

Na realização de uma investigação é necessário definir se esta é quantitativa, ou seja, se se pretende efectuar um estudo que utilize análises matemáticas, quantificando os dados, ou se por outro lado se trata de uma pesquisa qualitativa (Reis *et al.*, 1993).

A recolha de dados para a presente investigação efectuou-se em duas fases. A primeira concentrou-se na pesquisa em dados secundários, que serviram para sustentar a pertinência da temática escolhida no contexto actual, tendo-se realizado pesquisas na *WEB*, consulta a dados estatísticos que caracterizam a internacionalização das empresas do sector do mobiliário, bem como se recorreu à *WEB* para recolher artigos científicos relevantes para a revisão da literatura. Foram realizados contactos com a AICEP, o *Cluster* do Mobiliário, as associações AIMMP e APIMA, para perceber de forma mais abrangente como pensam e agem internacionalmente as empresas do sector, a fim de se conseguir elaborar um inquérito por questionário relevante e adequado, inserido no método de análise quantitativo.

Esta investigação concentra-se na micro-dimensão dos estudos empíricos sobre o grau de envolvimento internacional e as decisões de internacionalização ao nível das empresas (Raposo, 1994). Pretende-se que os resultados e contribuições sejam úteis para as empresas do sector em análise, para que melhorem o seu desempenho internacional, bem como para se obter um conhecimento mais aprofundado da realidade internacional do sector, e possa por fim contribuir para o quadro teórico da internacionalização. Nesta perspectiva, os dados micro-económicos foram obtidos a partir de um inquérito por questionário, já que a maioria das informações relativas aos comportamentos efectivos ou mentais só podem ser recolhidos de forma válida e fiável através de questionários (Mcdaniel *et al.*, 2003). No entanto, este método não está isento de problemas, devido à heterogeneidade da amostra e ao risco das respostas serem oficializadas (Mcdaniel *et al.*, 2003).

##### 3.1.1 A Operacionalidade do Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário foi elaborado com base na informação recolhida através dos contactos efectuados com as associações e da informação obtida na revisão bibliográfica, bem

como nos objectivos do estudo. As questões utilizadas são na sua maioria questões fechadas: questões dicotómicas; perguntas de escolha múltipla, sendo combinadas com questões abertas; questões com caixas de verificação; questões para medir as atitudes e opiniões, através de escalas de intensidade, de classificação e de *Lickert* (5 pontos).

O inquérito por questionário trata-se de um questionário electrónico, tendo sido elaborado com recurso à tecnologia do *Google Docs Survey* (<https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dDE4eUNuS1dTT3hFMjNhSks1NOJzSxc6MA>), num total de oito páginas electrónicas (Anexo I).

O inquérito por questionário começa com uma introdução onde são explicados os objectivos do estudo, a data limite de resposta e a garantia de confidencialidade dos dados. Este está dividido em 11 grupos. O primeiro grupo refere-se à identificação opcional da empresa e do respondente e o cargo que este ocupa na organização; o segundo grupo refere-se às características gerais da empresa; o terceiro recolhe informações sobre os recursos humanos da empresa; o quarto grupo concentra-se nas características do empresário ou director-geral/administrador; o quinto grupo destina-se a conhecer o departamento de marketing; o sexto grupo engloba os recursos disponíveis da empresa; o sétimo grupo caracteriza o processo de internacionalização da empresa e aqui possui uma questão de controlo para que apenas continuem o estudo as empresas que se internacionalizam, as que não se internacionalizam indicam as razões pelo que não o fazem e avançam para o último grupo de questões para terminar o questionário; o oitavo grupo pretende aferir as questões relativas à selecção das modalidades de entrada; o nono grupo recolhe informações relativas aos mercados internacionais onde as empresas actuam; o grupo dez questiona a satisfação da empresa relativamente à sua internacionalização; e o grupo onze reúne um conjunto de questões finais, relacionadas com os apoios governamentais; por último é deixada uma questão em aberto, de resposta opcional, para as empresas deixarem as suas sugestões.

O inquérito por questionário possui pequenas notas que auxiliam com exemplos ou informações adicionais, o que se pretende em determinadas questões. Teve-se o cuidado de não usar siglas de forma isolada, mas sim com a sua descrição (Mcdaniel *et al.*, 2003).

O inquérito por questionário foi pré-testado numa amostra reduzida de 5 empresas do sector em estudo, para identificar inconsistências, questões supérfluas, ambiguidades e outros problemas estruturais (Mcdaniel *et al.*, 2003; Pinho *et al.*, 2010). Neste seguimento, verificou-se a necessidade de retirar algumas questões, para que o questionário não fosse repetitivo, bem como houve a necessidade de inserir explicações adicionais que auxiliassem a compreensão total das questões. Visto que as alterações não eram significativas, este foi modificado e elaborou-se um *layout* final.

Validado o questionário proposto este foi enviado via *e-mail*. Foram enviados cinco *mailings* (um oficial e os restantes recordatórios), com um inquérito por questionário electrónico, acompanhado de carta de apresentação (onde foram referidos os objectivos do estudo, a

pertinência da investigação, sensibilizando para a importância de obter respostas e a data limite para resposta). Devido à enorme dificuldade em obter respostas, efectuaram-se adicionalmente e de forma repetida vários contactos telefónicos.

### 3.1.2 Escolha e Caracterização da Amostra

Tal como apresentando anteriormente, estima-se que existam cerca de 2.600 empresas no sector do mobiliário (pequenas, médias e grandes empresas). Sendo impossível à partida alcançar toda a população e até porque o número de empresas se trata apenas de uma estimativa, verificou-se a necessidade de recorrer a um grupo de empresas de certa forma homogéneo a nível nacional e que pudesse ser representativo do estudo em análise. Neste sentido, recorreu-se às associações AIMMP, APIMA e à AICEP para que colaborassem no estudo, divulgando o mesmo junto dos seus associados, particularmente junto dos que se envolvem em actividades de internacionalização e nos programas de promoção internacional destes organismos.

A amostra do estudo é por isso centrada nos membros das associações sectoriais AIMMP e APIMA e nas empresas que participam nas actividades de internacionalização da AICEP, num total de 214 empresas, para as quais foi enviado um inquérito por questionário online via *e-mail* (note-se que algumas empresas constavam nas três bases de dados, pelo que apenas se contabilizou uma por base de dados). Neste âmbito, utilizou-se uma amostra probabilística, sendo a técnica de amostragem escolhida a aleatória simples, pelo que foram seleccionados aleatoriamente os associados destas associações e todos teriam a probabilidade de vir a responder ao inquérito. Deste conjunto, foram recebidas 99 respostas, 7 não válidas (devido a respostas incompletas, nomeadamente nas questões de ligação), oferecendo uma taxa de resposta de 42,99%.

Em termos da caracterização geral da amostra, conforme se pode constatar na Tabela 3.1, foram validados 92 inquéritos por questionário que foram respondidos maioritariamente em termos de cargo na empresa por Gerentes (39,1%), Director Financeiro (13%), Director Comercial (10%), Director-geral (10%), Administrador (9,8%), Director de Marketing (7,6%), entre outros cargos com menor expressão. A área de negócio que reuniu maior expressão foi a categoria de Mobiliário para Casa (Quarto, Colchões e Sala) com 72,8% das respostas, tendo-se excluído a categoria Mobiliário de Escritório e Peças Soltas, pelo facto de não se ter obtido respostas.

As empresas respondentes são maioritariamente PME's, já que no conjunto 56,5% das empresas possuem entre 11 a 50 funcionários e têm como volume de facturação entre 2.00.000 euros e 10.00.000 euros (corresponde a 39,1%), podendo por isso considerar-se que o estudo em causa representa as empresas do sector, pois as PME's representam 98% do total da população nas empresas de mobiliário. Em termos de forma jurídica 60,9% das empresas possuem uma sociedade por quotas.

No que se refere à localização das empresas, estas são maioritariamente do Norte de Portugal Continental, com 75% das respostas, 20,7% afirmaram estar localizadas no Centro de Portugal Continental e apenas 4,3% das respostas respeitam a empresas localizadas a Sul de Portugal Continental. Não se obtiveram respostas relativas a empresas sediadas nas ilhas (Madeira e Açores), nem no estrangeiro. Estes dados estão também em consonância com os dados disponíveis sobre a localização das empresas (INE, 2009), sendo o Norte de Portugal a zona que concentra maiores empresas sediadas com 65% da população.

Quanto à internacionalização, verificou-se que 73 empresas se internacionalizam e 19 empresas em estudo não se internacionalizam. Embora a unidade de análise do estudo sejam as empresas que se envolvem internacionalmente, as 19 respostas obtidas referentes às empresas que não se internacionalizam, não foram ignoradas, visto que também se pretendeu conhecer as barreiras que impedem estas empresas de se internacionalizarem, bem como se averiguou se estas pretendem iniciar a internacionalização num futuro próximo.

Tabela 3.1 - Caracterização Geral da Amostra

| <b>Cargo do Respondente</b>          | <b>N</b>  | <b>%</b>   | <b>Área de Negócio em Análise</b>                             | <b>N</b> | <b>%</b> |
|--------------------------------------|-----------|------------|---|----------|----------|
| Gerente                              | 36        | 39,1       | Mobiliário para Casa: Quarto, Colchões e Sala                 | 67       | 72,8     |
| Administrador(a)                     | 9         | 9,8        | Assentos (cadeiras, bancos...)                                | 5        | 5,4      |
| Director(a) Financeiro(a)            | 12        | 13,0       | Componentes (Mobiliário plástico, madeira, metálico e outros) | 1        | 1,1      |
| Director(a) Marketing                | 7         | 7,6        | Mobiliário de Cozinha   | 7        | 7,6      |
| Director(a) Comercial                | 10        | 10,9       | Mobiliário de Jardim  | 5        | 5,4      |
| Export Manager                       | 5         | 5,4        | Outro   | 7        | 7,6      |
| Director(a)-Geral                    | 10        | 10,9       |   |          |          |
| Director(a) Administrativa           | 2         | 2,2        |   |          |          |
| Director(a) de Qualidade             | 1         | 1,1        |   |          |          |
| <b>Nº Empregados</b>                 | <b>N</b>  | <b>%</b>   | <b>Volume de Negócios (2010)</b>                              | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Menos de 5                           | 3         | 3,3        | Menos de 500.000 €  | 6        | 6,5      |
| De 6 a 10                            | 21        | 22,8       | Entre 500.001 - 2.000.000 €                                   | 34       | 37,0     |
| De 11 a 50                           | 52        | 56,5       | Entre 2.000.001 - 10.000.000 €                                | 36       | 39,1     |
| De 51 a 250                          | 14        | 15,2       | Entre 10.000.001 - 50.000.000 €                               | 14       | 15,2     |
| Mais de 251                          | 2         | 2,2        | Mais de 50.000.001 €  | 2        | 2,2      |
| <b>Forma Jurídica</b>                | <b>N</b>  | <b>%</b>   | <b>Localização da Sede</b>                                    | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Sociedade por Quotas                 | 56        | 60,9       | Norte de Portugal Continental                                 | 69       | 75,0     |
| Sociedade anónima                    | 20        | 21,7       | Centro de Portugal Continental                                | 19       | 20,7     |
| Sociedade em nome colectivo          | 16        | 17,4       | Sul de Portugal Continental                                   | 4        | 4,3      |
|                                      |           |            | Estrangeiro   | 0        | 0        |
| <b>Internacionalização</b>           | <b>N</b>  | <b>%</b>   |   |          |          |
| Sim                                  | 73        | 79,3       |   |          |          |
| Não                                  | 19        | 20,7       |   |          |          |
| <b>Total de Inquéritos Validados</b> | <b>92</b> | <b>100</b> |   |          |          |

## Capítulo 4

### Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos através do inquérito por questionário.

O tratamento estatístico foi efectuado com recurso ao *software* de estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Os dados obtidos baseiam-se em estatística descritiva e tabelas de frequências (sendo que os resultados são apresentados sob a forma de números absolutos ou percentagens relativas ao número de observações) e estatística inferencial, que é designação que caracteriza as técnicas analíticas que permitem analisar e identificar relações entre variáveis (tendo sido utilizadas análises *crosstabs* (teste do qui-quadrado), factoriais (teste de Cronbach), *cluster* e *One-Way ANOVA* (testes de amplitude de Duncan)).

O âmbito do conceito de internacionalização aplicado ao estudo refere-se às actividades das empresas a jusante da cadeia de valor, tal como explanado anteriormente.

O primeiro grupo de análises identifica as características gerais das empresas (dimensão, recursos disponíveis e recursos humanos) e a sua relação com a internacionalização. O segundo grupo de análises engloba o processo de vendas internacionais (identificam-se barreiras e motivos à internacionalização, bem como as estratégias competitivas e as modalidades de entrada). No terceiro e último grupo, encontram-se as análises às questões finais e aos apoios do meio envolvente como impulsionadores da internacionalização.

As tabelas com os resultados encontram-se na lista de anexos para consulta.

#### 4.1 Caracterização Geral das Empresas e a Internacionalização

A caracterização geral das empresas compreende a análise à dimensão, aos recursos disponíveis e aos recursos humanos das empresas do mobiliário e a sua relação com a internacionalização. As Tabelas com os resultados destas análises encontram-se no Anexo II.

##### 4.1.1 Dimensão da Empresa e a Internacionalização

Este ponto analisa a dimensão da empresa sob a perspectiva: do volume de negócios; antiguidade, ou seja o ano de criação da empresa; a eventual integração num grupo empresarial; assim como a percentagem do capital da empresa detido por estrangeiros; e a respectiva relação destas variáveis com a internacionalização, através de análises *Crosstabs*.

Na caracterização geral da amostra e tendo como referência os dados sobre o número de empregados e o **volume de negócios**, concluiu-se que 56,5% da amostra se enquadra na

definição de PME, tendo-se verificado que somente 2,2% possui um volume de negócios ascendente a 50.000.001 de Euros. Em termos de internacionalização 28, das 73 empresas que se internacionalizam, possuem um volume de negócios na ordem dos 2.000.001 a 10.000.000 de Euros, situação que pode ser particularmente desvantajosa para as empresas, contudo verificou-se que o volume de negócios não influencia a internacionalização ( $\alpha = ,239$ ) (contrariando Cavusgil *et al.*, 1987; Wolff *et al.*, 2000; Cloninger, 2004; Shaw *et al.*, 2004; Pinho *et al.*, 2010) (Tabela 1).

A **antiguidade da empresa** é analisada segundo o ano de constituição da empresa em quatro níveis (com base em Raposo, 1994): Muito Novas (menos de 1 ano); Novas (2 a 10 anos de existência), Antigas (de 11 a 19 de existência); e Muito Antigas (Mais de 20 anos de existência). Esta escala permitiu identificar que as empresas em estudo são sobretudo empresas “Antigas” (40,2%) e “Muito Antigas” (39,1%). Apenas 20,7% das empresas são consideradas “Novas”, sendo que não se obteve respostas para o nível “Muito Novas” (Tabela 2). Estes dados estão em consonância com o tecido industrial português que é tradicionalmente envelhecido. Em termos internacionais, verifica-se que as empresas que mais se internacionalizam são as empresas “Antigas” (11 a 19 anos de existência), com 30 respostas favoráveis, seguida das empresas “Muito Antigas” (com mais de 20 anos de existência), que reuniram 28 respostas, contudo através do teste do qui-quadrado aferiu-se que a antiguidade da empresa não influencia a internacionalização ( $\alpha = ,940$ ) (Arbaugh *et al.*, 2008) (Tabela 3).

Relativamente à **antiguidade** e a **experiência internacional** são as empresas classificadas como “Antigas” as que possuem uma maior experiência internacional (entre 4 a 15 anos de experiência internacional, reunindo 22 respostas), verificando-se através do teste do qui-quadrado que estas variáveis são dependentes e estatisticamente relacionáveis ( $\alpha = ,001$ ) (Cavusgil *et al.*, 1987; Johanson *et al.*, 1990; Cloninger, 2004) (Tabela 4).

Em termos de **antiguidade e vendas internacionais**, e tendo em conta a classificação de intensidade internacional proposta por Raposo (1994), como: Pequena (até 10% de vendas internacionais); Média (entre 11% e 30% de vendas internacionais); Forte (entre 31% e 50% de vendas internacionais); e Muito Forte (Mais de 51% de vendas internacionais); verifica-se que as empresas classificadas como “Muito Antigas” (10 empresas) auferem uma intensidade de vendas internacional “Muito Forte” (correspondente a mais de 51% de vendas internacionais), seguidas das empresas “Antigas” (também com 10 respostas), mas neste caso com uma intensidade de vendas internacionais considerada “Média” (entre 11% a 30% de vendas internacionais). Pode concluir-se que, embora as empresas “Antigas” possuam uma maior experiência internacional, são as empresas “Muito Antigas” que possuem melhor performance internacional, contudo, e de acordo com o teste do qui-quadrado, não existe relação significativa entre estas variáveis ( $\alpha = ,426$ ), concluindo-se que a antiguidade não influencia a

performance internacional das empresas (contrariando Cavusgil *et al.*, 1987; Johanson *et al.* 1990; Agarwal *et al.*, 1991) (Tabela 5).

Relativamente à pertença a algum **grupo empresarial** verificou-se que 79,3% das empresas da amostra não pertencem a nenhum grupo empresarial, bem como não se verificou qualquer relação significativa ( $\alpha = ,063$ ) entre a pertença a um grupo empresarial e a internacionalização das empresas (contrariando por exemplo os estudos de Cavusgil *et al.*, 1987; Whitelock 2004; Hollensen, 2007) (Tabela 6).

Quanto ao **capital da empresa detido por estrangeiros** verificou-se que 90,2% das empresas em estudo possuem capitais nacionais, pelo que apenas 9,8% das empresas têm até 10% de capital detido por estrangeiros (Tabela 7), não existindo por isso uma relação significativa entre a internacionalização e o facto do capital da empresas ser detido por estrangeiros ( $\alpha = ,107$ ). Existe no entanto, um dado que confirma os teóricos da literatura estudada (ver por exemplo Pett *et al.*, 2004), que argumentam que se existir presença de capital estrangeiro a empresa tem tendência a internacionalizar-se, já que as 9 empresas que responderam ter intervenção de capitais estrangeiros até 10% do seu capital total, internacionalizam-se.

Após esta análise é possível concluir que o volume de negócios não influencia a decisão de internacionalizar, assim como se verificou que não existe relação entre a antiguidade das empresas e a sua internacionalização, nem a antiguidade das empresas influencia a performance internacional, contudo verificou-se que existe uma **relação significativa entre a antiguidade e a experiência internacional**. A pertença a um grupo empresarial, assim como o capital da empresa detido por estrangeiros também não influenciam a internacionalização.

#### 4.1.2 Recursos Disponíveis das Empresas e a Internacionalização

Neste ponto, referente aos recursos disponíveis das empresas, são identificadas as competências e algumas das vantagens competitivas das empresas ao nível da sua localização, capacidade produtiva, os motivos para a subcontratação internacional, assim como o facto de a empresa possuir mais do que uma unidade de empresarial ou filiais de produção e a sua relação com a internacionalização. Também é analisado o investimento em investigação e desenvolvimento por parte das empresas e o registo de marcas e patentes e a sua relação com a internacionalização. Por último é analisado a tipologia e o destino dos produtos e são conferidas as modalidades de financiamento da empresa perante a internacionalização.

A **localização** internacional da sede das empresas ou a existência de filiais ou a subcontratação é apontada pelos autores como uma vantagem competitiva pelo facto de diminuir barreiras à internacionalização (Johanson *et al.*, 1990; Alvarez *et al.*, 2001; Peinado, 2003), como as taxas aduaneiras ou para superar políticas mais ofensivas no que se trata a produtos de empresas estrangeiras, permitindo desta forma reduzir os custos de transacção, produção, mão-de-obra e logística (Keegan, 2005; Andreff, 2008). No caso específico deste estudo verificou-se na caracterização geral da amostra que a sede das empresas está

localizada 100% em território nacional e 55 das 73 empresas que se internacionalizam estão localizadas no Norte de Portugal Continental (Cotae, 2010) (Tabela 8).

Relativamente à **capacidade produtiva**, a grande maioria das empresas afirmaram subcontratar somente alguns produtos (54,3%), sendo que 29,3% das empresas são fabricantes (Cavusgil *et al.*, 1987; Armagan *et al.*, 2005; Liang *et al.*, 2008) (Tabela 9). Em termos da **origem da subcontratação**, Portugal aparece como opção maioritária (54,7%). No entanto, 35,9% das empresas em estudo responderam que subcontratam tanto em Portugal, como no Estrangeiro e a apenas 9,4% da amostra afirmou subcontratar a produção de forma integral no Estrangeiro (Tabela 10). Apesar de maioritariamente as empresas subcontratarem a produção em território nacional, pretendeu-se compreender os **motivos mais significativos para a subcontratação da produção internacionalmente**. Neste âmbito, os motivos mais seleccionados referem-se: à redução de custos de produção, tecnológicos e mão-de-obra (37,9%) e redução de custos de transporte/ logística e barreiras aduaneiras (31,8%). Com menor representatividade encontramos motivos como: capacidade financeira reduzida para investir em tecnologias e métodos de produção inovadores (9,1%) e qualidade elevada dos produtos adquiridos às empresas subcontratadas (7,6%). A opção Financiamento/ Linhas de crédito de fornecedores não obteve qualquer resposta (Tabela 11). Ainda que muito limitativos em termos de expressão, estes dados estão em consonância com os autores que afirmam que a subcontratação internacional é motivada sobretudo pela redução de custos de transporte/ logística e barreiras aduaneiras para que possam chegar mais rápido aos mercados internacionais e serem mais competitivos (Agarwal *et al.*, 1991; Alvarez *et al.*, 2001; Lado *et al.*, 2004; Keegan, 2005; Hollensen, 2007; Andreff, 2008). As empresas do sector do mobiliário, na sua maioria (67,4%), não possuem mais do que uma **unidade de produção** (Tabela 12). As empresas que têm mais do que uma unidade de produção (16,3%) encontram-se localizadas somente em Portugal e não se obtiveram resultados referentes à localização de unidades de produção no estrangeiro (Tabela 13).

Em termos de vantagens competitivas, as empresas implementam **sistemas de gestão**, sendo o mais comum o Sistema de Gestão para a Qualidade (45,6%); seguido do Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho (21,3%). As empresas que não possuem qualquer Sistema de Gestão representam 12,5% da amostra (Tabela 14). Sendo a maioria das empresas fabricantes, esta é uma vantagem competitiva para as mesmas (Keegan, 2005).

Quanto ao investimento relativo à **investigação e desenvolvimento** de novos produtos este é relativamente baixo, já que a grande maioria das empresas (62%) investe apenas até 5% em I&D; e apenas 4,3% investe mais de 21% do seu orçamento anual para a I&D (Tabela 15). Em termos de relação entre a percentagem de I&D e a internacionalização, constatou-se que as empresas que investem em I&D tendem a internacionalizar-se (Cavusgil *et al.*, 1987; Liang *et al.*, 2008) (Tabela 16).

Em termos do **registo de marcas**, 92,4% das empresas possui as suas marcas registadas, por outro lado no que se refere a **registo de patentes** de inovação apenas 22,8% das empresas

afirmaram deterem registo das mesmas (Tabela 17), o que denota alguma preocupação em registar a marca, mas por outro lado, seja por desconhecimento, burocracia ou pela falta de produtos realmente inovadores as empresas descuidam claramente a protecção da propriedade intelectual dos seus produtos. Quanto à internacionalização e o registo de marcas é visível que das 73 empresas que se internacionalizam, 70 empresas possuem marcas registadas, o que pode ser analisado sob a perspectiva da sensibilização por parte das empresas para a propriedade intelectual da marca também a nível internacional. Por outro lado, dados preocupantes revelam que apenas 21 empresas, das 73 que se internacionalizam, possuem patentes registadas (Tabela 18).

No que concerne aos **produtos/ serviços das empresas** verificou-se que estes se destinam tanto ao mercado nacional, como ao mercado internacional (44,6% da amostra) (Tabela 19). Apenas 22,8% das empresas responderam que os seus produtos se destinam exclusivamente ao mercado internacional, pelo que pode afirmar-se que existe uma dependência relativa do mercado doméstico (32,6%). Desta forma é possível afirmar que existe uma relação positiva entre a concentração da actividade quase exclusiva no mercado nacional e a não-internacionalização ( $\alpha = ,000$ ), já que todas as 19 empresas que não se internacionalizam afirmaram que os seus produtos são destinados ao mercado nacional (Cavusgil *et al.*, 1987; Morgan, 1997; Tseng *et al.*, 2004; Declercq *et al.*, 2005; Oviatt *et al.*, 2005; Arbaugh *et al.*, 2008). Verificou-se igualmente que a grande maioria dos produtos/ serviços das empresas destinados aos mercados internacionais são criações próprias (56,3%), o que traduz uma maior expressão do produto português nos mercados internacionais (Tabela 20).

No que se refere às **modalidades de financiamento internacional**, solicitou-se às empresas que classificassem de 1 a 5 (sendo 1 “Nada importante” e 5 “Muito importante”) as modalidades que mais influenciam o seu processo internacional. Verificou-se que os Capitais Próprios são considerados como “Muito importantes” na hora de internacionalizar e para manter a liquidez da empresa (média = 4,70). Os Sistemas de Incentivos (QREN) foram considerados como “Bastante Importantes” (média = 3,85), assim como os Empréstimos Bancários (média = 3,64). Quanto às modalidades de financiamento que não são consideradas como fundamentais para as empresas surgem: o *Leasing* e o *Factoring* (Tabela 21).

### 4.1.3 Recursos Humanos e a Internacionalização

Neste ponto são analisados os recursos humanos que compõem a amostra em estudo e a sua relação com a actividade internacional, através de análises *crosstabs*. Esta análise compreende as habilitações gerais dos empregados, o nível sociocultural, a orientação empreendedora dos empresários e a sua experiência internacional, a existência ou não de um departamento de marketing, bem como de profissionais dedicados às vendas internacionais.

De forma geral e como verificado na caracterização da amostra, as empresas possuem 11 a 50 colaboradores (respeita a 56,5% das empresas). Em termos de **habilitações** os dois níveis de

escolaridade mais representativos são o Ensino Secundário e Básico, ambos com 38,3%, o que denota um nível de habilitações académicas médio (Raposo, 1994) (Tabela 22).

No que se refere às **características dos empresários/ director-geral/ administrador** constatou-se que o **tempo de direcção** destes quadros é de 2 e 10 anos (57,6%) (Tabela 23). Apenas 18,5% das empresas confirmou que os dirigentes estão na empresa há mais de 21 anos, o que comparativamente à antiguidade da empresa revela que existe alguma rotatividade dos quadros dirigentes, já que a amostra é constituída sobretudo por empresas “Antigas” que foram constituídas à 11-19 anos (40,2%). Contudo, não se comprovou que exista uma relação significativa entre o tempo de direcção dos dirigentes e a internacionalização das empresas ( $\alpha = ,816$ ) (contrariando os estudos de Cavusgil *et al.*, 1987; Dave *et al.*, 1997; Morgan, 1997; Reuber *et al.*, 1997) (Tabela 24).

Os empresários/ director-geral/ administrador possuem sobretudo entre 36 e 50 anos de **idade** (45,7%) e somente 17,4% das empresas possuem dirigentes com mais de 51 anos de idade. A idade jovem do empresário e a relação com a internacionalização das empresas não é significativa ( $\alpha = ,460$ ), contudo verifica-se que nas empresas que se internacionalizam os dirigentes têm entre 36 e 50 anos (31 empresas) e até 35 anos (29 empresas), pois estão mais ávidos e predispostos para as actividades internacionais (Cavusgil *et al.*, 1987; Dave *et al.*, 1997; Reuber *et al.*, 1997) (Tabela 25).

Em termos de **habilitações literárias** verificou-se que 37% dos dirigentes possuem o Ensino Secundário e 32,6% possui uma Licenciatura, o que denota alguma instrução no panorama actual por parte dos dirigentes das empresas em estudo. Verificou-se que quanto mais elevadas são as habilitações académicas dos dirigentes, maior é a propensão para a internacionalização das empresas (Cavusgil *et al.*, 1987; Campbell, 1996; Morgan, 1997) (Tabela 26).

Em termos de **mobilidade internacional** verificou-se que 84,8% dos dirigentes nunca estiveram em funções por mais de 3 meses no estrangeiro, tendo-se constatado que a experiência profissional internacional do dirigente não influencia a internacionalização das empresas ( $\alpha = ,038$ ) (Tabela 27). No entanto, verificou-se que todas as 14 empresas que têm dirigentes com experiência internacional vendem para mercados internacionais (Cavusgil *et al.*, 1987 ; Reuber *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Etemad, 2004; Pett *et al.*, 2004). Quanto ao **acompanhamento da actividade internacional** é possível constatar que a grande maioria dos dirigentes envolvem-se directamente nas actividades de gestão internacional da empresa (66,3%) (Tabela 28). Os dirigentes que não seguem de perto as actividades internacionais também não vendem internacionalmente, demonstrando desta forma que existe uma relação significativa ( $\alpha = ,000$ ) entre o envolvimento directo do dirigente e a internacionalização (Campbell, 1996; Dave *et al.*, 1997; Morgan, 1997; Reuber *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Etemad, 2004; Pett *et al.* 2004). Relativamente ao **conhecimento de idiomas** numa escala de 1 a 5 (em que 1 corresponde a “Não Domina” e 5 “Domina Muito Bem”), os empresários mostraram um grande desconhecimento dos idiomas em análise, sendo o Espanhol, o Inglês e

o Francês os únicos idiomas que os empresários identificaram “Dominar” de forma razoável (Tabela 29). Em termos de relação entre os idiomas que os dirigentes dominam e a internacionalização das empresas, foi possível comprovar que independentemente do facto do conhecimento de idiomas dos dirigentes ser diminuto ou nulo, esta questão sociocultural não impede a internacionalização das empresas ( $\alpha = ,036$ ) (contrariando Cavusgil *et al.*, 1987; Campbell, 1996; Morgan, 1997; Reuber *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Pett *et al.*, 2004) (Tabela 30).

A grande maioria das empresas em estudo possui **departamento de marketing** (78,3%), com 1 profissional (46,7% da amostra), tendo como habilitações académicas Licenciatura (63,7%) (Tabelas 31 e 32). De salientar ainda que 63, das 73 empresas que operam internacionalmente, têm efectivamente departamento de marketing, e somente 10 não possuem departamento e profissionais de marketing, podendo concluir-se que existe uma relação positiva entre estas variáveis ( $\alpha = ,000$ ) (Cavusgil *et al.*, 1987; Etemad, 2004; Liang *et al.*, 2008) (Tabela 33).

Relativamente aos **profissionais de internacionalização** as 73 empresas que se internacionalizam responderam ter profissionais nesta área, contudo, a maioria (56,2%) não estão dedicados exclusivamente à internacionalização (Tabela 34). Verificou-se que 39,4% das empresas possuem 1 profissional de internacionalização e 22,7% contam com 2 profissionais. Apenas 15,2% da amostra possui 4 profissionais, o que denota uma escassez de recursos humanos especializados nesta área, sendo que pode traduzir-se numa barreira à internacionalização (Morgan, 1997; Pett *et al.* 2004; Pinho *et al.*, 2010). Quanto à posição dos profissionais de internacionalização, concluiu-se que estes estão dependentes do departamento de marketing (33,3%) e estão situados em Portugal (46,2%). Somente 13,5% dos profissionais de internacionalização estão independentes do departamento de marketing e apenas 7,1% estão localizados no estrangeiro (Keegan, 2005) (Tabela 35). No que concerne aos idiomas constatou-se que os profissionais de internacionalização “Dominam Bem” pelo menos dois idiomas (Cavusgil *et al.*, 1987; Reuber *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Etemad, 2004; Pett *et al.*, 2004): o Espanhol (idioma com maior expressão, média = 4,45), seguido do Inglês (média = 4,25) (Tabela 36).

Em conclusão, verificou-se que o tempo de direcção, a idade jovem, a experiência internacional e o fraco conhecimento de idiomas por parte dos dirigentes não influenciam a internacionalização das empresas. Por outro lado, verificou-se que quanto mais elevadas são as habilitações académicas dos dirigentes, maior é a propensão para a internacionalização, assim como existe uma relação significativa entre os dirigentes que seguem de perto as actividades internacionais e a internacionalização. Verificou-se também que existe uma relação significativa entre a existência de departamento de marketing e a internacionalização, assim como se constatou que em média as empresas possuem 1 profissional de internacionalização, dependente do departamento de marketing e localizado em Portugal, que detém bons conhecimentos de idiomas.

## 4.2 Processo de Vendas Internacionais

Neste ponto são analisadas a experiência e performance das empresas (envolvimento internacional), as barreiras e motivos para a internacionalização, a estratégia internacional e os respectivos mercados de actuação, bem como se analisam as modalidades de entrada e o estabelecimento de parcerias/ alianças locais.

Tal como verificado na caracterização geral da amostra, 73 empresas internacionalizam-se e 19 empresas da amostra não se internacionalizam. As próximas análises serão efectuadas, sobretudo, com base nos dados obtidos pelas empresas que se internacionalizam. As tabelas secundárias com os resultados destas análises encontram-se no Anexo III.

### 4.2.1 Os Resultados do Envolvimento Internacional das Empresas

O envolvimento internacional das empresas foi analisado segundo a experiência internacional e a intensidade/ performance das vendas internacionais.

Neste sentido, em termos de **anos de experiência das empresas em contexto internacional**, esta foi classificada em quatro níveis de envolvimento (segundo Raposo, 1994): Pequena (até 3 anos); Média (4 a 15 anos), Grande (de 16 a 27 anos); e Muito Grande (Mais de 28 anos de experiência internacional). Após esta classificação constatou-se que 58,9% das empresas que se internacionalizam possuem uma experiência internacional “Média” (de 4 a 15 anos), seguida de 26% das empresas, que possuem uma experiência de internacionalização “Pequena” (até 3 anos) (Tabela 37).

A **intensidade internacional** foi medida tendo em consideração a percentagem de vendas internacionais das empresas para os mercados. Assim, as empresas foram classificadas segundo a intensidade em (Raposo, 1994): Fraca (até 10% de vendas internacionais), Média (entre 11% e 30% de vendas internacionais), Forte (entre 31% e 50% de vendas internacionais) e Muito Forte (mais de 51% de vendas internacionais). Verificou-se que 32,9% das empresas possui uma intensidade de vendas internacional “Média” e 26% das empresas possuem uma intensidade exportadora “Muito Forte”. (Tabela 37).

Desta análise, embora a amostra reflecta uma relação equilibrada entre a experiência internacional (“Média”) e intensidade/ performance internacional (“Média”), por outro lado possui um grupo de empresas (10 empresas) que possui uma performance/ intensidade internacional “Muito forte” (com mais de 51% de vendas internacionais) (Tabela 38). Da análise através do teste do qui-quadrado, concluiu-se que as variáveis experiência e intensidade internacional são estatisticamente significativas e dependentes ( $\alpha = 0,00$ ).

### 4.2.2 Barreiras à Internacionalização

Neste ponto são identificadas as barreiras à internacionalização pelas empresas que não se internacionalizam e pelas que se internacionalizam.

#### 4.2.2.1 Barreiras Identificadas pelas Empresas que Não se Internacionalizam

Após a revisão da literatura foi solicitado às 19 empresas em estudo que não se internacionalizam, que seleccionassem da lista dos 15 itens apresentados, as três barreiras mais significativas para a não internacionalização.

As três barreiras identificadas pelas empresas com maior representatividade foram: **Actuação quase exclusiva no mercado nacional**, encontrando-se as empresas dependentes das oportunidades geradas pelo mercado doméstico (16,7%) (Cavusgil *et al.*, 1987; Morgan, 1997; Tseng *et al.*, 2004; Declercq *et al.*, 2005; Oviatt *et al.*, 2005; Arbaugh *et al.*, 2008); **Insuficiente autofinanciamento da empresa** (16,7%) (Shaw *et al.*, 2004; Pinho *et al.*, 2010), devido à dimensão das empresas, pois pressupõe-se que as PME's possuam recursos financeiros mais restritos (Cavusgil *et al.*, 1987; Dave *et al.*, 1997; Etemad, 2004; Pett *et al.*, 2004); e **Dificuldade em encontrar canais de distribuição** internacionais (15%) (Barkema *et al.*, 1996; Cateora *et al.*, 2001; Fillis, 2002), contudo esta dificuldade é mais significativa para as empresas que já se internacionalizam (Morgan, 1997; Pinho *et al.*, 2010), o que poderá indicar que estas empresas já tentaram uma abordagem aos mercados internacionais.

Outras barreiras identificadas com menor expressão foram: a **Falta de recursos humanos** qualificados (13,3%) (Morgan, 1997; Pinho *et al.*, 2010); e **Diferenças culturais e linguísticas** dos mercados (8,3%) (Barkema *et al.*, 1996; Cateora *et al.*, 2001; Westhead *et al.*, 2001; Fillis, 2002; Tesfom *et al.*, 2006; Arbaugh *et al.*, 2008), conforme se pode constatar na Tabela 4.1. Por outro lado, as barreiras relativas à distância geográfica dos mercados e aos riscos políticos (referidas em estudos, como por exemplo George *et al.*, 2005), não obtiveram qualquer expressão.

Tabela 4.1 - Barreiras à Internacionalização das empresas que Não se Internacionalizam

| Barreiras: (1) Originadas pela Empresa; (2) Originadas pelo Meio Envolvente     | Respostas |        | % Casos |
|---|-----------|--------|---------|
|   | N         | %      |         |
| Actuação quase exclusiva no mercado nacional (1)                                | 10        | 16,7%  | 52,6%   |
| Insuficiente autofinanciamento da empresa (1)                                   | 10        | 16,7%  | 52,6%   |
| Fraca capacidade produtiva (1)  | 3         | 5,0%   | 15,8%   |
| Fraco conhecimento de idiomas estrangeiros (1)                                  | 1         | 1,7%   | 5,3%    |
| Falta de recursos humanos qualificados (1)                                      | 8         | 13,3%  | 42,1%   |
| Falta de competitividade nos produtos (qualidade, design e imagem de marca) (1) | 2         | 3,3%   | 10,5%   |
| Dificuldade em implementar uma estratégia de preços (1)                         | 1         | 1,7%   | 5,3%    |
| Falta de acordos de cooperação/ parcerias nos mercados internacionais (1)       | 2         | 3,3%   | 10,5%   |
| Dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais (2)              | 9         | 15,0%  | 47,4%   |
| Dificuldade em promover os produtos/ serviços nos mercados internacionais (2)   | 3         | 5,0%   | 15,8%   |
| Concorrência agressiva nos mercados internacionais (2)                          | 3         | 5,0%   | 15,8%   |
| Diferenças culturais e linguísticas (2)   | 5         | 8,3%   | 26,3%   |
| Riscos Económicos/ Comerciais (2)   | 3         | 5,0%   | 15,8%   |
| Total   | 60        | 100,0% | 315,8%  |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Ao contrário do que se verificou na bibliografia, em que as barreiras são na sua maioria originadas no meio envolvente (Cavusgil *et al.*, 1987; Morgan, 1997; Cateora *et al.*, 2001; Lu *et al.*, 2001; Albaum *et al.*, 2002; Bhattacharya *et al.*, 2006; e Rothaermel *et al.*, 2006), nesta análise verificou-se que os problemas mais significativos referem-se a **barreiras geradas pela própria empresa**, à excepção da dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais e às diferenças culturais e linguísticas dos mercados que são gerados pelo meio ambiente e que se incluem no grupo das barreiras referentes às características dos mercados internacionais.

Relativamente à **caracterização das 19 empresas em estudo que não se internacionalizam**, em termos de **dimensão** possuem um volume de negócios entre 500.001 e 2.000.000 euros (9 empresas) (Tabela 1); são empresas “Muito Antigas” com mais de 20 anos (8 empresas) (Tabela 3); não pertencem a nenhum grupo empresarial (18 empresas) (Tabela 6); e não possuem capital estrangeiro aplicado na empresa (19 empresas) (Tabela 7), variáveis que poderão justificar as dificuldades de autofinanciamento e a dependência do mercado nacional (Shaw *et al.*, 2004; Tseng *et al.*, 2004; Declercq *et al.*, 2005; Oviatt *et al.*, 2005; Arbaugh *et al.*, 2008).

Quanto aos **recursos disponíveis** são empresas que investem pelo menos até 5% em I&D (15 empresas) (Tabela 16), possuem marcas registadas (15 empresas) e não possuem registo de patentes (19 empresas) (Tabelas 18).

Em termos de **recursos humanos**, possuem empresários/ director-geral/ administradores há cerca de 2-10 anos como dirigentes (10 empresas) (Tabela 24), com idades compreendidas entre os 36 e 50 anos (11 empresas) e com Ensino Secundário como habilitações académicas (11 empresas) (Tabelas 25 e 26). Estes dirigentes não têm experiência em funções internacionais por mais de 3 meses (19 empresas) (Tabela 27), não se envolvem nas actividades de gestão internacional da empresa (16 empresas) (Tabela 28) e de forma geral não dominam línguas estrangeiras (Tabela 30). Estas empresas também não possuem departamento de marketing (10 empresas) (Tabela 33). Esta caracterização revela as dificuldades sentidas relativamente à falta de recursos humanos qualificados, com especial destaque para a falta de orientação internacional dos dirigentes máximos (Cavusgil *et al.*, 1987; Morgan, 1997; Reuber *et al.*, 1997; Pinho *et al.*, 2010). Também se poderá relacionar a falta de recursos humanos qualificados, com as dificuldades no acesso aos canais de distribuição, bem como ultrapassar as barreiras culturais e linguísticas (Barkema *et al.*, 1996; Fillis, 2002).

Quando questionadas sobre a intenção de internacionalizar nos próximos três anos, 42,1% das empresas responderam ser “Muito Provável” a aposta na internacionalização, sendo que apenas 5,3% das empresas responderam ser “Pouco Provável” (Tabela 39).

Neste sentido, e uma vez que as barreiras estão sobretudo dependentes da empresa, podemos concluir que para se internacionalizarem estas empresas terão de apostar na geração de

alternativas financeiras sustentáveis (exemplo: acesso a linhas de crédito...), para que possam diversificar os mercados onde actuam (passar da concentração exclusiva no mercado nacional, para a expansão internacional), bem como terão de apostar em recursos humanos qualificados e reforçar as suas vantagens competitivas, para que desta forma possam minimizar as barreiras sentidas e avançarem com o seu processo de internacionalização.

#### 4.2.2.2 Barreiras Identificadas pelas Empresas que se Internacionalizam

Com base em estudos identificados na revisão da literatura, foi gerada uma lista das principais barreiras identificadas por empresas que se internacionalizam. Solicitou-se às 73 empresas respondentes que se internacionalizam, que seleccionassem da lista dos 5 itens apresentados, as barreiras mais significativas que a internacionalização lhes suscita.

As barreiras com maior representatividade foram: **Autofinanciamento insuficiente** (35%); **Dificuldade em encontrar canais de distribuição** internacionais (28,7%); **Dificuldade em promover os produtos/ serviços** nos mercados internacionais (17,8%); **Dificuldade em implementar uma estratégia de preços** internacionais competitivos (13,4%). A Falta de competitividade dos produtos (qualidade, design e imagem de marca) reuniu apenas 2,5% das opções, pelo que a amostra em estudo, considera ser competitiva com os seus produtos, conforme se pode verificar na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 - Barreiras à internacionalização das empresas que se Internacionalizam

| Barreiras: (1) Originadas pela Empresa; (2) Originadas pelo Meio Envolvente     | Respostas |        | % Casos |
|---|-----------|--------|---------|
|   | N         | %      |         |
| Autofinanciamento insuficiente (1)  | 55        | 35,0%  | 74,3%   |
| Falta de competitividade dos produtos (qualidade, design e imagem de marca) (1) | 4         | 2,5%   | 5,4%    |
| Dificuldade em implementar uma estratégia de preços (1)                         | 21        | 13,4%  | 28,4%   |
| Dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais (2)              | 45        | 28,7%  | 60,8%   |
| Dificuldade em promover os produtos/ serviços nos mercados (2)                  | 28        | 17,8%  | 37,8%   |
| Nenhuma das anteriores  | 2         | 1,3%   | 2,7%    |
| Outro (Dificuldade em corresponder a alguns critérios exigidos pelo QREN) (2)   | 1         | 0,6%   | 1,4%    |
| Outro (Falta de resposta de produtores/fornecedores nacionais) (2)              | 1         | 0,6%   | 1,4%    |
| Total   | 157       | 100,0% | 212,2%  |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Conclui-se que as barreiras enunciadas respeitam tanto a dificuldades geradas pela empresa como pelo meio envolvente, em particular as características dos mercados internacionais.

Estas barreiras confirmam as conclusões apontadas por exemplo por Shaw *et al.*, (2004), Cavusgil *et al.*, (1987), Cavusgil *et al.*, (1994), Leonidou (1994), Leonidou (1995); Barkema *et al.*, (1996), que identificaram a falta de recursos financeiros como uma das principais dificuldades de internacionalização. O autofinanciamento insuficiente poderá ser explicado

pelo facto de a amostra estar dependente sobretudo de capitais próprios para se internacionalizar (78,1%), sendo importante referir que as empresas que se internacionalizam possuem cerca de 2.000.001 - 10.000.000 de Euros de volume de negócios e possuem uma intensidade exportadora “Média” (11% a 30% de vendas internacionais). Adicionalmente esta dificuldade pode ser explicada pelo facto de este sector ser composto, sobretudo, por empresas classificadas como “Antigas” (com 11 a 19 anos de existência), pelo que terão de investir e modernizar processos e sistemas, além de que podem contar com problemas estruturais antigos, que não lhes permitam ser competitivas com as suas congéneres internacionais (Pinho *et al.*, 2010).

Barkema *et al.*, (1996), Cateora *et al.*, (2001) e Fillis (2002), argumentam que os problemas mais comuns são encontrar distribuidores e a promoção dos produtos, bem como competir com os preços da concorrência nos mercados, sobretudo para empresas que sigam os modos de exportação (Viana *et al.*, 2009).

Num estudo efectuado relativamente às empresas portuguesas que se internacionalizam, Pinho *et al.*, (2010) identificou como um dos principais problemas a falta de acesso e controlo dos canais de distribuição nos mercados onde actuam (aspectos também referidos por Morgan, 1997; Dave *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Cateora *et al.*, 2001; Lu *et al.*, 2001; Westhead *et al.*, 2001; Albaum *et al.*, 2002). Esta dificuldade poderá estar relacionada com o facto da política de preços não ser competitiva, com a falta de promoção dos produtos, bem como com os recursos humanos da empresa (Viana *et al.*, 2009). Embora, 73 empresas em estudo possuam departamento de marketing e profissionais dedicados à internacionalização, verifica-se uma escassez de recursos especializados, já que estes não estão dedicados exclusivamente à internacionalização (56,2%) e as empresas possuem em média apenas um profissional de internacionalização (39,4%), estando localizados sobretudo em Portugal (46,2%), logo distantes dos mercados e dos canais de distribuição (Dave *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Fillis, 2002; Etemad, 2004; Shaw *et al.*, 2004; Tseng *et al.*, 2004; Declercq *et al.*, 2005; Oviatt *et al.*, 2005; Gilbert *et al.* 2006; Tesfom *et al.*, 2006; Hollensen, 2007; Arbaugh *et al.*, 2008).

Em termos da barreira relativa à promoção dos produtos, é notório que para existir promoção é necessário investimento, logo se o autofinanciamento é apontado como o principal problema à manutenção da actividade internacional, considera-se que em termos associativos e estatais (e uma vez que 57,8% das empresas recorrem aos seus programas de promoção internacional) seja fundamental unir esforços e se comunique uma imagem do sector de forma consolidada e consistente, auxiliando as empresas. Além de que, nos modos de exportação, a promoção fica frequentemente à responsabilidade dos distribuidores (Keegan 2005; Hollensen, 2007).

Neste sentido, as dificuldades enunciadas podem explicar a dificuldade em definir uma política de preços competitiva que permita à empresa melhorar a sua performance internacional. Muitas vezes, e associada a uma fase inicial de vendas internacionais, as

empresas têm de baixar os preços dos produtos, prejudicando a sua liquidez financeira (Morgan, 1997; Dave *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Fillis, 2002; Etemad, 2004; Shaw *et al.*, 2004; Tseng *et al.*, 2004; Viana *et al.*, 2009). Esta dificuldade em definir preços competitivos poderá também estar relacionada com as taxas aduaneiras, impostos do mercado de destino, assim como com a localização geográfica do mesmo (Keegan, 2005; Hollensen, 2007). Neste sentido, seria interessante que as empresas repensassem a sua actuação (nomeadamente na selecção da modalidade de entrada) e na escolha de mercados estratégicos (que lhes permitam ser competitivas em termos de custos de transacção e logística) (Coviello *et al.*, 1999; Keegan, 2005), sendo que também neste ponto o Estado detém um papel fundamental na negociação com os mercados para a livre circulação de mercadorias ou atenuação de taxas e impostos (Keegan, 2005; Hollensen, 2007; Viana *et al.*, 2009). A título justificativo, pode referir-se que quando se questionou às empresas acerca da subcontratação da produção, apesar de apenas 9,4% da amostra afirmar que subcontrata a produção de forma integral nos mercados estrangeiros, verificou-se que um dos motivos que mais pesa nessa decisão respeita à redução de custos de transporte/ logística e barreiras aduaneiras (31,8%) (Agarwal *et al.*, 1991; Johanson *et al.* 1990; Russow *et al.*, 1996; Cloninger, 2004; Andreff, 2008).

Em conclusão as empresas do sector do mobiliário que se internacionalizam terão que reforçar a sua estrutura com recursos humanos qualificados, para alcançar os mercados e os respectivos canais de distribuição, apostando e reforçando a qualidade e imagem das suas marcas e produtos definindo posicionamentos, através da promoção com o apoio dos organismos estatais, para que desta forma consigam implementar uma estratégia de preços competitiva, que lhes permita sustentarem-se e aumentarem a sua performance internacional, reforçando a sua capacidade financeira.

#### **4.2.3 Motivos para a Internacionalização**

A decisão de internacionalizar está dependente de vários motivos que influenciam as empresas. Neste âmbito, pretende-se, com base na literatura estudada, analisar os factores proactivos e reactivos que motivam a internacionalização das empresas do mobiliário, testando as seguintes hipóteses:

*H1: As empresas no sector do mobiliário seguem uma orientação proactiva, baseada nos benefícios gerados pelas empresas.*

*H2: As pressões/ incentivos que são gerados pelo meio envolvente doméstico e internacional influenciam a internacionalização das empresas do sector do mobiliário.*

Foram listados 20 factores, referentes a motivos proactivos (12) e motivos reactivos (8), em que as empresas respondentes teriam que classificar numa escala de 1 a 5 (sendo que 1 representava “Nada Importante” e 5 “Muito Importante”) os motivos que mais influenciam a internacionalização da empresa.

Com recurso a uma análise factorial, utilizada para representar as relações entre um conjunto de variáveis, determinou-se a retenção de 6 factores que representam 67,86% da variância total. Após a validação da análise factorial através do teste KMO (*Kaiser Meyer Olkin*) que confirmou a utilização da análise factorial como média (>70%) (Raposo, 1994), e do teste *Bartlett*, que confirmou que a matriz de correlações é uma matriz de identidade com variáveis correlacionáveis entre si ( $\alpha < 0,05$ ), foi efectuada uma rotação dos factores, para que fossem interpretados os significados dos factores comuns que se correlacionam entre si. A utilização do método VARIMAX permitiu minimizar o número de variáveis que apresentam elevados valores nos ponderadores associados a um determinado factor comum, conforme se pode constatar na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Análise Factorial Motivos à Internacionalização

| Motivos à Internacionalização   | Factores               |                       |                                   |                       |                                   |                                   |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|   | 1 (Motivos Proactivos) | 2 (Motivos Reactivos) | 3 (Motivos Proactivos/ Reactivos) | 4 (Motivos Reactivos) | 5 (Motivos Proactivos/ Reactivos) | 6 (Motivos Proactivos/ Reactivos) |
| Desejo de crescimento e lucro   | ,258                   | ,142                  | ,035                              | ,079                  | -,197                             | ,681                              |
| Actividade consolidada no mercado nacional                              | ,379                   | ,125                  | ,485                              | ,286                  | -,503                             | -,114                             |
| Mercados específicos  | ,536                   | -,027                 | -,006                             | -,047                 | -,146                             | -,607                             |
| Prospecção internacional  | ,411                   | ,011                  | ,109                              | -,002                 | ,527                              | -,149                             |
| Autofinanciamento suficiente  | ,410                   | -,161                 | ,540                              | -,015                 | ,152                              | -,439                             |
| Obtenção de economias de escala   | ,455                   | ,235                  | ,298                              | ,312                  | ,090                              | ,259                              |
| Vontade do Empresário em vender nos mercados internacionais             | ,789                   | -,006                 | -,011                             | ,161                  | -,116                             | -,133                             |
| Experiência internacional de um Colaborador/ Empresário                 | ,806                   | ,040                  | ,201                              | ,057                  | ,003                              | ,106                              |
| Conhecimento de vários idiomas  | ,870                   | -,009                 | ,143                              | -,049                 | ,001                              | ,189                              |
| Conhecimento dos mercados e do ambiente internacional                   | ,819                   | -,020                 | ,022                              | -,206                 | ,130                              | -,072                             |
| Oferta de produtos únicos   | ,544                   | ,203                  | ,305                              | -,273                 | ,127                              | -,115                             |
| Elevada capacidade produtiva e tecnológica                              | -,034                  | ,082                  | ,816                              | -,138                 | -,004                             | ,004                              |
| Concorrência nacional intensa   | -,040                  | -,095                 | -,094                             | ,788                  | ,129                              | ,049                              |
| Excedente de produção/ dificuldade em escoar produtos                   | ,020                   | ,414                  | -,064                             | ,732                  | -,046                             | ,008                              |
| Fraco poder de compra nacional  | -,041                  | ,668                  | -,118                             | ,468                  | ,193                              | -,041                             |
| Pedidos de compra externos  | ,345                   | ,074                  | ,688                              | -,153                 | ,155                              | ,143                              |
| Sobrevivência da empresa  | -,111                  | -,077                 | -,247                             | ,446                  | ,440                              | ,202                              |
| Apoios Estatais   | ,016                   | ,217                  | ,236                              | ,258                  | ,756                              | -,138                             |
| Proximidade geográfica de clientes/ mercados internacionais             | -,078                  | ,857                  | ,137                              | ,028                  | ,116                              | ,267                              |
| Proximidade cultural e linguística de clientes/ mercados internacionais | ,165                   | ,868                  | ,103                              | -,068                 | -,089                             | -,004                             |
| <b>% Variância</b>  | <b>21,040%</b>         | <b>11,708%</b>        | <b>10,477%</b>                    | <b>10,129%</b>        | <b>7,683%</b>                     | <b>6,827%</b>                     |
| <b>Cronbach's Alpha</b>   | <b>0,84</b>            | <b>0,77</b>           | <b>0,68</b>                       | <b>0,70</b>           | <b>0,47</b>                       | <b>0,43</b>                       |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>   | <b>,715</b>            |                       |                                   |                       |                                   |                                   |
| <b>Bartlett's Test of Sphericity</b>                                    | Approx. Chi-Square     | 596,877               |                                   |                       |                                   |                                   |
|   | Df                     | 190                   |                                   |                       |                                   |                                   |
|   | Sig.                   | ,000                  |                                   |                       |                                   |                                   |

O grupo de **Factores 1** (explica 21,04% da variância) engloba claramente **motivos proactivos**, com maior incidência em variáveis relativas ao **conhecimento e aos recursos humanos**. Desta forma, as variáveis que motivam a internacionalização são o Conhecimento de Vários Idiomas, o Conhecimento dos Mercados e do Ambiente Internacional, seguido da Experiência internacional de um Colaborador/ Empresário/ Director-Geral/ Administrador e da Vontade do Empresário/ Director-Geral/ Administrador. O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,84, confirmando assim a consistência interna das suas variáveis (recomendável que seja >0,70) (Maroco *et al.*, 2006).

No grupo de **Factores 2** (que explica 11,71% da variância) surgem **motivos reactivos** relativos às **condições do mercado de destino e do mercado doméstico**. Os factores mais significativos respeitam ao mercado de destino e englobam a distância psíquica, com a proximidade geográfica, cultural e linguística de determinados clientes/ mercados internacionais. O motivo mais significativo para a internacionalização no que diz respeito às condições do mercado doméstico refere-se ao fraco poder de compra nacional. O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,77, confirmando assim a consistência interna das suas variáveis (recomendável >0,70) (Maroco *et al.*, 2006).

O grupo de **Factores 3** (explica 10,48% da variância) engloba de forma indefinida tanto **motivos proactivos, como reactivos**. As variáveis mais significativas e que se englobam nas características das empresas, logo nos motivos proactivos, são a elevada capacidade produtiva e tecnológica, o autofinanciamento suficiente e a actividade consolidada no mercado nacional. No grupo dos motivos reactivos a variável mais destacada refere-se aos pedidos de compra directos do exterior. Dada esta indefinição, o teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,68, embora seja inferior ao recomendável, este valor é aceitável para a análise (Maroco *et al.*, 2006; Rundh, 2007).

No grupo de **Factores 4** (que explica 10,13% da variância) estão agrupados **motivos reactivos** referentes ao **mercado nacional**, cujas variáveis com maior relevância são a concorrência nacional intensa, o excedente de produção/ dificuldade de escoar produtos, o fraco poder de compra nacional e a internacionalização como medida de sobrevivência das empresas. O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,70, confirmando assim a consistência interna das suas variáveis (recomendável >0,70) (Maroco *et al.*, 2006).

No grupo de **Factores 5** (que explica 7,68% da variância) surge com maior significância o **motivo reactivo** referente aos apoios estatais e o **motivo proactivo** relativo à prospecção sistemática nos mercados internacionais. Neste grupo, o teste de fiabilidade do alfa de Cronbach é de 0,47, revelando a indefinição e a conseqüente inconsistência das variáveis deste factor. Contudo, este factor será mantido para futuras análises, sempre com consciência de que o mesmo é limitativo (Maroco *et al.*, 2006).

No grupo de **Factores 6** (que explica 6,83% da variância) surgem **motivos proactivos e reactivos**. Contudo os motivos proactivos são mais significativos e são referentes aos

objectivos das empresas, cuja variável com maior significância para a internacionalização das empresas é o desejo de crescimento e a obtenção de lucro, seguida da vontade de obter economias de escala. Como motivo reactivo surge proximidade geográfica de determinados clientes/ mercados internacionais. A indefinição e inconsistência das variáveis neste grupo de factores são identificadas novamente pelo teste do alfa de Cronbach que é de 0,43, contudo este será mantido para futuras análises, para verificar a real significância destas variáveis para as empresas (Maroco *et al.*, 2006).

Após a realização da análise factorial foi possível encontrar grupos de factores que englobam tanto motivos proactivos (Factor 1) como reactivos (Factor 2 e 4). O grupo de factores 3, 5 e 6 são considerados como indefinidos, não sendo por isso possível concluir qual a orientação das empresas em termos de motivações para a internacionalização. Para tal, e para validar as hipóteses apresentadas, foi efectuada uma análise *Cluster*, tendo como base o método de WARD, que resultou em três grupos e com base no método *One-Way ANOVA* foram verificadas e comparadas as médias mais elevadas dos factores, conforme se pode verificar na Tabela 4.4.

Tabela 4.4 - Análise *Cluster/ One-Way ANOVA* dos Motivos à Internacionalização

| Factores                   | Cluster 1<br>(63empresas)                  | Cluster 2<br>(14empresas) | Cluster 3<br>(15empresas)                  | Post Hoc - Duncan<br>(Alpha = **<0,05) |       |       | F<br>(ANOVA) | Sig.<br>(<0,05) |
|----------------------------|--|---------------------------|--|--|-------|-------|--------------|-----------------|
|                            |  |                           |  | (1-2)                                  | (1-3) | (2-3) |              |                 |
| F1 - Motivos Proactivos    | -,1960302                                  | ,0450914                  | ,7812414                                   | **                                     | **    | N.S.  | 8,550        | ,000            |
| F2 - Motivos Reactivos     | ,1486879                                   | -1,2832903                | ,5732486                                   | N.S.                                   | **    | N.S.  | 30,672       | ,000            |
| F3 - Proactivos/ Reactivos | -,2289340                                  | ,1072946                  | ,8613813                                   | N.S.                                   | **    | N.S.  | 11,312       | ,000            |
| F4 - Motivos Reactivos     | -,1850144                                  | ,7261053                  | ,0993623                                   | **                                     | N.S.  | **    | 6,917        | ,002            |
| F5 - Proactivos/ Reactivos | ,0944091                                   | -,6319567                 | ,1933080                                   | N.S.                                   | **    | N.S.  | 4,576        | ,013            |
| F6 - Proactivos/ Reactivos | ,2238378                                   | -,2665295                 | -,6913577                                  | N.S.                                   | N.S.  | **    | 8,302        | ,000            |
|                            | Motivos Proactivos/ Reactivos: Indefinidos | Motivos Reactivos         | Motivos Proactivos/ Reactivos: Indefinidos |  |       |       |              |                 |

a. Cluster - Ward Method: One-Way

b. N.S. = Não significativo

O grupo 1, com 63 empresas, segue motivações tanto proactivas, como reactivas, com médias elevadas nos factores 6 (indefinido, com motivos proactivos e reactivos) e no factor 2 (motivos reactivos). Contudo, apesar do teste do F ser significativo, o teste do alfa de

Cronbach revelou uma baixa fiabilidade no factor 6, além de que os testes de amplitude de Duncan revelam que o factor 6 é apenas estatisticamente significativo para o grupo 2 e 3 e não para o grupo 1, podendo por isso admitir-se uma tendência para **motivos reactivos** das empresas deste grupo, tendo por base as variáveis do factor 2 referentes às **condições do mercado de destino (distância psíquica) e do mercado doméstico (fraco poder de compra)**.

O **grupo 2**, com 14 empresas, segue claramente **motivações reactivas**, referentes ao **mercado nacional**, cujas motivações são a concorrência nacional intensa, o excedente de produção/ dificuldade de escoar produtos, o fraco poder de compra nacional e a internacionalização como medida de sobrevivência das empresas. Através da realização dos testes de amplitude de Duncan, verificou-se que no factor 4 (motivos reactivos), o grupo 2 é significativo com o grupo 1 e 3, bem como se pode concluir, através do Teste do F, que este factor é significativo e válido para a análise ( $\alpha = ,002$ ).

O **grupo 3**, com 15 empresas, pode ser classificado como indefinido, já que segue motivações tanto proactivas, como reactivas, com médias positivas e estatisticamente significativas nos factores 3 (motivos proactivos de capacidade produtiva e financeira, actividade consolidada no mercado nacional; motivos reactivos de pedidos de compra directos do estrangeiro), factor 1 (motivos proactivos de conhecimento e recursos humanos) e factor 2 (motivos reactivos de condições do mercado doméstico e global).

Esta análise permitiu aferir que as variáveis do factor 5, que continham uma baixa fiabilidade, não são estatisticamente significantes para as empresas do mobiliário: **motivo reactivo** referente aos apoios estatais e o **motivo proactivo** relativo à prospecção sistemática nos mercados internacionais.

Neste sentido, é possível concluir que as **empresas do sector do mobiliário possuem motivações mais reactivas para se internacionalizar, rejeitando-se a hipótese 1 e comprovando-se a hipótese 2**, já que são as **pressões/ incentivos que são gerados pelo meio envolvente doméstico e internacional que influenciam a internacionalização das empresas do sector do mobiliário**. Os factores que motivam a internacionalização são sobretudo relativos às **condições do mercado doméstico**, em parte justificando-se pelo actual contexto económico (concorrência nacional intensa, o excedente de produção/ dificuldade de escoar produtos, o fraco poder de compra e a internacionalização como medida de sobrevivência das empresas (Leonidou, 1998; Coviello *et al.*, 1999; Ramaseshan *et al.*, 1996; Fahy, 2002; Mathew, 2003; Liang, 2009)), seguidos das **condições dos mercados de destino** (procurando mercados de menor distância psíquica), tal como sugerido pela Teoria de Uppsala (Johanson *et al.*, 1990; Reuber *et al.*, 1997; Bjorkman *et al.*, 2000; Marcella *et al.*, 2002; Etemad, 2004; Moen *et al.*, 2004; Pett *et al.*, 2004; Camisón *et al.*, 2010).

## 4.2.4 A Estratégia Internacional e os Mercados de Actuação

### 4.2.4.1 Estratégia de Actuação Internacional

A estratégia de internacionalização determina a forma como a empresa actua no meio envolvente e como esta aplica os seus recursos no curto e longo prazo, para obter vantagens competitivas sustentáveis (Solberg, 1997; Keegan, 2005; Solberg *et al.*, 2008). Neste tópico, pretende-se aferir se as empresas do mobiliário em Portugal seguem alguma estratégia internacional e se esta se enquadra na tipologia das estratégias de Porter (1980), testando as seguintes hipóteses:

*H3: É possível que as empresas do sector do mobiliário em Portugal definam a sua estratégia de actuação internacional com base nas estratégias genéricas de Porter (1980).*

*H4: É possível identificar grupos de empresas, que seguem um tipo particular de estratégia definida por Porter (1980).*

Com base em Dollinger *et al.*, (1992), Parnell *et al.*, (1993), Raposo (1994), Thomas *et al.*, (1999), Fahy (2002), Pett *et al.*, (2004), Solberg *et al.*, (2006) e Solberg *et al.*, (2008) foram consideradas 21 variáveis competitivas, tendo em conta as estratégias genéricas e os posicionamentos estratégicos de Porter (1980), em que as empresas em estudo teriam de classificar numa escala de 1 a 5 (sendo que 1 representava “Nada Importante” e 5 “Muito Importante”) as variáveis que mais influenciam a definição da estratégia de actuação internacional da empresa.

Para tal foram identificados, através de uma análise factorial, os factores com maior correlação entre si, e através da análise *cluster*, foram identificados os grupos de empresas que seguem a mesma estratégia: de diferenciação (nas vertentes de produto, marketing ou inovação); baixo custo e/ou enfoque. Em cada estratégia pretendeu-se igualmente identificar os aspectos competitivos que possuem maior relevância para as empresas do mobiliário.

A análise factorial foi validada através do teste KMO, o qual aferiu que a utilização desta análise é medíocre (<70%) (Raposo, 1994), contudo dado os valores serem aproximados (KMO=0,66) e considerando que a análise determinou a retenção de 7 factores que representam 76,93% da variância, considerou-se a análise aceitável e útil para os resultados a obter. O teste *Bartlett* confirmou que a matriz de correlações é uma matriz de identidade com variáveis correlacionáveis entre si ( $\alpha < 0,05$ ). Após esta validação, procedeu-se a uma rotação dos factores, para que fossem interpretados os significados dos factores comuns e que se correlacionam entre si, utilizando o método VARIMAX, conforme se verifica na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 - Análise Factorial Estratégias de Actuação Internacional

| Estratégias  | Factores                                   |   |   |   |   |   |                    |
|--|--|---|---|---|---|---|--------------------|
|  | 1 (Enfoque/<br>Diferenciação<br>Marketing) | 2<br>(Diferenciação<br>Marketing,<br>com base nas<br>Relações<br>Públicas e<br>Meios<br>Inovadores) | 3<br>(Diferenciação,<br>com base na<br>inovação em<br>termos de<br>produto e<br>processos de<br>gestão) | 4<br>(Diferenciação<br>de Produto<br>e<br>Posicionamen<br>to Estratégico<br>no Acesso ao<br>Consumidor) | 5 (Diferenciação<br>de Marketing<br>Tradicional<br>(Feiras e Material<br>de Apoio)) | 6 (Diferenciação<br>Imagem de<br>Marca e<br>Posicionamento<br>Estratégico com<br>Variedade de<br>Produtos/<br>Serviços) | 7 (Baixo<br>Custo) |
| Estandardização de<br>Produtos/ Serviços                     | -,777                                      | ,189  | ,250  | -,200   | -,093   | ,236  | ,073               |
| Eficiência na<br>Produção                                    | ,158                                       | ,030  | ,341  | ,521  | ,016  | ,323  | ,515               |
| Política de Preços<br>Baixos                                 | -,097                                      | -,146   | -,067   | -,125   | -,012   | -,071   | ,831               |
| Controlo de<br>Qualidade                                     | -,061                                      | ,439  | ,053  | ,560  | ,144  | ,539  | -,061              |
| Serviço Rápido e<br>Personalizado                            | -,192                                      | ,266  | ,304  | ,441  | ,518  | -,097   | -,239              |
| Serviço de Pós-venda   | ,700                                       | -,125   | -,211   | -,425   | ,103  | ,089  | -,241              |
| Inovação em<br>Técnicas de Gestão e<br>Organizacionais       | -,161                                      | ,084  | ,820  | ,028  | ,084  | ,166  | -,294              |
| Inovação Tecnológica<br>e Produtiva                          | ,015                                       | ,037  | ,856  | ,126  | ,037  | ,096  | ,206               |
| Imagem de Marca  | ,106                                       | ,001  | -,019   | ,365  | ,346  | ,605  | -,322              |
| Participação em<br>Feiras/ Eventos e<br>Missões Empresariais | ,101                                       | ,198  | -,067   | -,140   | ,840  | ,116  | ,034               |
| Material Informativo   | -,180                                      | ,413  | ,190  | ,154  | ,748  | ,076  | -,009              |
| Patrocínios  | ,785                                       | ,172  | -,137   | -,053   | -,219   | -,026   | ,100               |
| Assessoria de<br>Imprensa                                    | ,224                                       | ,788  | -,099   | -,012   | ,150  | ,235  | -,219              |
| Acções de<br>comunicação Estatais                            | ,286                                       | ,803  | -,077   | ,089  | ,101  | ,115  | -,099              |
| Publicidade  | ,743                                       | ,310  | -,081   | ,015  | -,147   | ,034  | -,084              |
| Marketing Directo  | -,054                                      | ,761  | ,278  | ,206  | ,219  | -,018   | ,073               |
| Web Marketing  | ,104                                       | ,718  | ,177  | ,340  | ,311  | ,031  | ,007               |
| Venda Pessoal  | ,665                                       | ,315  | ,211  | -,104   | ,078  | ,335  | -,084              |
| Customização de<br>Produtos/ Serviços                        | ,855                                       | ,083  | ,196  | -,044   | ,091  | ,047  | ,098               |
| Variedade de<br>Produtos/ Serviços                           | ,000                                       | ,145  | ,218  | -,021   | -,009   | ,842  | ,080               |
| Acesso aos Canais de<br>Distribuição                         | -,095                                      | ,202  | ,035  | ,759  | -,031   | ,044  | -,098              |
| <b>% Variância</b>   | <b>17,828%</b>                             | <b>15,286%</b>  | <b>9,757%</b>   | <b>9,368%</b>   | <b>9,355%</b>   | <b>8,533%</b>   | <b>6,799%</b>      |
| <b>Cronbach's Alpha</b>                                      | <b>0,84</b>                                | <b>0,86</b>   | <b>0,71</b>   | <b>0,62</b>   | <b>0,73</b>   | <b>0,65</b>   | <b>0,27</b>        |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>                                    |  | ,663  |   |   |   |   |                    |
| <b>Bartlett's Test of<br/>Sphericity</b>                     | Approx.<br>Chi-<br>Square                  | 850,398   |   |   |   |   |                    |
|  | Df   | 210   |   |   |   |   |                    |
|  | Sig.                                       | ,000  |   |   |   |   |                    |

No grupo de **Factores 1** (que explica 17,83% da variância) a variável competitiva com maior significância é a **Customização/ Adaptação de Produtos/ Serviços aos mercados internacionais tendo em conta factores culturais, económicos e políticos dos mercados, logo uma estratégia de enfoque**. Neste grupo de factores também são significativas as variáveis relacionadas com a **estratégia de diferenciação com base no marketing e promoção**, através de patrocínios, publicidade, venda pessoal e serviço de pós-venda. O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,84, confirmando a consistência interna das suas variáveis (recomendável >0,70) (Maroco *et al.*, 2006).

O grupo de **Factores 2** (que explica 15,29% da variância) segue claramente a **estratégia de diferenciação com base no marketing e comunicação**, através das **relações públicas**, sendo as variáveis com maior representatividade as Acções de comunicação de Associações Sectoriais e de Organismos Públicos (*Lobby*) e a Assessoria de Imprensa (*Press-releases, Entrevistas, Press-Kits...*); assim como se destacam os **meios inovadores de promoção** com base no Marketing Directo (telemarketing, email marketing...); e no Web Marketing (website, redes sociais, directórios...). O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,86, confirmando assim a consistência interna das suas variáveis (Maroco *et al.*, 2006).

O grupo de **Factores 3** (explica 9,76% da variância) possui o seu foco na **estratégia de diferenciação** com destaque para a **inovação em termos de produto e processos de gestão**, já que as variáveis com maior significância respeitam à Inovação Tecnológica e Produtiva (aplicação de novas técnicas de produção e logística; introdução de novos equipamentos/ maquinaria e *software*; desenvolvimento ou melhoramento de embalagens e produtos de qualidade, diferenciadores e aposta no design...); seguida da Inovação em Técnicas de Gestão e Organizacionais (implementação de novos ou significativamente melhorados processos na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas). O teste do alfa de Cronbach confirma a fiabilidade do factor com 0,71.

O grupo de **Factores 4** (explica 9,37% da variância) identifica um **posicionamento estratégico** das empresas, destacando o acesso ao consumidor, ou seja no acesso aos canais de distribuição e distingue ainda aspectos de **diferenciação de produto**, valorizando o controlo de qualidade dos produtos. O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,62, considerado como baixo, contudo este factor será mantido para as próximas análises, para verificar a real significância destas variáveis para as empresas (recomendável >0,70) (Maroco *et al.*, 2006; Rundh, 2007).

O grupo de **Factores 5** (que explica 9,36% da variância) concentra factores competitivos com base na **diferenciação em marketing e comunicação**, salientando **estratégias tradicionais de promoção**, a Participação em Feiras/ Eventos e Missões Empresariais; e a necessidade de apresentar Material Informativo Adaptado às Exigências e Especificidades Locais dos Clientes (catálogos, brochuras, tabelas de preço...). O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,73, confirmando assim a consistência interna das variáveis.

O grupo de **Factores 6** (que explica 8,53% da variância) enfatiza um **posicionamento estratégico** com base na variedade/ sortido de produtos/ serviços, bem como é possível identificar a estratégia de **diferenciação de marketing**, tendo-se identificado vantagens competitivas como a imagem de marca. O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,65, considerado como baixo, uma vez que encontramos um posicionamento estratégico e uma estratégia de diferenciação que podem não ser consistentemente relacionáveis entre si, contudo este factor será mantido para as próximas análises (Maroco *et al.*, 2006; Rundh, 2007).

O grupo de **Factores 7** (que explica 6,80% da variância) concentra-se na **estratégia de baixo custo**, já que as variáveis com maior relevância se referem à política de preços baixos e à eficiência na produção. O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,27, encontrando-se muito abaixo do recomendável, contudo este factor será mantido nas próximas análises, para verificar a real significância desta estratégia para as empresas (Maroco *et al.*, 2006).

Após a análise factorial é possível confirmar a **hipótese 3**, uma vez que as empresas do sector do mobiliário em Portugal definem a sua estratégia de internacionalização com base nas estratégias genéricas de Porter (1980): estratégia de enfoque e diferenciação de marketing (Factor 1); estratégia de diferenciação pelo marketing e meios de promoção inovadores (Factor 2); diferenciação pela inovação em termos de produto e processos de gestão (Factor 3); posicionamento estratégico baseado no acesso aos consumidores e na estratégia de diferenciação em produto, baseado no controlo de qualidade (Factor 4); estratégia de diferenciação pelo marketing e meios de promoção tradicionais (Factor 5); posicionamento estratégico com base no sortido de produtos/ serviços e em diferenciação de marketing pela imagem de marca (Factor 6); e estratégia de baixo custo (Factor 7). Contudo, é perceptível que a estratégia que possui maior importância para o sector do mobiliário trata-se da diferenciação, nas vertentes de produto, inovação e marketing. As vantagens competitivas são fundamentais para que as empresas possam sobreviver nos mercados internacionais. Estas distinguem as empresas das demais no mercado, pelo que as empresas deverão optar por uma estratégia de diferenciação (Porter, 1985; Barney, 1991; Cavusgil *et al.*, 1994; Thomas *et al.*, 1999; Fahy, 2002; Klein, 2002; Zou *et al.*, 2002; Pett *et al.*, 2004).

Através das análises *Cluster* e *ANOVA* pretendeu-se validar a hipótese 4, referente à possível identificação de grupos que sigam um tipo particular de estratégia. Assim, após a análise às sete dimensões estratégicas identificadas na análise factorial, a análise *Cluster* resultou na obtenção de quatro grupos estratégicos, tendo-se utilizado o método de formação de *clusters* de WARD e com base no método *One-Way ANOVA* foram verificadas e comparadas as médias mais elevadas no grupo dos factores, conforme se pode observar na Tabela 4.6.

Tabela 4.6 - Análise Cluster/ One-Way ANOVA das Estratégias de Actuação Internacional

| Factores  | Cluster 1<br>(63empresas)           | Cluster 2<br>(12empresas)                      | Cluster 3<br>(9empresas)           | Cluster 4<br>(8empresas)                        | Post Hoc - Duncan (Alpha = **<0,05) |       |       |       |       |       | F<br>(ANOVA) | Sig.<br>(<0,05) |
|---|-------------------------------------|--|------------------------------------|---|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|-----------------|
|   |                                     |  |                                    |   | (1-2)                               | (1-3) | (1-4) | (2-3) | (2-4) | (3-4) |              |                 |
| F1 - Estratégia de Enfoque/ Marketing   | -,30629                             | ,1,77821                                       | -,62743                            | ,45054  | **                                  | **    | **    | N.S.  | N.S.  | **    | 62,578       | ,000            |
| F2 - Estratégia de Diferenciação de Marketing, com base nas Relações Públicas e Meios Inovadores                  | ,10425                              | ,39258   | -,39877                            | -,96121   | **                                  | N.S.  | N.S.  | N.S.  | **    | **    | 5,493        | ,002            |
| F3 - Estratégia de Diferenciação, com base na inovação em termos de produto e processos de gestão                 | ,01990                              | ,41635   | ,60117                             | -1,45760  | **                                  | **    | N.S.  | N.S.  | **    | N.S.  | 13,208       | ,000            |
| F4 - Estratégia de Diferenciação de Produto e Posicionamento Estratégico no Acesso ao Consumidor                  | ,02988                              | ,15284   | -,08552                            | -,36836   | N.S.                                | N.S.  | N.S.  | N.S.  | N.S.  | N.S.  | ,619         | ,605            |
| F5 - Estratégia de Diferenciação de Marketing Tradicional (Feiras e Material de Apoio)                            | ,24082                              | -,13373  | -1,61792                           | ,12430  | **                                  | N.S.  | **    | **    | N.S.  | N.S.  | 18,182       | ,000            |
| F6 - Estratégia de Diferenciação Imagem de Marca e Posicionamento Estratégico com Variedade de Produtos/ Serviços | ,07777                              | ,17530   | -,51585                            | -,29510   | N.S.                                | N.S.  | N.S.  | N.S.  | N.S.  | N.S.  | 1,653        | ,183            |
| F7 - Estratégia de Baixo Custo  | ,17248                              | ,05066   | -,19191                            | -1,21836  | **                                  | **    | N.S.  | N.S.  | **    | N.S.  | 7,151        | ,000            |
|   | Diferenciação Marketing Tradicional | Enfoque/ Diferenciação de Marketing e Inovação | Diferenciação com base na Inovação | Enfoque/ Diferenciação de Marketing Tradicional |                                     |       |       |       |       |       |              |                 |

a. Cluster - Ward Method: One-Way  
 b. N.S. = Não significativo

No **grupo 1**, as 63 empresas, não seguem um tipo particular de estratégia, dando ênfase a vários aspectos estratégicos. Contudo, verificam-se médias elevadas sobretudo para a **diferenciação de comunicação e marketing**, através da **promoção tradicional** com participação em feiras e a importância da adaptação do material de promoção.

No **grupo 2**, as 12 empresas, do sector do mobiliário seguem sobretudo uma **estratégia de enfoque**, mas também enfatizam questões estratégicas de **diferenciação, com base na inovação de produto e processos de gestão** e também pela **diferenciação de marketing e comunicação com meios inovadores** (através do web marketing, marketing directo, relações públicas e institucionais).

No **grupo 3**, as 9 empresas, apresentam médias positivas para a **estratégia de diferenciação, com base na inovação em termos de produto e processos de gestão** e médias negativas nas restantes dimensões estratégicas, o que indica claramente que este grupo segue apenas a estratégia de diferenciação, com base na inovação.

As 8 empresas, do **grupo 4**, seguem sobretudo uma **estratégia de enfoque**, baseada na customização/ adaptação de produtos/ serviços aos mercados internacionais tendo em conta factores culturais, económicos e políticos dos mercados. Embora com menor relevância, este grupo confere igualmente importância a aspectos de **diferenciação de comunicação e marketing, com técnicas de promoção tradicionais**, através da participação em feiras e a importância do material de promoção adaptado às exigências locais.

Após a realização dos testes de amplitude de Duncan (a um teste de  $\alpha < 0,05$ ), verificamos que existem diferenças significativas entre as empresas agrupadas nos diferentes *clusters* e nos respectivos factores, com excepção para o factor 4, ( $\alpha = ,605$ ) e o factor 6 ( $\alpha = ,183$ ), que não são significativos para nenhum dos grupos (e cuja fiabilidade do alfa de Cronbach se revelou

inferior a 0,70 para ambos), o que revela que as empresas não atribuem tanta importância a estas dimensões/ variáveis estratégicas: posicionamento estratégico baseado no acesso aos consumidores e na variedade/ sortido de produtos/ serviços; estratégia de diferenciação em produto, com base no controlo de qualidade, e a diferenciação de marketing, com base na imagem de marca. Pode por isso concluir-se que os dois **posicionamentos estratégicos** propostos por Porter (1980) não são relevantes em termos estratégicos para as empresas do sector do mobiliário português.

Também se conclui que a **estratégia de baixo custo** (factor 7), embora seja estatisticamente significativa ( $\alpha = ,000$ ), não é expressiva para as empresas do mobiliário português (tendo obtido um resultado do alfa de Cronbach muito inferior ao recomendável).

Em termos das **estratégias de diferenciação**, estas surgem de forma clara, embora com diversas variantes. Neste sentido, foi possível constatar que a grande maioria das empresas continua a seguir uma **orientação mais tradicional** (grupo 1, com 63 empresas), baseando a sua actuação internacional em presença em feiras e missões empresariais e material de apoio adaptado às exigências locais (Raposo, 1994; Solberg, 1997; Keegan 2005; Hollensen 2007; Solberg *et al.*, 2008). Contudo, aspectos de **diferenciação como a inovação em produtos e processos de gestão** (grupo 2, com 12 empresas) e ainda a utilização da **promoção com base em meios inovadores** (grupo 3, com 9 empresas) são indicadores de que estas empresas reconhecem que a inovação é fundamental para a sua competitividade em termos internacionais (Barney, 1991; Solberg, 1997; Klein, 2002; Pett *et al.*, 2004; Ruzzier *et al.*, 2006; Solberg *et al.*, 2008). De igual forma, verificou-se que a **estratégia de enfoque** é seguida também por algumas empresas de forma significativa (grupo 2 e 4), o que resulta numa maior sensibilidade, para os aspectos estratégicos de crescimento e evolução no mercado de forma sustentada, através da personalização, ao invés de apostar na massificação da produção, sem posteriormente conseguir competir com os grandes *players* da indústria internacional (Cavusgil *et al.*, 1994; Thomas *et al.*, 1999; Calori *et al.*, 2000; Klein, 2002; Zou *et al.*, 2002; Etemad, 2004; Rundh, 2007; Solberg *et al.*, 2008). Contudo, as empresas que seguem uma estratégia de enfoque deverão entrar e beneficiar das vantagens oferecidas pelas redes, pois necessitam de tempo para aplicar a sua estratégia (Solberg *et al.*, 2006; Solberg *et al.*, 2008).

Embora os quatro grupos sigam sobretudo a estratégia de diferenciação nas suas diferentes variantes, em conclusão é **possível confirmar de forma parcial a hipótese 4**, já que foi **identificado pelo menos um grupo (grupo 2) que segue de forma clara um tipo particular de estratégia definida por Porter (1980), a estratégia de diferenciação, com base na inovação de produtos e processos de gestão**. Estes resultados podem ser justificados pelo facto de existir uma relação complexa entre as estratégias genéricas e a estratégia geral internacional das empresas, tal como defendido por O'Farrell *et al.*, (1993).

#### 4.2.4.2 Informações relativas aos Mercados de Actuação Internacional

Neste tópicO pretende-se aferir como as empresas obtêm conhecimento sobre os mercados, em que mercados actuam e aferir resultados sobre a estratégia de expansão (diversificação/ concentração).

O conhecimento dos mercados é fundamental para minimizar os riscos e incertezas relativas ao mesmo (Bjorkman *et al.*, 2000; Wolff *et al.*, 2000; Etemad, 2004; Camisón *et al.*, 2010). Neste sentido, 83,6% da amostra afirmou que realiza ou adquire estudos de mercado e/ ou procura informações sobre os mercados, aquando da decisão de seleccionar os mercados de actuação (Tabela 40) (Cavusgil *et al.*, 1987; Keegan, 2005; Viana *et al.*, 2009). Estas informações (estatísticas, regulamentares e outras) sobre os mercados de actuação das empresas são recolhidas por 34% da amostra, sobretudo, de forma activa através de visitas presenciais ao estrangeiro (Missões Empresariais aos Mercados; Visita e Participação em Feiras...); 32% das empresas confirmaram que recorrem às informações veiculadas por Organismos Públicos e Associações Sectoriais nacionais e internacionais (INE, Câmaras do Comércio, AICEP...); e 15,7% das empresas recolhem informações veiculadas através da realização de um *benchmarking* à concorrência e preferências dos consumidores locais (Cavusgil *et al.*, 1987; Knight *et al.*, 2000 ; Etemad, 2004; Keegan, 2005) (Tabela 41). O número de visitas anuais aos mercados externos dos profissionais dedicados à internacionalização e/ou empresários/ director-geral/ administrador relativamente ao ano de 2010 é variavelmente positivo já que 39,4% das empresas realizam entre 6 a 10 viagens/ ano; 34,8% visitam os mercados mais de 11 vezes/ ano; e 25,8% realizam até 5 viagens/ ano (Tabela 42).

Em termos de presença nos mercados internacionais cerca de 17,8% das empresas afirmou estar presente em cerca de 4 países; seguido de 15,10% para a presença em 3 países e a mesma percentagem para a presença em 6 países; 12,3% da amostra estão presentes em 7 países. Estes dados deixam antever uma diversificação “tímida” de mercados/países (Raposo, 1994) (Tabela 43).

No que concerne ao destino das vendas internacionais, a União Europeia continua a concentrar o maior número de países de destino das exportações das empresas do sector do mobiliário com 71% (Espanha, França, Alemanha Bélgica, Reino Unido, Áustria, Holanda, Suíça, Luxemburgo, Itália, Dinamarca e Suécia), o que significa que a grande maioria das empresas de mobiliário se encontra altamente dependente das compras destes países; África reúne 19% dos países de destino (tendo sido mencionado: Angola, Marrocos, Argélia, Cabo Verde, Moçambique); a Rússia reúne 4%; os Estados Unidos da América representam 3%; os países do Médio Oriente 2,5% (Emirados Árabes Unidos, Índia, Arábia Saudita); e a China representa 0,5% dos países onde as empresas estão presentes. No entanto, os três principais países e os quais representam a maior percentagem de vendas internacionais das empresas são: 32,5% Espanha; 22% França e 11% Angola (dados em consonância com as informações INE, 2009) (Tabela 44).

Continua por isso a verificar-se uma grande concentração em países geograficamente próximos (Espanha e França) e com características semelhantes (em termos linguísticas e culturais), como é também o caso de Angola. Por outro lado, verifica-se uma baixa taxa de presenças internacionais relativamente a outros países que são geograficamente mais distantes, como argumentado na Teoria de Uppsala (Johanson *et al.*, 1990; Bjorkman *et al.*, 2000; Etemad, 2004; Camisón *et al.*, 2010).

Relativamente às **estratégias de expansão**, 64,4% das empresas pretendem consolidar a posição nos mercados onde actua e em simultâneo entrar em novos mercados (Keegan, 2005; Hollensen, 2007). Apenas 8,2% das empresas pretende concentrar a sua actividade nos mercados onde já opera (Cavusgil, 1994; Raposo, 1994; Solberg, 1997; Hollensen, 2007; Sakarya *et al.*, 2007; Solberg *et al.*, 2008) (Tabela 45).

#### 4.2.5 Modalidades de Entrada

A selecção da modalidade de entrada é fundamental, para que se possa aceder aos mercados de forma estratégica e objectiva. Neste sentido, pretendeu-se conhecer se as empresas comparam e avaliam todas as modalidades de entrada (modos de exportação, intermediários e hierárquicos), tendo em conta os recursos da empresa, os riscos e os objectivos de internacionalização pretendidos (Petersen *et al.*, 2002), sendo que 90,4% das empresas respondeu positivamente à questão (Tabela 46). Quando questionadas sobre se a empresa segue sempre a mesma modalidade de entrada nos mercados internacionais, 76,7% afirmou que combina várias modalidades de entrada consoante a especificidade dos mercados, utilizando a regra da estratégia (Root, 1994, citado por Hollensen, 2007) (Tabela 46).

Relativamente às **modalidades de entrada** mais frequentes 80,6% da amostra afirmou seguir os modos de exportação: sendo a Exportação Directa o modo de entrada mais frequente nas empresas do sector do mobiliário (55,2%); seguido da Exportação Indirecta (22,4%) e apenas 6% vende para os mercados através da Exportação Cooperativa, o que deixa transparecer que existem parcerias complementares muito restritas neste sector. Comparando os dados com as restantes modalidades de entrada, os modos intermediários reúnem 11,9% das respostas: verificando-se que 10,4% das empresas praticam a (sub)contratação internacional e 1,5% efectuam licenciamentos. Não se obteve respostas relativamente a outros modos intermediários, como o *franchising* ou *joint-venture*. Os modos hierárquicos são os que possuem menor representatividade com 7,5%: sendo que algumas empresas da amostra possuem rede de lojas próprias nos mercados estrangeiros (1,5%) e força de vendas ou filial de vendas internacional (6%). Não se obteve respostas relativamente à existência subsidiárias locais, conforme se pode verificar na Tabela 4.7.

Tabela 4.7 - Modalidades de Entrada

| Modalidade de Entrada                             | Respostas |        | % Casos |
|---|-----------|--------|---------|
|   | N         | %      |         |
| Exportação Indirecta                              | 30        | 22,4%  | 41,1%   |
| Exportação Directa                                | 70        | 52,2%  | 95,9%   |
| Exportação Cooperativa                            | 8         | 6,0%   | 11,0%   |
| Contratação                                       | 14        | 10,4%  | 19,2%   |
| Licenciamento                                     | 2         | 1,5%   | 2,7%    |
| Rede de Lojas Próprias Internacionais             | 2         | 1,5%   | 2,7%    |
| Força de Vendas Internacional ou Filial de Vendas | 8         | 6,0%   | 11,0%   |
| Total   | 134       | 100,0% | 183,6%  |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Embora o sector do mobiliário seja um sector tradicionalmente exportador, este possui um envolvimento internacional “Médio” (tal como analisado anteriormente no ponto sobre o Envolvimento Internacional), através da exportação, e um envolvimento internacional extremamente baixo relativamente a formas mais avançadas de entrada (modos intermédios ou hierárquicos), podendo por isso concluir-se que as empresas do sector do mobiliário privilegiam modalidades de entrada com base em cem por cento externalização (baixo investimento), baixo controlo, baixo risco/ retorno imediato do investimento e alta flexibilidade (Agarwal *et al.*, 1991; Hansen *et al.*, 1994; Lado *et al.*, 2004; Hollensen, 2007; Liang *et al.*, 2009; Viana *et al.*, 2009; Pinho *et al.*, 2010). Não é por isso possível afirmar que este sector siga a teoria dos estádios de internacionalização defendida pela Escola de Uppsala (Johanson *et al.*, 1990; Bjorkman *et al.*, 2000; Etemad, 2004; Camisón *et al.*, 2010), que sustenta que as empresas à medida que ganham experiência nos mercados internacionais vão evoluindo e desenvolvendo novas formas de entrada nos mercados internacionais, sendo a Exportação a primeira fase, uma vez que Portugal não possui tradição de investimento directo no estrangeiro (Viana *et al.*, 2009).

Em termos de **factores internos à empresa** e que influenciam a escolha pelos modos de exportação (estes estão em consonância com outros estudos realizados e têm por base as conclusões das análises efectuadas em pontos anteriores), e explicam-se neste sector pelo facto das empresas deterem um **envolvimento internacional médio** (intensidade exportadora de 11% a 30% e experiência internacional de 4 a 15 anos), algo dependente das vendas para o mercado doméstico (Cavusgil *et al.*, 1987; Morgan, 1997; Arbaugh *et al.*, 2008).

As 73 empresas que se internacionalizam definem a sua **estratégia/ objectivos** com base em dimensões estratégicas de diferenciação (Solberg, 1997; Keegan, 2005; Solberg *et al.*, 2008). No que se refere à **dimensão**, as empresas em estudo são PME's com recursos reduzidos (Wolff *et al.*, 2000; Cloninger, 2004), não pertencem a nenhum grupo empresarial (79,3%), nem possuem capitais estrangeiros (90,2%) (Agarwal *et al.*, 1991; Barney *et al.*, 2001). As empresas que mais se internacionalizam são as empresas “Antigas” (11 a 19 anos de existência) (Arbaugh *et al.*, 2008).

Em termos dos **recursos disponíveis** as empresas estão dependentes dos capitais próprios e dos sistemas de incentivos para se financiarem, a grande maioria das empresas afirmaram subcontratar somente alguns produtos em Portugal (54,7%), sendo que 29,3% das empresas são fabricantes, com uma única unidade de produção (67,4%), localizada cem por cento em Portugal, sendo que apostam até 5% em I&D (67,4%) (Cavusgil *et al.*, 1987; Barney *et al.*, 2001; Armagan *et al.*, 2005; Liang *et al.*, 2008; Cotae, 2010).

Relativamente aos **recursos humanos**, os dirigentes máximos integram os quadros da empresa entre 2 e 10 anos, possuem um nível de instrução médio (Ensino Secundário, 37%), com idade entre os 36 e 50 anos, não estiveram em funções no estrangeiro (84,8%), mas envolvem-se directamente nas actividades de gestão internacional (66,3%) e possuem conhecimentos diminutos de idiomas (66,3%) (Cavusgil *et al.*, 1987; Campbell, 1996; Dave *et al.*, 1997; Morgan, 1997; Reuber *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Etemad, 2004; Pett *et al.* 2004). As empresas possuem departamento de marketing (63 empresas), com profissionais de internacionalização qualificados, localizados em Portugal (46,2%) e com bons conhecimentos de idiomas, contudo possuem em média apenas 1 profissional e que não se encontra dedicado somente à internacionalização (56,2%) (Cavusgil *et al.*, 1987; Reuber *et al.*, 1997; Leonidou, 1998; Etemad, 2004; Keegan, 2005; Pett *et al.*, 2004; Liang *et al.*, 2008; Pinho *et al.*, 2010).

Em seguida são analisados os **factores externos e as características desejadas** dos mercados que influenciam a selecção da modalidade de entrada.

#### **4.2.5.1 Factores Externos e as Características Desejadas**

Pretende-se neste ponto analisar os factores externos (ambiente geral do mercado, ambiente político e ambiente económico/ comercial), bem como as características desejadas pelas empresas (em termos de risco e controlo da actividade nos mercados internacionais), que mais influenciam e justificam a selecção das modalidades de entrada neste sector. Para esta finalidade foram listados 13 itens que foram classificados pelas empresas numa escala de 1 a 5 (sendo que 1 representava “Nada Importante” e 5 “Muito Importante”) os factores que mais influenciam a selecção da modalidade de entrada nos mercados internacionais.

Com recurso a uma análise factorial foi determinada a retenção de 4 factores que representam 67,35% da variância total. Após a validação da análise factorial através do teste *Bartlett* ( $\alpha < 0,05$ ) e *KMO* (*Kaiser Meyer Olkin*), que classificou a análise factorial como média (> 70%) (Raposo, 1994), foi efectuada uma rotação dos factores, com base no método VARIMAX, e foram interpretados os significados dos factores comuns que se correlacionam entre si, conforme se pode verificar na Tabela 4.8. Com base no teste do F e da análise ANOVA, verificaram-se os grupos de factores com maior significância para explicar a selecção da modalidade de entrada.

Tabela 4.8 - Análise Factorial e ANOVA aos Aspectos Influenciadores da Selecção das Modalidades de Entrada

| Factores Externos e Características Desejadas Influenciadores da Selecção Modalidade de Entrada | Factores  |  |                                  |   |
|---|---|--|----------------------------------|---|
|   | 1 (Ambiente geral do mercado: mercados de alto retorno e crescimento) | 2 (Ambiente geral do mercado: Distância Psíquica e Investimento) | 3 (Ambiente Político/ Económico) | 4 (Ambiente geral do mercado: preocupações de produto e Controlo) |
| Investimento necessário   | ,152  | ,481   | ,083                             | ,252  |
| Retorno imediato do investimento  | ,708  | ,284   | ,069                             | -,131   |
| Necessidade de controlo   | ,024  | -,249  | ,153                             | ,729  |
| Complexidade produtiva dos produtos   | -,196   | -,072  | -,147                            | ,835  |
| Diferenças no uso do produto e nas suas especificações  | ,097  | ,253   | ,092                             | ,682  |
| Diferenças culturais e linguísticas   | ,162  | ,793   | ,159                             | -,117   |
| Distância geográfica dos mercados internacionais  | ,341  | ,816   | ,100                             | -,171   |
| Dimensão e crescimento dos mercados   | ,855  | ,058   | ,094                             | ,129  |
| Infraestruturas dos mercados  | ,827  | ,255   | ,329                             | -,118   |
| Intensidade da concorrência dos mercados  | ,162  | -,144  | ,714                             | ,201  |
| Poder de compra dos consumidores internacionais   | ,523  | ,389   | ,375                             | ,080  |
| Riscos Políticos  | ,266  | ,317   | ,784                             | ,007  |
| Riscos Económicos/ Comerciais   | ,069  | ,458   | ,750                             | -,145   |
| <b>% Variância</b>  | 19,273  | 17,603   | 15,737                           | 14,738  |
| <b>Cronbach's Alpha</b>   | 0,82  | 0,65   | 0,84                             | 0,65  |
| <b>F (ANOVA)</b>  | 15,029  | 41,814   | 31,599                           | 3,137   |
| <b>Sig. Alpha &lt;0,05 (ANOVA)</b>  | ,000  | ,000   | ,000                             | ,048  |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>   | ,725  |  |                                  |   |
| <b>Bartlett's Test of Sphericity</b>  | Approx. Chi-Square  | 407,321  |                                  |   |
|   | Df  | 78   |                                  |   |
|   | Sig.  | ,000   |                                  |   |

O grupo de **Factores 1** (explica 19,27% da variância) relaciona-se com o **ambiente geral dos mercados**, mais precisamente com **mercados de alto retorno e crescimento**, sendo as variáveis mais significativas a dimensão e crescimento dos mercados, as infraestruturas e o poder de compra dos consumidores internacionais, sendo que existe uma **característica desejada** neste grupo de factores que é o **retorno imediato do investimento**, uma vez que está relacionado com motivos de crescimento. O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,82, confirmando a consistência interna das suas variáveis (recomendável >0,70) (Maroco *et al.*, 2006), sendo que este grupo é estatisticamente significativo ( $\alpha = ,000$ ).

O grupo de **Factores 2** (explica 17,60% da variância) **também se enquadra nas características do ambiente geral dos mercados**, referindo-se claramente aos factores relacionados com a **distância psíquica**, pelo facto da distância geográfica dos mercados internacionais e das diferenças culturais e linguísticas serem fulcrais para a selecção das modalidades de entrada. Neste grupo também é significativa a variável correspondente à **característica desejada do investimento necessário**, uma vez que os factores que integram a distância psíquica necessitam de avaliações precisas relativamente ao investimento a efectuar para alcançar os mercados (Hollensen, 2007). O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,65, considerado inferior ao recomendável, contudo aceitável e estatisticamente significativo ( $\alpha = ,000$ ) (Maroco *et al.*, 2006; Rundh, 2007).

O **grupo de Factores 3** (explica 15,74% da variância) agrega **factores económicos/comerciais** (variações das taxas de câmbio; valor da moeda do país emissor; Comportamentos de oportunismo, fraudes, incumprimento de clientes...) e **factores políticos dos mercados internacionais considerados de alto risco**, sendo que os factores políticos são os que possuem maior significância para a amostra em estudo, ou seja, o risco do país e instabilidade política; o controlo imposto por governos estrangeiros hostis (taxas impostas na importação/exportação de produtos, burocracias nos processos de compra e venda, legislação complexa...) e a complexidade dos serviços aduaneiros influenciam a selecção da modalidade de entrada. O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,84, confirmando a consistência das suas variáveis (recomendável  $>0,70$ ), sendo que este grupo de factores apresentou-se como estatisticamente significativo ( $\alpha = ,000$ ). (Maroco *et al.*, 2006).

O grupo de **Factores 4** (explica 14,74% da variância) engloba variáveis relativas ao **ambiente geral do mercado, mas relacionadas com preocupações de produto**, uma vez que as variáveis mais significativas foram a complexidade produtiva dos produtos e as diferenças no uso do produto e nas suas especificações nos mercados internacionais. Neste grupo de factores é ainda necessário realçar a **característica desejada referente à necessidade de controlo e flexibilidade das actividades internacionais**, e que uma vez mais está relacionada com as variáveis identificadas, pelo facto de se pretender desejo de controlo da actividade relativamente aos produtos produzidos. O teste de fiabilidade do alfa de Cronbach para este factor é de 0,65, considerado inferior ao recomendável, tendo-se verificado que este grupo de factores não é estatisticamente significativo ( $\alpha = ,048$ ) (Maroco *et al.*, 2006; Rundh, 2007).

Esta análise está em consonância com os resultados obtidos relativamente às modalidades de entrada das empresas do sector do mobiliário. O grupo de factores 1 (crescimento do mercado) e 2 (distância psíquica) são os mais explicativos, já que se enquadram e explicam, com base noutros estudos efectuados (Hansen *et al.*, 1994; Pinho *et al.*, 2010), a selecção maioritária destas empresas pelos modos de exportação. Os factores a que as empresas do sector do mobiliário atribuem maior importância num **mercado de destino são os factores de crescimento e excelentes infraestruturas** que permitam o retorno imediato do investimento, para tal procuram mercados desenvolvidos e que ofereçam alguma estabilidade

(Cavusgil *et al.*, 1987; Agarwal *et al.*, 1991; Hollensen, 2007). As empresas optam pelos modos de exportação em mercados cuja **distância psíquica é menor**, ou seja, procuram mercados cuja distância geográfica não acarrete grandes custos e cujas características culturais e linguísticas sejam semelhantes (Johanson *et al.*, 1990; Reuber *et al.*, 1997; Bjorkman *et al.*, 2000; Marcella *et al.*, 2002; Etemad, 2004; Moen *et al.*, 2004; Camisón *et al.*, 2010), e nesta perspectiva a característica desejada pelas empresas “investimento necessário” está salvaguardada. Será talvez por estas razões que as empresas concentraram a sua actividade no mercado Europeu (71%) e em mercados geográfica e culturalmente próximos (Espanha, França e Angola).

O grupo de factores 3 justifica a preocupação com as situações relativas aos **riscos políticos e económicos**, ou seja as empresas optam por modos de exportação para minimizar estes riscos (Marcella *et al.*, 2002; Keegan, 2005; Hollensen, 2007; Sakarya *et al.*, 2007). Se as empresas optassem por modos hierárquicos ou intermediários, independentemente de todas as vantagens de competitividade de que poderiam beneficiar, sempre que existisse alguma instabilidade política ou fraudes as empresas do sector do mobiliário, dada a sua dimensão e experiência/ performance internacional, iriam sair prejudicadas (Cavusgil *et al.*, 1987; Agarwal *et al.*, 1991; Barney *et al.*, 2001; Andreff, 2008; Liang *et al.*, 2008). O grupo de factores 4 é o grupo menos expressivo e o único que não é significativo ( $\alpha = ,048$ ), pois as empresas que seguem os modos de exportação tendem a estandardizar a sua política de produto aos mercados de destino, além de que o controlo dos canais de distribuição é diminuto (Whitelock, 2004; Keegan, 2005; Hollensen, 2007; Viana *et al.*, 2009). Contudo, estas variáveis podem explicar o facto de se terem obtido respostas referentes a alguns modos hierárquicos, como redes de lojas de próprias nos mercados internacionais, que obrigam naturalmente a um maior controlo da actividade (controlo de sistemas, métodos e decisões), desde a produção à distribuição (Agarwal *et al.*, 1991).

Conclui-se que o grupo de factores 1, 2 e 3 (condições de crescimento do mercado, distância psíquica e riscos políticos e económicos) revelaram ser fundamentais e bastante significativos para a justificação da selecção pelos modos de exportação no sector do mobiliário.

#### **4.2.6 As Alianças Estratégicas/ Redes de Cooperação**

Dada a importância das parcerias em vários âmbitos para as empresas, podendo estas beneficiar das sinergias que daí decorrem, pretendeu-se verificar se as empresas estabelecem alianças estratégicas/ redes de cooperação nos mercados internacionais.

As alianças estratégicas/ redes de cooperação pressupõem que os participantes continuem independentes e não compartilhem lucros (Johanson *et al.*, 1990; Etemad, 2004; Raposo *et al.*, 2004). Constatou-se que 28% da amostra não estabelece quaisquer alianças estratégicas. No entanto, 26,3% das empresas afirmaram que estabelecem Acordos de Distribuição, sobretudo quando se verifica que a exportação é o modo de entrada mais frequente em que é

necessário ter um distribuidor local (Malhotra *et al.*, 2003); bem como recorrem a Acordos de Comercialização e de Gestão (14,4%), uma vez mais justificado pelos modos de exportação, já que muitas empresas estabelecem contratos com Agentes locais; e Acordos de Cooperação Informal (11%), como a divulgação e acções promocionais conjuntas, já que pelos modos de exportação a promoção está geralmente a cargo do intermediário (Malhotra *et al.*, 2003; Keegan, 2005). Ainda se verificou que 9,3% das empresas estabelecem acordos de Produção e 6,8% acordos de I&D e 4,2% Transferências de *Know-How* e Tecnologia, estando estas parcerias relacionadas com o facto de 10,4% das empresas recorrer à subcontratação e 1,5% ao licenciamento internacional. De referir que não se obteve resultados quanto a possíveis Acordos financeiros, talvez justificado pelo facto de não existirem na amostra modalidades de entrada relacionadas com *joint-ventures* ou mesmo subsidiárias locais, conforme se pode verificar na Tabela 4.9.

Tabela 4.56 - Alianças Estratégicas

| Alianças Estratégicas                          | Respostas |        | % Casos |
|--|-----------|--------|---------|
|  | N         | %      |         |
| Acordos de I&D                                 | 8         | 6,8%   | 11,0%   |
| Acordos de Produção                            | 11        | 9,3%   | 15,1%   |
| Transferências de Know-How e Tecnologia        | 5         | 4,2%   | 6,8%    |
| Acordos de Comercialização e de Gestão         | 17        | 14,4%  | 23,3%   |
| Acordos de Cooperação Informal (divulgação...) | 13        | 11,0%  | 17,8%   |
| Acordos de Distribuição                        | 31        | 26,3%  | 42,5%   |
| Nenhuma das anteriores                         | 33        | 28,0%  | 45,2%   |
| Total  | 118       | 100,0% | 161,6%  |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

A actuação em rede é no entanto benéfica para as empresas que possuem uma estrutura diminuta (Porter, 1980), como as empresas do sector do mobiliário. Segundo Etemad (2004) (e como verificado anteriormente na Teoria das Redes) as empresas que estabelecem parcerias colaborativas, especialmente as PME's, têm mais hipóteses de serem bem-sucedidas nos mercados internacionais, e por consequente minimizam as barreiras à internacionalização, sobretudo as referentes à distância psíquica e ao acesso aos canais de distribuição (Johanson *et al.*, 1990 ; Oviatt *et al.*, 1994; Raposo *et al.*, 2004; Welch *et al.*, 1996; Alvarez *et al.*, 2001; Etemad, 2004; Coviello, 2006 ; Arbaugh *et al.*, 2008).

### 4.3 Análise às Questões Finais e ao Meio Envolvente como impulsor da Internacionalização

De seguida são apresentados os resultados referentes ao grupo das questões finais, que englobam: a satisfação geral das empresas relativamente ao seu processo de vendas internacional; os apoios e programas de internacionalização das associações e organismos estatais em que as empresas participam e a sua satisfação relativamente aos mesmos; e por último são descritas as sugestões deixadas pelas empresas respondentes. As tabelas com os resultados destas análises encontram-se no Anexo IV.

De forma geral, 52,1% das empresas encontram-se “Satisfeitas” com o seu processo de internacionalização (Tabela 47).

Em termos do meio envolvente, 77,1% dos respondentes conhecem o *cluster* do mobiliário e a maioria das empresas (50%) encontram-se satisfeitas com os apoios concedidos pelo Governo Português para a internacionalização das empresas do sector (Tabela 48). Quanto aos programas estatais de apoio à internacionalização, 68,5% das empresas está dependente e beneficia de sistemas de incentivo à qualificação e internacionalização, ao abrigo dos programas do QREN (Tabela 48). As empresas também demonstraram estar inscritas nos programas de apoio à internacionalização de Associações Sectoriais e/ ou Organismos Públicos: 29,4% das empresas afirmaram estar inscritas nas Actividades de Promoção da AICEP; e 28,4% estão inscritos em simultâneo nos programas “Interwood/ Associative Design” da AIMMP e “Interfurniture” da APIMA (Tabela 49). Relativamente à utilidade destes programas como facilitadores da internacionalização, as empresas classificaram-nos como “Suficientes” para a sua promoção internacional (54,3%) (Tabela 50).

As empresas respondentes deixaram algumas mensagens desejando, sobretudo, uma maior união no sector, mais profissionalismo e competência por parte das associações sectoriais, para reforçar a imagem de Portugal nas feiras internacionais; reclamam que as associações não promovem parcerias e a criação de sinergias, nem divulgam o trabalho dos associados nas suas publicações/ comunicações institucionais; e reivindicam ainda maior apoio por parte dos organismos estatais, reduzindo burocracias, para auxiliar sobretudo as microempresas do sector a crescer.

## Capítulo 5

# Conclusões, Recomendações, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

### 5.1 Conclusões

Esta investigação permitiu conhecer as características, o envolvimento internacional e os comportamentos das empresas do sector do mobiliário face à Internacionalização, pelo que o Modelo de Análise proposto engloba todos os aspectos essenciais referente ao processo de vendas internacional e a consequente decisão da selecção da modalidade de entrada. Neste sentido, é possível concluir que para uma empresa se internacionalizar esta terá sempre que ter em consideração o seu meio envolvente, analisar as barreiras e os motivos que incitam à internacionalização e sobretudo efectuar um diagnóstico às suas características internas ou *corecompetences* ou seja, analisar a sua dimensão, os recursos disponíveis e humanos, que lhes permitam competir sustentadamente no mundo global, bem como lhes permitam definir uma estratégia de actuação e de expansão, seleccionando o modo de entrada que mais se adequa às suas características e objectivos.

O estudo permitiu identificar as principais barreiras à internacionalização. As barreiras identificadas com maior expressão pelas empresas que não se internacionalizam foram a actuação quase exclusiva no mercado nacional, o insuficiente autofinanciamento da empresa e a dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais. As principais barreiras para as empresas que se internacionalizam foram o autofinanciamento insuficiente, a dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais, dificuldade em promover produtos/ serviços nos mercados internacionais e de estabelecer preços competitivos.

Nos factores motivadores da internacionalização foi possível comprovar que as empresas do sector do mobiliário português possuem motivações reactivas para se internacionalizar, tendo-se rejeitado a hipótese 1 e comprovado a hipótese 2, já que são as pressões/ incentivos que são gerados pelo meio envolvente doméstico e internacional que influenciam a internacionalização das empresas do sector do mobiliário. Os factores que motivam a internacionalização são sobretudo relativos às condições do mercado doméstico, em parte justificando-se pelo actual contexto económico (concorrência nacional intensa, o excedente de produção/ dificuldade de escoar produtos, o fraco poder de compra e a internacionalização como medida de sobrevivência das empresas), seguidos das condições dos mercados de destino (procurando mercados de menor distância psíquica), confirmando assim que as empresas se aproximam do defendido pela Teoria de Uppsala.

Em termos estratégicos comprovou-se a hipótese 3, pelo que as empresas definem a sua estratégia de internacionalização com base nas estratégias genéricas de Porter (1980), optando sobretudo por dimensões estratégicas enquadradas na estratégia de diferenciação, nas vertentes de produto, inovação e marketing (sendo as variáveis competitivas mais significativas: a inovação em termos de produto e processos de gestão; promoção com base em meios inovadores (marketing directo e *web marketing*), meios tradicionais (participação em feiras e necessidade de apresentar material informativo adaptado), acções de relações públicas e preocupações relativas ao controlo de qualidade dos produtos e à imagem de marca). A hipótese 4 foi comprovada de forma parcial, uma vez que em quatro grupos identificados pela análise *cluster*, apenas um grupo de empresas segue exclusivamente a estratégia pela diferenciação em inovação em produtos e processos de gestão. Todos os restantes grupos analisados enfatizam várias dimensões estratégicas, sobretudo de diferenciação, constatando-se que a grande maioria das empresas continua a seguir uma orientação tradicional (baseando a sua actuação internacional em feiras/missões empresariais e na necessidade de apresentar material de apoio adaptado às exigências locais), tendo-se verificado que as estratégias pela liderança de custos e de enfoque não são muito expressivas.

Em termos de mercados conclui-se que as empresas do sector se encontram muito dependentes e concentradas em países da União Europeia, sendo que existe uma diversificação de mercados muito “tímida” com cerca de quatro países. Foi possível verificar que as empresas actuam em mercados de menor distância psíquica, ou seja geograficamente próximos (Espanha e França) e com níveis culturais e linguísticos muito semelhantes aos do mercado doméstico (Angola), como sugerido pela Teoria de Uppsala.

Relativamente às modalidades de entrada, embora as empresas tenham na sua maioria indicado que avaliam todas as modalidades de entrada possíveis e diversifiquem as modalidades de entrada consoante a especificidades dos mercados, constatou-se que a grande maioria das empresas opta por modos de exportação, sobretudo pela exportação directa. Esta selecção está relacionada em termos de factores internos com o facto de as empresas deterem um envolvimento internacional médio (intensidade exportadora de 11% a 30% e experiência internacional de 4 a 15 anos). Embora as empresas definam a sua estratégia internacional com base em dimensões estratégicas de diferenciação, estas são empresas “Antigas” (11 a 19 anos de existência), algo dependentes das vendas para o mercado doméstico, e são PME’s com produção própria localizada cem por cento em Portugal, contando com recursos reduzidos em termos de volume de negócios e em termos de modalidades de financiamento, já que se encontram dependentes de capitais próprios e de sistemas de incentivos, sendo que não pertencem a grupos empresariais e o capital da empresa não é detido por estrangeiros. Esta investigação permitiu ainda concluir que para as empresas do sector do mobiliário português a variável volume de negócios não influencia a internacionalização, assim como se verificou que não existe relação entre a antiguidade das

empresas e a sua internacionalização, nem a antiguidade das empresas influencia a performance internacional, verificando-se no entanto que existe uma relação significativa entre a antiguidade das empresas e a experiência internacional. A pertença a um grupo empresarial, assim como o capital da empresa detido por estrangeiros também não influenciam o processo de internacionalização destas empresas.

Em termos de recursos humanos as empresas possuem departamento de marketing, contudo, possuem em média apenas um profissional de internacionalização qualificado e que não se encontra somente dedicado às actividades internacionais. Concluiu-se ainda que as variáveis como o tempo de direcção, a idade jovem, o facto de não ter estado em funções no estrangeiro e o diminuto conhecimento de idiomas por parte dos dirigentes não influenciam a internacionalização das empresas. Por outro lado, verificou-se que quanto mais elevadas são as habilitações académicas dos dirigentes, maior é a propensão para a internacionalização, assim como se comprovou que existe uma relação significativa entre os dirigentes que seguem de perto as actividades internacionais e a efectiva internacionalização destas empresas.

Relativamente às características desejadas e factores externos concluiu-se que o grupo de factores proposto revelou ser fundamental para a compreensão da selecção das modalidades de entrada no sector do mobiliário. Neste sentido, verificou-se que os factores referentes ao ambiente geral do mercado de destino são os que mais influenciam a selecção pelos modos de exportação, em particular os factores de crescimento e as boas infraestruturas do mercado, que permitem um rápido retorno do investimento. As empresas do sector comprovaram que seleccionam a exportação tendo em consideração a distância psíquica (reforçando desta forma as conclusões obtidas na análise aos factores motivadores da internacionalização), pelo que procuram mercados semelhantes ao doméstico, para que não haja necessidade de efectuar um grande investimento. Constatou-se ainda que estas empresas atribuem importância ao ambiente político e económico dos mercados, já que se optassem por modos hierárquicos ou intermediários, independentemente de todas as vantagens de competitividade de que poderiam beneficiar, sempre que existisse alguma instabilidade política ou fraudes, as empresas do sector do mobiliário, dada a sua dimensão e experiência/ performance internacional, iriam sair prejudicadas

Em termos de alianças estratégicas constatou-se que não existe tendência para redes de cooperação e as existentes referem-se sobretudo a acordos de distribuição e comercialização e gestão, justificados pelo modo de entrada mais frequente ser a exportação directa.

As empresas para entrarem em qualquer mercado têm de ter abastecimento no local, seja por via da exportação directa ou investimento directo no estrangeiro. A selecção da modalidade de entrada está dependente de várias contribuições holísticas, através da estratégia de actuação internacional da empresa, bem como dos factores internos (recursos humanos, físicos, financeiros e vantagens competitivas) e dos factores externos (distância geográfica, cultural e linguística, riscos económicos/ comerciais e políticos, infraestruturas, potencial/ atractividade e crescimento do mercado, concorrência e acesso aos canais de distribuição).

Neste sentido, as empresas terão de avaliar este conjunto de factores para que possam decidir qual o modo de entrada que satisfaz os seus objectivos de expansão internacional. Os pressupostos gerais que são sempre colocados em questão (quer a produção seja nacional ou localizada no exterior) são os custos de gestão, mão-de-obra, logística e de instalação internacional, investimentos associados (capital necessário e acesso a modalidades de financiamento), a qualidade, a entrega e o valor acrescentado para os consumidores. A selecção do modo de entrada adequado é essencial e determinante para o sucesso da empresa, pois uma má decisão acarreta custos elevados, sem retorno, arriscando igualmente uma imagem desfavorável do posicionamento adoptado perante os consumidores e, por consequência, influenciar o potencial de vendas da empresa.

## 5.2 Recomendações

Algumas recomendações podem ser mencionadas para incrementar o envolvimento internacional das empresas. Em termos de recursos é notório que as empresas do sector do mobiliário terão que reforçar a sua capacidade financeira, já que este é um dos grandes problemas identificados na internacionalização. Neste sentido, e apostando também na exportação para aumentar o seu volume de negócios, as empresas terão que se concentrar nas suas vantagens competitivas, inovando em termos de produtos e imagem de marca (protegendo a sua propriedade industrial) e reforçar as suas estruturas com recursos humanos qualificados, com fortes conhecimentos de idiomas, conhecimento de mercado e negociação internacional, visto que um só profissional dedicado à internacionalização e não de forma exclusiva, localizado em Portugal, como constatado na análise, não parece ser compatível com retorno rápido do investimento e com um eficaz processo de vendas internacionais.

As PME's do sector do mobiliário podem igualmente especializar-se em nichos de mercado, podendo adaptar produtos específicos às necessidades destes grupos, e desta forma oferecer produtos com valor acrescentado que lhes permitam aumentar as suas margens negociais, tendo-se verificado na análise que um grupo restrito de empresas deste sector já segue esta tendência de customização na sua estratégia de actuação.

Visto que uma das grandes dificuldades das empresas está relacionada com a angariação de canais de distribuição estas poderão solicitar às entidades governamentais listas de potenciais clientes e oportunidades de negócio, colocar anúncios em *media trade*, estimular a venda pessoal, trabalhar o *web marketing* e as relações públicas, entre outras acções promocionais, e ainda encontrar agentes de confiança, sendo que é fundamental reforçar as visitas aos mercados e obter o máximo de informação. As empresas poderão adicionalmente envolver-se e estabelecer *networks* nacionais/ internacionais, sem obrigatoriedade de investimento, usufruindo assim de canais de distribuição e *know-how* do parceiro.

No que se refere às modalidades de acesso aos mercados, tendo em conta a tipologia e distância do mercado poderá eventualmente analisar-se a entrada no mercado através de

outros modos que não a exportação, diversificando assim a actuação internacional (sobretudo para os mercados emergentes) e considerando todos os custos de logística e de transacção, precavendo igualmente políticas nacionalistas.

Dada a actual conjuntura e sendo a exportação em Portugal uma das grandes prioridades políticas actuais, é fundamental que também os governos continuem a apoiar o sector. Neste sentido, será fundamental que sejam revistas as políticas de incentivos à internacionalização, nomeadamente na atribuição de linhas de crédito, além de que se deveria apostar mais em relações de lóbi/ diplomáticas nos mercados, para que se promova a imagem do produto português no terreno e se desenvolvam acordos que possam atenuar impostos e taxas aduaneiras, sobretudo em mercados extracomunitários, reduzindo assim a dependência do mercado Europeu. Adicionalmente, e para reforçar a união do sector e para que as actividades do sector se concentrem num só organismo, o efectivo funcionamento do *cluster* do Mobiliário seria uma mais-valia, apostando-se numa promoção consolidada e permanente de forma conjunta, para que se possa conquistar posição de mercado.

Num mundo cada vez mais global, as empresas do sector do mobiliário terão que alargar a sua actuação para além do mercado doméstico, tendo sempre em consideração os seus concorrentes internacionais, sendo urgente acompanhar as tendências e as exigências dos consumidores e sobretudo inovar, para que desenvolvam vantagens competitivas, instituindo novas tecnologias de produção e diferentes políticas de gestão e de organização.

### **5.3 Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Em termos de limitações há a salientar o facto da amostra em estudo ser restritiva e o facto de se direccionar apenas a um sector de actividade, sendo por isso difícil generalizar os resultados a toda a população, contudo é necessário realçar a grande dificuldade em obter respostas por parte dos empresários para estes estudos. Outra limitação refere-se ao facto deste estudo incluir sobretudo sobre as actividades a jusante da cadeia de valor, sendo que uma análise futura poderia incluir uma análise aprofundada ao processo produtivo e respectivo *procurement* do sector.

Em termos de futuras linhas de investigação seria interessante efectuar uma análise mais aprofundada e longitudinal tanto nos factores que motivam a internacionalização, como nas barreiras, de acordo com os vários momentos da internacionalização das empresas. Seria igualmente interessante estudar o modelo de análise proposto junto do maior concorrente de mobiliário de Portugal, a Itália, identificando-se pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades para as empresas portuguesas comparativamente às empresas italianas e ainda seria interessante aplicar o modelo de análise noutros sectores de actividade para estudar o processo de vendas internacionais. Verificada a importância da distância psíquica para as empresas seria benéfico perceber a influência do *e-commerce* na sua atenuação.

## Referências Bibliográficas

- Alvarez, S.; Busenitz, L. (2001), "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 755-75.
- Ahokangas, P. (1998), "Internationalization and Resources. An Analysis of Process in Nordic SME's", *Acta Wasaensis*, nº 64, Universitas Wasaensis, Wasa.
- Agarwal, S.; Ramaswami, S.N. (1991), "Choice of foreign Market Entry Mode: impact of ownership, location and internalization factors", *Journal of International Business Studies*.
- Armagan, S.; Ferreira, M. P. (2005), "The Impact of Political Culture on Firms' Choice of Exploitation-Exploration Internationalization Strategy", *International Journal of Cross Cultural Management: CCM*, Vol. 5, No. 3, pp. 275.
- Andersen, O.; Kheam, S.L. (1998), "Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study", *International Business Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 163-84.
- Andreff, W. (2008), "Outsourcing in the new strategy of multinational companies: foreign investment, international subcontracting and production relocation", Conference on International Outsourcing and the European Union: Impact on the domestic market, scenarios and strategies, Madrid.
- Arbaugh, J. B.; Camp, S. M.; Cox, L. W. (2008), "Why Don't Entrepreneurial Firms Internationalize More?", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, No. 3.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J.B.; Wright M.; Ketchen D.J. Jnr. (2001), "Special Issue-The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991", *Journal of Management*, Vol. 27, Nº 6, pp. 625-641.
- Barry, Quinn (1999), "The temporal context of UK retailers' motives for international expansion", *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 2
- Barkema, H. G; Bell, J. H. J.; Pennings, J. M. (1996), "Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 151-166.
- Bhattacharya, M.; Wheatley K. K. (2006), "Organizational Risk and Capital Investments: a longitudinal examination of performance effects and moderating contexts", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, No. 1, pp. 62-83.
- Buckley, P.J. (2002), "Is the international business research agenda running out of steam?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 365-373.
- Bjorkman, I.; Forsgren, M. (2000), "Nordic International Business Research", International Studies of Management & Organization, White Plains, Spring.
- Burney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Cateora P; Graham J. (2001), *International Marketing*, Irwin/McGraw-Hill, USA.
- Catherine A.; Matthysens, P. (2001), "Reframing Internationalization Theory: An Introduction - Reassessing the Internationalization of the Firm", An imprint of Elsevier Science.
- Cavusgil, S. T., (1980), "On the internationalization process of firms", *European Research*, Vol. 8, pp. 273-281.

- Cavusgil, S. T.; Naor, J. (1987), "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity", *Journal of Business Research*, Vol. 15, pp. 221-235.
- Cavusgil S.; Zou S. (1994), "Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 1-21.
- Campbell, A. J. (1996), "The effects of internal firm barriers on the export behavior of small firms in a free trade environment", *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, pp. 50-58.
- Calori, R.; Atamer, T.; Mellin, L.; Gustavsson, P. (2000), "Innovative international strategies", *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 4, pp. 333-54.
- Camisión, C.; Villar-López, A. (2010), "Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy", *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, No. 2, pp. 116.
- Cloninger, P.A. (2004), "The effect of service intangibility on revenues from foreign markets", *Journal of International Management*, Vol. 10, pp. 125-146.
- Contractor, F. (2007), "Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory on Internationalization vs. The Transaction Cost Perspective", *Management International Review*, pp. 453-475.
- Cotae, F. F. (2010), "Internationalization: Learning Curve and Transfer Costs. A Case Study: Harman International -Revel Brand", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 15, No.2.
- Coviello, N. E.; Munro, H. J. (1995), "Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 7, pp. 49-61.
- Coviello, N. E.; McAuley, A. (1999), "Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research", *Management International Review*, Vol. 39, pp. 223-244.
- Coviello, N. (2006), "The network dynamics of international new Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp. 713-731.
- Dave, C.; Shiv, C. (1997), "Small businesses motives for exporting; The effect of internationalization", *Journal of Marketing Practice*, Vol. 3, pp. 156-170.
- Declercq, D.; Sapienza, H.; Crijns, H. (2005) "The internationalization of Small and Medium Size Firms", *Small Business Economics*, Vol. 24, pp. 409-419.
- Dollinger, M.; Golden, P. (1992), "Inter-organizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 695-715.
- Dias, Á. L. (2005), *Princípios de Marketing Internacional*, Lidel Edições Técnicas, Lda., Lisboa.
- Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000), "Dynamic capabilities : What are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, pp. 1105-1121.
- Etemad, H. (2004), "Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and Overview", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 21, No. 1.
- Fahy, J. (2002), "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environmental", *International Business Review*, Vol 11, pp. 57-98.
- Fillis, I. (2002), "Barriers to internationalization", *International Business Review*, Vol. 10, pp. 25-49.

- Gabrielsson, M.; Pelkonen, T. (2008), "Born Internationals: Market expansion and business operation mode strategies in the digital media field", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 6, pp. 49-71.
- George, G.; Wiklund, J.; Zahra, S. (2005), "Ownership and the internationalization of small firms", *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 210-233.
- Hansen, N.; Gillespie, K.; Gencturk, E. (1994), "SMEs and export involvement: market responsiveness, technology and alliances", *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 7-27.
- Hollensen, S. (2007), *Global Marketing*, 4th edition, Prentice-Hall Financial Times.
- Johanson, J.; Vahle, J. E. (1990), "The Mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 11-25.
- Keegan, J. W. (2005), *Marketing Global*, 7ª Edição, Pearson Prentice Hall.
- Klein, J. (2002), "Beyond competitive advantage", *Strategic Change*, Vol. 11, No. 6, pp. 317.
- Kotler, Philip (1986), "Global Standardization - Counting Danger", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 1, nº2.
- Knight, G.A.; Liesch, P.W. (2000), "Information internalization in internationalizing the firm", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 699-706.
- Lado, N.; Martinez-Ros, E.; Valenzuela, A. (2004), "Identifying successful marketing strategies by export regional destination", *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 6, pp. 573.
- Levitt, T. (1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, nº Maio-Junho.
- Leonidou L. (1994), "Empirical research of export stimuli: review and synthesis, working paper", Department of Public and Business Administration, School of Economics and Management, University of Cyprus, Nicosia.
- Leonidou L., (1995), "Export barriers: non-exporters' perceptions", *International Marketing Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 4-25.
- Leonidou, L. (1998), "Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 14, nº2.
- Liang, X.; Musteen, M.; Datta, D. K. (2009), "Strategic Orientation and the Choice of Foreign Market Entry Mode An Empirical Examination", *Management International Review*, Vol. 49, No. 3, pp. 269.
- Lu, J. W.; Beamish, P. W. (2001), "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 565-586.
- Mcdaniel, C.; Gates, R. (2003), *Pesquisa de Marketing*, Thomson Learning, São Paulo.
- Marcella, R.; Davies, S.; Williams, D. (2002), "The language strategies of Scottish exporters in the food and drink sector", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 4, pp. 358-369.
- Malhotra, N. K.; Agarwal, J.; Ulgado, F. M. (2003), "Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research propositions", *Journal of International Marketing*, Vol. 11, No. 4, pp. 1-31.
- Maroco, J.; Marques, T. G. (2006), "Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?", *Revista do Instituto Superior de Psicologia Aplicada*, Vol. 4, No. 1, pp. 65-90.

- Mathew, J. A. (2003), "Competitive dynamics and economic learning : an extended resource-based view", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 1, pp. 115-145.
- Moen, O.; Gavlen, M.; Eedresen, I. (2003), "Internationalization of small, computer software firms: entry forms and market selection". *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1236-1251.
- Morgan, R. E. (1997), "Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies", *European Business Review*, Vol. 2, pp. 68-79.
- Nonaka, I. (1995), "A theory of organizational knowledge creation", *International Journal of Technology Management*, Vol. 11, No. 7/8, pp. 833-845.
- Ojala, A.; Tyrvainen, P. (2008), "Market entry decisions of US small and medium-sized software firms, Management Decision", *Management Decision*, Vol. 46, No. 2, pp. 187-200.
- O'Farrell, P. N.; Hitchens, D. M.; Moffat, L. A. R. (1993), "The competitive advantage of business service firms: a matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance", *Service Industries Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 40-64.
- Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 45-64.
- Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (2005), "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, pp. 537-553.
- Ortega, S. M.; Alamo, F. R. (2005), "SME's internationalization: firms and managerial factors", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 11, No. 4, pp. 258-279.
- Parnell, J. A.; Wright, P. (1993), "Generic strategy: an empirical test of the miles and snow typology", *British Journal of Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 109-28.
- Peng, M. W. (2004), "Identifying the Big Question in International Business Research", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp. 99-108.
- Pinho, J. C.; Martins, L. (2010), "Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, pp. 254-272.
- Peinado, E. S. (2003), "Internationalisation process of Spanish banks: Strategic orientation after the mergers", *European Business Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 245.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing Industries and Competitives*, The Free Press, Macmillan, New York.
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Macmillan, New York.
- Petersen, B.; Welch, L.S (2002), "Foreign operation mode combinations and internationalization", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 157-162.
- Pett, T. L.; Francis, J. D.; Wolff, J. A. (2004), "Examining SME Internationalization motives as an extension of competitive strategy", *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 16, No. 1, pp. 46.
- Raposo, Mário (1994), "Análise da Internacionalização das actividades das empresas: evidências empíricas do Sector Têxtil Português", Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior.
- Raposo, M. L. B.; Silva, J. R.; Viana, C. J. S. (2004), "Internacionalização: uma abordagem na óptica da teoria das redes e dos recursos", *Revista Portuguesa de Marketing*, Ano 8, No. 16.

Ramaseshan, B.; Soutar, G. N. (1996), "Combined effects of incentives and barriers on firms export decisions", *International Business Review*, Vol. 5, pp. 53-65.

Reuber, A.; Fischer, E. (1997), "Influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, pp. 807-825.

Rothaermel, F. T.; Khota, S.; Steensma, H. K. (2006), "International Market Entry by US Internet Firms: an Empirical Analysis of Country Risk, National, Culture and Market Size", *Journal of Management*, Vol. 32, pp. 56-82.

Reis, E.; Moreira, R. (1993), *Pesquisa de Mercados*, Edições Sílabo, Lisboa.

Rundh, B. (2007), "International marketing behavior amongst exporting firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 1/2, pp. 181-19.

Russow, L.C; Okoroafo, S.C. (1996), "On the way towards developing a global screening model", *International Marketing Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 46-64.

Ruzzier, M.; Hisrich, R. D.; Antoncic, B. (2006), "SME internationalization research: past, present, and future", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4, pp. 476-497.

Sakarya, S.; Eckman, M.; Hyllegard, K. H. (2007), "Market selection for international expansion, Assessing opportunities in emerging markets", *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 208-238.

Solberg, C. A. (1997), "A Framework for analysis of strategy development in globalizing markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 5, No. 1, pp. 16-29.

Solberg, C. A.; Durrieu, F. (2006), "Access to networks and commitment to internationalization as precursors to marketing strategies in international markets", *Management International Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 57-83.

Solberg, C. A.; Durrieu, F. (2008), "Strategy development in international markets: a two tier approach", *International Marketing Review*, Vol. 25, No. 5, pp. 520-543.

Shaw V, Darroch J. (2004), "Barriers to internationalization: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand", *Journal International Entrepreneurship*, Vol. 2, pp. 327-343.

Tallman, S.; Fadmoel L. (1994), "A resource-base model of multinational firms". Paper presented at the 1994 Strategic Management Society Conference, Paris.

Tesfom G.; Lutz C. (2006), "A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries", *Int J Emerg Mark*, Vol. 1, No. 3, pp. 262-281.

Thomas, H.; Pollock, T. (1999), "From I/O economics S-C-P paradigm through strategic groups and competence based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy", *British of Small Business Management*, Vol. 10, pp. 9-15.

Tseng, C. H.; Tansuhaj, P. S; Rose, J. (2004), "Are strategic assets contributions or constraints for SMEs to go International? An Empirical Study of the US manufacturing sector", *Journal of the American Academy Business*, Vol. 5, pp. 246-254.

Timmor, Y.; Zif, J. (2005), "A typology of marketing strategies for export", *Journal of Global Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 37-78.

Viana, C.; Hortinha, J. (2009), *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Xylon (Revista da Associação AIMMP), Nº 1 - Nov/ Dez 2010, Ano I.

Welch, L. S.; Loustarinen, R. K. (1993), "Inward-outward connections in internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 44-56.

Welch, D.; Welch, L. (1996), "The internationalization process and networks: a strategic management perspective", *Journal of International Marketing*, Vol. 4, No. 3, pp. 11-28.

Westhead, P.; Wright, M.; Ucbasaran, D. (2001), "The internationalization of new and small firms: a resource-based view", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 333-358.

Whitelock, J. (2002), "Theories of internalization and their impact on market entry", *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 342-7.

Whitelock, J. (2004), "An evaluation of external factors in decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 11/12, pp. 1437-55.

Wolff, J. A.; Pett, T.L. (2000), "Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size and export performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, pp. 34-47.

Zou, S.; Cavusgil, S.T. (2002), "The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 40-56.

#### **Links consultados:**

<http://www.portugalglobal.pt/PT/SobreNos/Paginas/PolíticasEmpresa.aspx> (Acedido em 3/2/2012)

<http://www.oje.pt/noticia.aspx?channelid=B020E667-7B22-4772-B999-B4C0C77F3F2D&contentid=0F4A6094-607F-456D-8965-498E6A209C5A> (Acedido em 3/2/2012)

<http://www.pofc.gren.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?exmenuid=-1&localid=953&menuid=953> (Acedido em 10/2/ 2012)

[http://economia.publico.pt/Noticia/governo-tem-380-milhoes-para-o-sector-do-mobiliario-e-das-madeiras\\_1376611](http://economia.publico.pt/Noticia/governo-tem-380-milhoes-para-o-sector-do-mobiliario-e-das-madeiras_1376611) (Acedido em 3/5/2012)

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm) (Acedido em 5/3/2012)

#### **Outros Dados:**

- Dados sectoriais AICEP, 2011.
- Dados sectoriais Cluster do Mobiliário, 2011.
- Estudos Sectoriais, APIMA, 2009 e 2010.
- Seminário "Exportar para Sair da Crise", 25 Novembro 2010.
- Instituto Nacional de Estatística, 2009.
- Estudos Sectoriais da AIMMP, 2009.

**ANEXO I**  
**INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO ELECTRÓNICO**

---

## ANÁLISE À INTERNACIONALIZAÇÃO DO SECTOR DO MOBILIÁRIO PORTUGUÊS

Este estudo é elaborado no âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing, da Universidade da Beira Interior e é promovido pela aluna Patrícia Macedo.

A investigação tem como objectivo principal compreender a selecção das modalidades de entrada nos mercados internacionais, por parte das empresas do sector do mobiliário em Portugal, bem como se pretende caracterizar empiricamente a envolvimento internacional das empresas do sector.

Este inquérito por questionário é especialmente dirigido aos responsáveis máximos de todas as empresas com a CAE (Classificação Portuguesa de Actividades Económicas) de Mobiliário.

Solicitamos a Vossa colaboração no preenchimento deste inquérito, assegurando desde já a máxima confidencialidade dos dados e informações recolhidas.

O envio do inquérito por questionário deverá ser efectuado impreterivelmente até ao dia 29 de Abril.

Se tiver alguma dúvida relacionada com o preenchimento do questionário, não hesite em contactar a responsável pelo estudo, usando os seguintes contactos: macedo.fp@gmail.com ou 963 434 866.

Agradecemos antecipadamente a Vossa colaboração.

---

### 1. Identificação da Empresa e do Respondente

1.1 Nome da Empresa (Opcional):

---

1.2 Nome do Responsável pelo preenchimento deste inquérito por questionário (Opcional):

---

1.3 Cargo que ocupa na organização: \*

---

Página 2

Após a página 1

[Continuar para a página seguinte](#)

---

### 2. Características Gerais da Empresa

2.1 Seleccione a área de negócio em que se insere a sua empresa: \*

Mobiliário para Casa: Quarto, Colchões e Sala



2.2 Seleccione a Forma Jurídica da Empresa: \*

Sociedade por quotas

2.2 Selecciona a Forma Jurídica da Empresa: \*

Sociedade por quotas

2.3 Selecciona a zona onde se localiza a sede da sua empresa: \*

Norte de Portugal Continental

2.3 Selecciona a zona onde se localiza a sede da sua empresa: \*

Norte de Portugal Continental

2.4 Quantos anos de actividade possui a sua empresa? \*

- Menos de 1 ano
- De 2 a 10 anos
- De 11 a 19 anos
- Mais de 20 anos

2.5 A sua empresa está inserida em algum grupo empresarial? \*

Entende-se por grupo empresarial, o conjunto de empresas (duas ou mais empresas) que se encontram economicamente interligadas entre si, podendo as mesmas diferirem no seu corebusiness.

- Sim
- Não

2.6 Indique o Volume de Negócios (Ano Anterior): \*

- Menos de 500.000 Euros
- Entre 500.001 - 2.000.000 de Euros
- Entre 2.000.001 - 10.000.000 de Euros
- Entre 10.000.001 - 50.000.000 de Euros
- Mais de 50.000.001 de Euros

2.7 Qual a percentagem de investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) de Novos Produtos? \*

- 0%
- Até 5%
- Entre 6% a 20%
- Mais de 21%

2.8 Indique o capital da empresa (em percentagem do capital total) detido por estrangeiros: \*

- 0%
- Até 10%

- Entre 11% a 30%
- Entre 31% a 50%
- Mais de 51%

Página 3

Após a página 2

[Continuar para a página seguinte](#)

### 3. Recursos Humanos

3.1 Número de empregados ao serviço: \*

- Menos de 5
- De 6 a 10
- De 11 a 50
- De 51 a 250
- Mais de 251

3.2 Identifique as habilitações gerais dos empregados: \*  
(selecione as 2 opções mais representativas)

- Ensino Primário
- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior (Licenciatura)
- Ensino Superior (Mestrado)
- Ensino Superior (Pós-Graduação)
- Ensino Superior (Doutoramento)
- Outro

### 4. Características do Empresário ou Director-Geral/ Administrador

Deverá responder relativamente a um responsável máximo da empresa (empresário ou director-geral/ administrador que represente a empresa).

4.1 O Empresário/ Director-Geral/ Administrador integra e/ou dirige a empresa há quanto tempo? \*

- Menos de 1 Ano
- De 2 a 10 Anos
- De 11 a 20 Anos
- Mais de 21 Anos

4.2 Indique a idade do Empresário/ Director-Geral/ Administrador: \*

Menos de 35 anos

4.3 Indique as habilitações literárias do Empresário/ Director-Geral/ Administrador: \*

- Ensino Primário
- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior (Licenciatura)
- Ensino Superior (Mestrado)
- Ensino Superior (Pós-Graduação)
- Ensino Superior (Doutoramento)
- Outro

4.4 Nesta empresa ou noutra onde trabalhou, o Empresário/ Director-Geral/ Administrador já esteve em funções no estrangeiro (por mais de 3 meses)? \*

- Sim
- Não

4.5 O Empresário/ Director-Geral/ Administrador envolve-se directamente na gestão das actividades internacionais da empresa? \*

- Sim
- Não
- Não, delega esta função noutro profissional qualificado

4.6 Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 Não Domina e 5 Domina Muito Bem), indique o conhecimento de idiomas (falado e escrito) do Empresário/ Director-Geral/ Administrador: \*

|          | 1 Não Domina          | 2 Domina Pouco        | 3 Domina              | 4 Domina Bem          | 5 Domina Muito Bem    |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Espanhol | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inglês   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Francês  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alemão   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outro    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 5. Departamento de Marketing

5.1 A empresa possui departamento de Marketing? \*

- Sim  
 Não (ATENÇÃO: Ignore as questões 5.2 e 5.3 e Avance até à questão 6.1, clicando em "Continuar" para aceder à página seguinte)

5.2 Indique quantos profissionais integram o Departamento de Marketing?

- 1 profissional  
 Entre 2 a 4 profissionais  
 Mais de 5 profissionais

5.3 Indique as habilitações gerais dos profissionais que integram o Departamento de Marketing: (Selecione as 2 opções mais representativas)

- Ensino Primário  
 Ensino Básico  
 Ensino Secundário  
 Ensino Superior (Licenciatura)  
 Ensino Superior (Mestrado)  
 Ensino Superior (Pós-Graduação)  
 Ensino Superior (Doutoramento)  
 Outro

Página 4

Após a página 3

Continuar para a página seguinte

## 6. Recursos Disponíveis

6.1 A empresa possui marcas registadas? \*

- Sim  
 Não

6.2 A empresa possui patentes registadas? \*

- Sim  
 Não

6.3 A empresa possui: \*  
(selecione todas as opções que se aplicarem)

- Sistema de Gestão da Qualidade  
 Sistema de Gestão Ambiental  
 Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho  
 Sistema de Gestão de Responsabilidade Social  
 Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação

- Nenhum
- Outro: \_\_\_\_\_

6.4 A empresa subcontrata a produção a outras empresas? \*

- Sim
- Sim, somente alguns produtos
- Não (Avance até à questão 6.7)

6.5 Qual a origem das empresas de produção subcontratadas?

- Portugal (Avance até à questão 6.7)
- Estrangeiro
- Ambos

6.6 Quais os principais motivos pelos quais a empresa subcontrata a produção internacionalmente?

(Seleccione todas as opções que se aplicarem)

- Capacidade financeira reduzida para investir em tecnologias e métodos de produção inovadores
- Redução de custos de produção, tecnológicos e mão-de-obra
- Redução de custos de transporte/ logística e barreiras aduaneiras
- Financiamento/ Linhas de crédito de fornecedores
- Qualidade elevada dos produtos adquiridos às empresas subcontratadas
- Desejo de maior envolvimento e credibilidade junto dos mercados internacionais
- Outro: \_\_\_\_\_

6.7 A empresa possui mais do que uma unidade de produção? \*

- Sim
- Não (Avance até à questão 6.9)
- Não se aplica (Seleccione esta opção no caso de subcontratar a produção e avance até à questão 6.9)

6.8 Em caso afirmativo, onde se encontram localizadas as unidades de produção?

- Portugal
- Estrangeiro

6.9 Os produtos/ serviços da empresa são produzidos/ comercializados maioritariamente para: \*

- Mercado Nacional
- Mercados Internacionais
- Ambos

6.10 Os produtos/ serviços da empresa para os mercados internacionais são maioritariamente:  
(selecione todas as opções que se aplicarem)

- Criações próprias da empresa
- Desenvolvidos pelo comprador
- Fabricados sob licença
- Não se aplica (ATENÇÃO: Selecione esta opção se não seguir uma estratégia de internacionalização)
- Outro: \_\_\_\_\_

Página 5

Após a página 4

[Continuar para a página seguinte](#)

## 7. Caracterização do Processo de Internacionalização da Empresa

7.1 A empresa segue uma estratégia de internacionalização? \*

O conceito de internacionalização aplicado neste estudo refere-se às actividades a jusante da cadeia de valor, ou seja, às vendas efectuadas para os mercados internacionais.

- Sim (ATENÇÃO: Ignore por favor as questões 7.2 e 7.3 e Avance até à questão 7.4, clicando em "Continuar" para aceder à página seguinte)
- Não

7.2 Se respondeu negativamente à questão anterior, selecione os principais motivos pelos quais a empresa não segue uma estratégia de internacionalização:  
(selecione os 3 motivos mais representativos para a empresa)

- Actuação quase exclusiva no mercado nacional
- Insuficiente auto-financiamento da empresa
- Fraca capacidade produtiva
- Fraco conhecimento de idiomas estrangeiros
- Falta de recursos humanos qualificados
- Falta de competitividade nos produtos (qualidade, design e imagem de marca)
- Dificuldade em implementar uma estratégia de preços internacionais competitivos
- Dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais
- Falta de acordos de cooperação/ parcerias nos mercados internacionais
- Dificuldade em promover os produtos/ serviços nos mercados internacionais
- Concorrência agressiva nos mercados internacionais
- Diferenças culturais e linguísticas
- Distância geográfica dos mercados
- Riscos Económicos/ Comerciais (custos de transporte e logística; complexidade dos serviços aduaneiros; variações das taxas de câmbio; incumprimento dos clientes (recusa na recepção de produtos, incumprimento de contratos, falta de pagamento, fraudes...))
- Riscos Políticos (controlo imposto por governos estrangeiros hostis; revoluções, guerras e instabilidade momentânea ou constante dos países de destino; falta de assistência dos governos nacionais, para minimizar as barreiras de internacionalização...)

Outro: \_\_\_\_\_

7.3 (NOTA: Responda a esta questão somente se a empresa não segue uma estratégia de internacionalização. Se a empresa segue uma estratégia de internacionalização clique em "Continuar" para aceder à página seguinte. Obrigada)

Considera provável a internacionalização da empresa nos próximos 3 anos?

- Não é provável
- Pouco Provável
- Provável
- Muito Provável

Página 6

Após a página 5

**Continuar para a página seguinte**

*Nota: As seleções "Ir para página" irão anular esta navegação. [Saiba mais.](#)*

## 7. Caracterização do Processo de Internacionalização da Empresa (Continuação)

7.4 Indique o número de anos de experiência que a empresa possui em ambientes internacionais: \*

- Até 3 anos
- De 4 a 15 anos
- De 16 a 27 anos
- Mais de 28 anos

7.5 Indique a Percentagem de Vendas afecta à internacionalização (Ano Anterior): \*

- Até 10%
- Entre 11% e 30%
- Entre 31% e 50%
- Mais de 51%

7.6 Classifique de 1 a 5 (sendo 1 Nada Importante e 5 Muito Importante) as Modalidades de Financiamento que são mais importantes para a empresa no momento da internacionalização: \*

|   | 1 Nada Importante     | 2 Pouco Importante    | 3 Algo Importante     | 4 Bastante Importante | 5 Muito Importante    |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Capitais próprios   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Empréstimos bancários   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistema de Incentivos (QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Linhas de Crédito   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Seguradoras de Crédito  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                         | 1 Nada Importante     | 2 Pouco Importante    | 3 Algo Importante     | 4 Bastante Importante | 5 Muito Importante    |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Crédito de fornecedores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capital de Risco        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Leasing                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Factoring               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7.7 Classifique de 1 a 5 (sendo 1 Nada e 5 Muito) os motivos que mais influenciam a internacionalização da empresa: \*

|  | 1 Nada                | 2 Pouco               | 3 Algum               | 4 Bastante            | 5 Muito               |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Desejo de crescimento da empresa e obtenção de lucro                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Actividade consolidada no mercado nacional   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mercados específicos (Nichos de Mercado)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sobrevivência da empresa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Auto-financiamento suficiente  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Obtenção de economias de escala (redução de custos)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vontade do Empresário/ Director-Geral/ Administrador em vender nos mercados internacionais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Experiência internacional de um Colaborador/ Empresário/ Director-Geral/ Administrador     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conhecimento de vários idiomas   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conhecimento dos mercados e do ambiente internacional                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oferta de produtos únicos e inovadores/ diferenciadores                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elevada capacidade produtiva e tecnológica   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Concorrência intensa no mercado nacional   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Excedente de produção/ dificuldade em escoar produtos                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fraco poder de compra nacional   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pedidos de compra directos do exterior   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|  | 1 Nada                | 2 Pouco               | 3 Algum               | 4 Bastante            | 5 Muito               |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Prospecção sistemática aos mercados internacionais                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apoios do Estado e programas de internacionalização de Associações Sectoriais        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Proximidade geográfica de determinados clientes/ mercados internacionais             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Proximidade cultural e linguística de determinados clientes/ mercados internacionais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Influência dos fornecedores internacionais   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7.8 Classifique de 1 a 5 (sendo 1 Nada Importante e 5 Muito Importante) qual a importância dos factores que se seguem na definição da estratégia de internacionalização da empresa: \*

|  | 1 Nada Importante     | 2 Pouco Importante    | 3 Algo Importante     | 4 Bastante Importante | 5 Muito Importante    |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Inovação em Técnicas de Gestão e Organizacionais (implementação de novos ou significativamente melhorados processos na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovação Tecnológica e Produtiva (novas técnicas de produção e logística; introdução de novos equipamentos/ maquinaria e software; desenvolvimento ou melhoramento de embalagens e produtos de qualidade, diferenciadores e aposta no design...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estandardização de Produtos/ Serviços aos mercados internacionais  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Customização/ Adaptação de Produtos/ Serviços aos mercados internacionais tendo em conta factores culturais, económicos e políticos dos mercados   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Variedade de Produtos/ Serviços  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Controlo de Qualidade  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eficiência na Produção   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Imagem de Marca  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|   | 1 Nada Importante     | 2 Pouco Importante    | 3 Algo Importante     | 4 Bastante Importante | 5 Muito Importante    |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Política de Preços Baixos   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acesso aos Canais de Distribuição Internacionais  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Serviço Rápido e Personalizado às Exigências do Cliente (entregas, gestão de reclamações, pedidos urgentes...)                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Publicidade dos Produtos/ Serviços em Televisão, Rádio, Imprensa, Exterior...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participação em Feiras/ Eventos e Missões Empresariais  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Material Informativo Adaptado às Exigências e Especificidades Locais dos Clientes (catálogos, brochuras, tabelas de preço...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Patrocínios   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Assessoria de Imprensa (Press-releases, Entrevistas, Press-Kits...)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ações de comunicação de Associações Sectoriais e de Organismos Públicos (Lobby)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing Directo (telemarketing, email marketing...)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Web Marketing (website, redes sociais, directórios...)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Venda Pessoal junto dos clientes (implementação de campanhas, promoções...)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Serviço de Pós-venda  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7.9 De forma geral, seleccione os aspectos que mais dificultam o desempenho da empresa em ambientes internacionais: \*

(Seleccione todas as opções que se aplicarem)

- Auto-financiamento insuficiente
- Falta de competitividade dos produtos (qualidade, design e imagem de marca)
- Dificuldade em implementar uma estratégia de preços internacionais competitivos
- Dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais
- Dificuldade em promover os produtos/ serviços nos mercados internacionais
- Nenhuma das anteriores

Outro: \_\_\_\_\_

7.10 A empresa possui colaboradores dedicados exclusivamente às actividades de internacionalização da empresa? \*

- Sim
- Possui, mas não estão dedicados exclusivamente às operações de internacionalização
- Não (ATENÇÃO: Ignore por favor as questões 7.11, 7.12 e 7.13 e Avance até à questão 7.14)

7.11 Os profissionais dedicados à internacionalização encontram-se (selecione as 2 opções que melhor caracterizam a posição dos profissionais de internacionalização):

Exemplo: Os profissionais de internacionalização podem estar dependentes do departamento de marketing e situados no estrangeiro, neste caso selecione as 2 opções.

- Dependentes do Departamento de Marketing
- Independentes do Departamento de Marketing
- Situados em Portugal
- Situados no Estrangeiro
- Outro: \_\_\_\_\_

7.12 Indique o número de profissionais dedicados às actividades de internacionalização da empresa:

1 profissional

7.13 Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 Não Domina e 5 Domina Muito Bem), indique os idiomas que os profissionais dedicados à internacionalização dominam (falado e escrito):

|          | 1 Não Domina          | 2 Domina Pouco        | 3 Domina              | 4 Domina Bem          | 5 Domina Muito Bem    |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Espanhol | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inglês   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Francês  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alemão   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outro    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7.14 Indique o número de visitas anuais aos mercados externos dos profissionais dedicados à internacionalização e/ou empresários/ director-geral/ administrador (relativas ao último ano): \*

- Menos de 5 Viagens/ Ano
- Entre 6 a 10 Viagens/ Ano
- Mais de 11 Viagens/ Ano

## 8. Selecção das Modalidades de Internacionalização

8.1 A empresa compara e avalia todas as modalidades de entrada possíveis, tendo em conta os recursos da empresa, os riscos e os objectivos de internacionalização pretendidos? \*

Entende-se por modalidade de entrada, a forma como a empresa acede aos mercados. Exemplo: Exportação, Contratação, Licenciamento, Joint-Venture, Subsidiárias Locais...

- Sim
- Não

8.2 A empresa segue sempre a mesma modalidade de entrada nos mercados internacionais? \*

- Sim
- Não, combina várias modalidades de entrada consoante a especificidade dos mercados

8.3 Nas decisões da selecção da(s) modalidade(s) de entrada, a empresa realiza (ou adquire) estudos de mercado e/ou procura informações sobre os mercados? \*

- Sim
- Não (Avance até à questão 8.5)

8.4 Como é que a empresa obtém informações (estatísticas, regulamentares e outras) sobre os mercados internacionais onde actua?

(Selecione todas as opções que se aplicarem)

- Benchmarking (análise ao mercado) à concorrência e preferências dos consumidores locais
- Recorre às informações veiculadas por Organismos Públicos e Associações Sectoriais nacionais e internacionais (Ex: Instituto Nacional de Estatística, Câmaras do Comércio, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)...)
- Efectua visitas ao estrangeiro (Missões Empresariais aos Mercados; Visita e Participação em Feiras...)
- Entidades Bancárias
- Seguradoras de Crédito
- Imprensa Nacional e Internacional
- Outro: \_\_\_\_\_

8.5 Selecione as modalidades de entrada nos mercados internacionais seguidas pela empresa (selecione todas as opções que se aplicarem): \*

Exemplo: Se a empresa segue só o modo de exportação directa, selecciona apenas esta opção. Se combina o modo de exportação directa, com joint-venture (ou outra, consoante as características dos diferentes mercados onde actua) selecione as 2 opções.

- Exportação Indirecta (vende para os mercados internacionais através de um intermediário nacional: cliente; empresa de exportação/ importação...)
- Exportação Directa (vende para os mercados internacionais através de intermediários localizados no estrangeiro: vendedores/ distribuidores/ agentes...)
- Exportação Cooperativa (vende para os mercados internacionais em parceria com outras empresas nacionais cujos produtos se complementam)
- Contratação (subcontrata a produção nos mercados internacionais)

- Licenciamento (cede os direitos de produção e venda dos produtos e marca da empresa, numa determinada área do mercado internacional estabelecida contratualmente)
- Franchising
- Joint-venture (participação em empresas estrangeiras, compartilhando custos e lucro, unidades de fabrico, know-how, canais de distribuição...)
- Subsidiária Local (aquisição ou investimento de raiz de unidades de produção próprias nos mercados internacionais)
- Rede de Lojas Próprias Internacionais
- Força de Vendas Internacional ou Filial de Vendas Internacional
- Outro: \_\_\_\_\_

8.6 Indique quais as alianças estratégicas/ redes de cooperação que a empresa possui nos mercados internacionais (selecione todas as opções que se aplicarem): \*

As alianças estratégicas/ redes de cooperação pressupõem que os participantes continuem independentes e não compartilhem lucros.

- Acordos de Investigação e Desenvolvimento (I&D)
- Acordos de Produção
- Transferências de Know-How e Tecnologia
- Acordos de Comercialização e de Gestão
- Acordos Financeiros
- Acordos de Cooperação Informal (divulgação...)
- Acordos de Distribuição
- Nenhuma das anteriores
- Outro: \_\_\_\_\_

8.7 Classifique de 1 a 5 (sendo 1 Nada e 5 Muito) os factores que mais influenciam a empresa na selecção da(s) modalidade(s) de entrada nos mercados internacionais: \*

|   | 1 Nada                | 2 Pouco               | 3 Algum               | 4 Bastante            | 5 Muito               |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Investimento necessário   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Retorno imediato do investimento  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Complexidade produtiva dos produtos   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diferenças no uso do produto e nas suas especificações  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diferenças culturais e linguísticas   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Distância geográfica dos mercados internacionais  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Necessidade de controlo da actividade internacional (controlo de sistemas, métodos e decisões), desde a produção à distribuição | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|  | 1 Nada                | 2 Pouco               | 3 Algum               | 4 Bastante            | 5 Muito               |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Dimensão e crescimento dos mercados internacionais   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Infra-estruturas dos mercados internacionais   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Intensidade da concorrência dos mercados internacionais  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poder de compra dos consumidores dos mercados internacionais   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Riscos Políticos (risco do país e instabilidade política; o controlo imposto por governos estrangeiros hostis (taxas impostas na importação/ exportação de produtos, burocracias nos processos de compra e venda, legislação complexa...)                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Riscos Económicos/ Comerciais (custos de transporte e logística; complexidade dos serviços aduaneiros; variações das taxas de câmbio; valor da moeda do país emissor; incumprimento de clientes, recusa na recepção de produtos, falta de pagamento, fraudes...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 9. Informações relativas aos Mercados Internacionais

9.1 Indique o número de países onde a empresa está actualmente presente: \*

1

9.2 Indique os 3 principais mercados internacionais de vendas da empresa: \*

Exemplo: Espanha; França; Angola

9.3 Qual a perspectiva futura quanto aos mercados internacionais: \*

- A empresa pretende entrar em novos mercados
- A empresa pretende consolidar a posição nos mercados onde actua
- Ambos

## 10. Satisfação relativa à Estratégia de Internacionalização da Empresa

10.1 De forma geral, classifique de 1 a 5 (sendo 1 Nada Satisfeito; 2 Algo Satisfeito; 3 Satisfeito; 4 Bastante Satisfeito e 5 Completamente Satisfeito), a sua satisfação quanto à estratégia de internacionalização seguida pela sua empresa? \*

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito      Completamente Satisfeito

Página 8

Após a página 7

[Continuar para a página seguinte](#)

## 11. Questões Finais

11.1 A empresa beneficia de sistemas de incentivo à qualificação e internacionalização, ao abrigo dos programas do QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional? \*

Sim

Não

11.2 De forma geral, classifique de 1 a 5 (sendo 1 Nada Satisfeito; 2 Algo Satisfeito; 3 Satisfeito; 4 Bastante Satisfeito e 5 Completamente Satisfeito), a sua satisfação quanto aos apoios concedidos pelo Governo Português para a internacionalização das empresas do sector? \*

1 2 3 4 5

Nada Satisfeito      Completamente Satisfeito

11.3 A empresa está inscrita em algum programa de internacionalização de Associações Sectoriais e/ ou Organismos Públicos? \*

(selecione todas as opções que se aplicarem)

Interfurniture APIMA (Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins)

Interwood/ Associative Design AIMMP (Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal)

Interwood/ Associative Design AIMMP e Interfurniture APIMA

Actividades de Promoção da AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal)

Nenhuma das Anteriores

Outro: \_\_\_\_\_

11.4 Se seleccionou algum programa de promoção, classifique de 1 a 5 (sendo 1 Mau; 2 Fraco; 3 Suficiente; 4 Bom e 5 Muito Bom ) os programas de internacionalização que a empresa integra:

1 2 3 4 5

Mau      Muito Bom

11.5 A empresa tem conhecimento da existência do cluster do mobiliário em Portugal? \*

Sim

Não

12. Se desejar, indique de seguida as suas sugestões:

Agradecemos a sua colaboração e o tempo dispendido no preenchimento deste inquérito por questionário!  
Clique por favor em "Enviar", Obrigada.

---

---

**ANEXO II**  
**TABELAS DA CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS E A**  
**INTERNACIONALIZAÇÃO**

## ANEXO II - TABELAS DA CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS E A INTERNACIONALIZAÇÃO

Tabela 1 - Análise referente ao Volume de Negócios e à Internacionalização

| Volume de Negócios (Ano Anterior)      | Internacionalização |           | Total     |
|--|---------------------|-----------|-----------|
|  | Sim                 | Não       |           |
| Menos de 500.000 Euros                 | 4                   | 2         | 6         |
| Entre 500.001 - 2.000.000 de Euros     | 25                  | 9         | 34        |
| Entre 2.000.001 - 10.000.000 de Euros  | 28                  | 8         | 36        |
| Entre 10.000.001 - 50.000.000 de Euros | 14                  | 0         | 14        |
| Mais de 50.000.001 de Euros            | 2                   | 0         | 2         |
| <b>Total</b>                           | <b>73</b>           | <b>19</b> | <b>92</b> |
| Chi-square                             | 5,51                |           |           |
| Df                                     | 4                   |           |           |
| Sig (<0,05)                            | ,239                |           |           |

Tabela 2 - Antiguidade da Empresa (em Anos de Actividade)

| Anos de Actividade | Frequências | %            | Valid Percent | % acumuladas |
|--------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| De 2 a 10 anos     | 19          | 20,7         | 20,7          | 20,7         |
| De 11 a 19 anos    | 37          | 40,2         | 40,2          | 60,9         |
| Mais de 20 anos    | 36          | 39,1         | 39,1          | 100,0        |
| <b>Total</b>       | <b>92</b>   | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>  |              |

Tabela 3 - Análise referente à Antiguidade das Empresas e a Internacionalização

| Anos de actividade | Internacionalização |           | Total     |
|--------------------|---------------------|-----------|-----------|
|                    | Sim                 | Não       |           |
| De 2 a 10 anos     | 15                  | 4         | 19        |
| De 11 a 19 anos    | 30                  | 7         | 37        |
| Mais de 20 anos    | 28                  | 8         | 36        |
| <b>Total</b>       | <b>73</b>           | <b>19</b> | <b>92</b> |
| Chi-square         | ,124                |           |           |
| Df                 | 2                   |           |           |
| Sig (<0,05)        | ,940                |           |           |

Tabela 4 - Análise à relação entre a Antiguidade das Empresas e a Experiência Internacional

| Anos de actividade | Experiência internacional |                |                 |                 | Total     |
|--------------------|---------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------|
|                    | Até 3 anos                | De 4 a 15 anos | De 16 a 27 anos | Mais de 28 anos |           |
| De 2 a 10 anos     | 7                         | 8              | 0               | 0               | 15        |
| De 11 a 19 anos    | 8                         | 22             | 0               | 0               | 30        |
| Mais de 20 anos    | 4                         | 13             | 8               | 3               | 28        |
| <b>Total</b>       | <b>19</b>                 | <b>43</b>      | <b>8</b>        | <b>3</b>        | <b>73</b> |
| Chi-square         | ,235                      |                |                 |                 |           |
| Df                 | 6                         |                |                 |                 |           |
| Sig (<0,05)        | ,001                      |                |                 |                 |           |

Tabela 5 - Análise referente à relação entre a Antiguidade das Empresas e a sua Performance de Vendas Internacionais

| Anos de actividade | Percentagem de Vendas Internacional (Ano Anterior) |                 |                 |             | Total     |
|--------------------|--|-----------------|-----------------|-------------|-----------|
|                    | Até 10%  | Entre 11% e 30% | Entre 31% e 50% | Mais de 51% |           |
| De 2 a 10 anos     | 4  | 7               | 1               | 3           | 15        |
| De 11 a 19 anos    | 8  | 10              | 6               | 6           | 30        |
| Mais de 20 anos    | 4  | 7               | 7               | 10          | 28        |
| <b>Total</b>       | <b>16</b>  | <b>24</b>       | <b>14</b>       | <b>19</b>   | <b>73</b> |
| Chi-square         | 5,97   |                 |                 |             |           |
| Df                 | 6  |                 |                 |             |           |
| Sig (<0,05)        | ,426   |                 |                 |             |           |

Tabela 6 - Análise referente à relação entre a pertença a algum Grupo Empresarial e a Internacionalização

| Grupo empresarial | Internacionalização |           | Total     |
|-------------------|---------------------|-----------|-----------|
|                   | Sim                 | Não       |           |
| Sim               | 18                  | 1         | 19        |
| Não               | 55                  | 18        | 73        |
| <b>Total</b>      | <b>73</b>           | <b>19</b> | <b>92</b> |
| Chi-square        | 3,46                |           |           |
| Df                | 1                   |           |           |
| Sig (<0,05)       | ,063                |           |           |

Tabela 7 - Análise referente à relação entre a existência de capital detido por estrangeiros e a Internacionalização

| Capital da empresa detido por estrangeiros | Internacionalização |           | Total     |
|--|---------------------|-----------|-----------|
|  | Sim                 | Não       |           |
| 0%   | 64                  | 19        | 83        |
| Até 10%                                    | 9                   | 0         | 9         |
| <b>Total</b>                               | <b>73</b>           | <b>19</b> | <b>92</b> |
| Chi-square                                 | 2,60                |           |           |
| Df   | 1                   |           |           |
| Sig (<0,05)                                | ,107                |           |           |

Tabela 8 - Análise à Localização da Sede e a sua relação com a Internacionalização

| Localização da sede            | Internacionalização |           | Total     |
|--------------------------------|---------------------|-----------|-----------|
|                                | Sim                 | Não       |           |
| Norte de Portugal Continental  | 55                  | 14        | 69        |
| Centro de Portugal Continental | 15                  | 4         | 19        |
| Sul de Portugal Continental    | 3                   | 1         | 4         |
| <b>Total</b>                   | <b>73</b>           | <b>19</b> | <b>92</b> |

Tabela 9 - Subcontratação da produção

| Subcontratação da produção   | Frequências | %            | Valid Percent | % acumuladas |
|------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| Sim                          | 15          | 16,3         | 16,3          | 16,3         |
| Não                          | 27          | 29,3         | 29,3          | 45,7         |
| Sim, somente alguns produtos | 50          | 54,3         | 54,3          | 100,0        |
| <b>Total</b>                 | <b>92</b>   | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>  |              |

Tabela 10 - Origem da subcontratação

| Origem Subcontratação | Frequências | %            | Valid Percent | % acumuladas |
|-----------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| Portugal              | 35          | 54,7         | 54,7          | 54,7         |
| Estrangeiro           | 6           | 9,4          | 9,4           | 64,1         |
| Ambos                 | 23          | 35,9         | 35,9          | 100,0        |
| <b>Total</b>          | <b>64</b>   | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>  |              |

Tabela 11 - Motivos para a Subcontratação

| Motivos subcontratação   | Respostas |               | % Casos       |
|--|-----------|---------------|---------------|
|  | N         | %             |               |
| Capacidade financeira reduzida para investir em tecnologias e métodos de produção inovadores | 6         | 9,1%          | 20,7%         |
| Redução de custos de produção, tecnológicos e mão-de-obra                                    | 25        | 37,9%         | 86,2%         |
| Redução de custos de transporte/ logística e barreiras aduaneiras                            | 21        | 31,8%         | 72,4%         |
| Qualidade elevada dos produtos adquiridos às empresas subcontratadas                         | 5         | 7,6%          | 17,2%         |
| Desejo de maior envolvimento e credibilidade junto dos mercados internacionais               | 8         | 12,1%         | 27,6%         |
| Outro (Sectoros diferentes - complementaridade de produtos)                                  | 1         | 1,5%          | 3,4%          |
| <b>Total</b>   | <b>66</b> | <b>100,0%</b> | <b>227,6%</b> |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Tabela 12 - Mais do que uma Unidade de Produção

| Mais do Uma Unidade Produção | Frequências | %            | Valid Percent | % acumuladas |
|------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| Sim                          | 15          | 16,3         | 16,3          | 16,3         |
| Não                          | 62          | 67,4         | 67,4          | 83,7         |
| Não se aplica (subcontrata)  | 15          | 16,3         | 16,3          | 100,0        |
| <b>Total</b>                 | <b>92</b>   | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>  |              |

Tabela 13 - Localização das unidades de produção

| Localização | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|-------------|-------------|-------|---------------|--------------|
| Portugal    | 15          | 100,0 | 100,0         | 100,0        |

Tabela 14 - Sistemas de Gestão

| Sistemas de gestão | Respostas  |               | % Casos       |
|--------------------|------------|---------------|---------------|
|                    | N          | %             |               |
| SGQ                | 62         | 45,6%         | 67,4%         |
| SGA                | 10         | 7,4%          | 10,9%         |
| SGSST              | 29         | 21,3%         | 31,5%         |
| SGRS               | 4          | 2,9%          | 4,3%          |
| SGIDI              | 14         | 10,3%         | 15,2%         |
| Nenhum             | 17         | 12,5%         | 18,5%         |
| <b>Total</b>       | <b>136</b> | <b>100,0%</b> | <b>147,8%</b> |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Tabela 15 - Investimento em I&amp;D

| I&D            | Frequências | %            | Valid Percent | % acumuladas |
|----------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| 0%             | 5           | 5,4          | 5,4           | 5,4          |
| Até 5%         | 57          | 62,0         | 62,0          | 67,4         |
| Entre 6% a 20% | 26          | 28,3         | 28,3          | 95,7         |
| Mais de 21%    | 4           | 4,3          | 4,3           | 100,0        |
| <b>Total</b>   | <b>92</b>   | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>  |              |

Tabela 16 - Investimento em I&amp;D e relação com a Internacionalização

| Investimento em I&D | Internacionalização |           | Total     |
|---------------------|---------------------|-----------|-----------|
|                     | Sim                 | Não       |           |
| 0%                  | 3                   | 2         | 5         |
| Até 5%              | 42                  | 15        | 57        |
| Entre 6% a 20%      | 24                  | 2         | 26        |
| Mais de 21%         | 4                   | 0         | 4         |
| <b>Total</b>        | <b>73</b>           | <b>19</b> | <b>92</b> |

Tabela 17 - Marcas e Patentes Registadas

| Marcas       | Frequências | %            | Valid Percent | % acumuladas |
|--------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| Sim          | 85          | 92,4         | 92,4          | 92,4         |
| Não          | 7           | 7,6          | 7,6           | 100,0        |
| Patentes     | Frequências | %            | Valid Percent | % acumuladas |
| Sim          | 21          | 22,8         | 22,8          | 22,8         |
| Não          | 71          | 77,2         | 77,2          | 100,0        |
| <b>Total</b> | <b>92</b>   | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>  |              |

Tabela 18 - Marcas e Patentes registadas e a Internacionalização

|                     |     | Internacionalização |     | Total |
|---------------------|-----|---------------------|-----|-------|
|                     |     | Sim                 | Não |       |
| Marcas registadas   | Sim | 70                  | 15  | 85    |
|                     | Não | 3                   | 4   | 7     |
| Patentes registadas | Sim | 21                  | 0   | 21    |
|                     | Não | 52                  | 19  | 71    |

Tabela 19 - Mercados de Destino dos Produtos/ Serviços e a Internacionalização

| Internacionalização | Mercados de Destino dos Produtos/ Serviços |                         |       | Total |
|---------------------|--|-------------------------|-------|-------|
|                     | Mercado Nacional                           | Mercados Internacionais | Ambos |       |
| Sim                 | 11   | 21                      | 41    | 73    |
| Não                 | 19   | 0                       | 0     | 19    |
| Total               | 30   | 21                      | 41    | 92    |
| Chi-square          | 49,49                                      |                         |       |       |
| Df                  | 2  |                         |       |       |
| Sig (<0,05)         | ,000                                       |                         |       |       |

Tabela 20 - Tipologia dos Produtos destinados ao Mercado Internacional

| Tipologia Produtos                      | Respostas  |               | % Casos       |
|---|------------|---------------|---------------|
|   | N          | %             |               |
| Criações próprias                       | 71         | 56,3%         | 77,2%         |
| Desenvolvidos pelo comprador            | 30         | 23,8%         | 32,6%         |
| Fabricados sob licença                  | 6          | 4,8%          | 6,5%          |
| Não se aplica (não se internacionaliza) | 19         | 15,1%         | 20,7%         |
| <b>Total</b>                            | <b>126</b> | <b>100,0%</b> | <b>137,0%</b> |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Tabela 21 - Modalidades de Financiamento

|               | Capitais próprios | Empréstimos bancários | Sistema de Incentivos | Linhas de Crédito | Seguradora de Crédito | Crédito de fornecedores | Capital de Risco | Leasing | Factoring |
|---------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|---------|-----------|
| Média         | 4,70              | 3,64                  | 3,85                  | 2,84              | 2,63                  | 2,33                    | 1,68             | 1,38    | 1,42      |
| Desvio Padrão | ,639              | 1,171                 | 1,221                 | 1,344             | 1,328                 | 1,259                   | 1,026            | ,757    | ,865      |
| Variância     | ,408              | 1,371                 | 1,491                 | 1,806             | 1,764                 | 1,585                   | 1,052            | ,573    | ,748      |

Tabela 22 - Habilitações Gerais dos Empregados

| Habilitações      | Responses  |               | % Casos       |
|-------------------|------------|---------------|---------------|
|                   | N          | %             |               |
| Ensino Primário   | 17         | 9,4%          | 18,5%         |
| Ensino Básico     | 69         | 38,3%         | 75,0%         |
| Ensino Secundário | 69         | 38,3%         | 75,0%         |
| Licenciatura      | 24         | 13,3%         | 26,1%         |
| Doutoramento      | 1          | ,6%           | 1,1%          |
| <b>Total</b>      | <b>180</b> | <b>100,0%</b> | <b>195,7%</b> |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Tabela 23 - Tempo que o Empresário/ Director-Geral/ Administrador integra e/ou dirige a empresa

| Tempo de Direcção | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|-------------------|-------------|-------|---------------|--------------|
| Menos de 1 Ano    | 2           | 2,2   | 2,2           | 2,2          |
| De 2 a 10 Anos    | 53          | 57,6  | 57,6          | 59,8         |
| De 11 a 20 Anos   | 20          | 21,7  | 21,7          | 81,5         |
| Mais de 21 Anos   | 17          | 18,5  | 18,5          | 100,0        |
| Total             | 92          | 100,0 | 100,0         |              |

Tabela 24 - Tempo de Direcção e Internacionalização

|  |                 | Internacionalização |     | Total |
|--|-----------------|---------------------|-----|-------|
|  |                 | Sim                 | Não |       |
| Tempo que o<br>Empresário/ Director-<br>Geral/ Administrador<br>integra e/ou dirige a<br>empresa | Menos de 1 Ano  | 2                   | 0   | 2     |
|  | De 2 a 10 Anos  | 43                  | 10  | 53    |
|  | De 11 a 20 Anos | 15                  | 5   | 20    |
|  | Mais de 21 Anos | 13                  | 4   | 17    |
|  | Total           | 73                  | 19  | 92    |
| Chi-square   |                 | ,940                |     |       |
| Df   |                 | 3                   |     |       |
| Sig (<0,05)  |                 | ,816                |     |       |

Tabela 25 - Idade do Dirigente e a Internacionalização

| Idade do Empresário/ Director-<br>Geral/ Administrador | Internacionalização |      | Total |
|--|---------------------|------|-------|
|  | Sim                 | Não  |       |
| Menos de 35 anos                                       | 29                  | 5    | 34    |
| Entre 36 e 50 anos                                     | 31                  | 11   | 42    |
| Mais de 51 Anos  | 13                  | 3    | 16    |
| Total  | 73                  | 19   | 92    |
| Chi-square   |                     | 1,56 |       |
| Df   |                     | 2    |       |
| Sig (<0,05)  |                     | ,460 |       |

Tabela 26 - Habilitações literárias do Empresário/ Director-Geral/ Administrador e a Internacionalização

| Habilitações literárias do<br>Empresário/ Director-Geral/<br>Administrador | Estratégia de internacionalização |     | Total |
|--|-----------------------------------|-----|-------|
|  | Sim                               | Não |       |
| Ensino Primário  | 0                                 | 1   | 1     |
| Ensino Básico  | 18                                | 2   | 20    |
| Ensino Secundário  | 23                                | 11  | 34    |
| Licenciatura   | 26                                | 4   | 30    |
| Mestrado   | 4                                 | 0   | 4     |
| Pós-Graduação  | 1                                 | 1   | 2     |
| Doutoramento   | 1                                 | 0   | 1     |
| Total  | 73                                | 19  | 92    |

Tabela 27 - Empresário/ Director-Geral/ Administrador em funções no estrangeiro e Internacionalização

| Empresário/ Director-Geral/<br>Administrador em funções no<br>estrangeiro | Internacionalização |     | Total |
|---|---------------------|-----|-------|
|   | Sim                 | Não |       |
| Sim   | 14                  | 0   | 14    |
| Não   | 59                  | 19  | 78    |
| Total   | 73                  | 19  | 92    |
| Chi-square  | 4,30                |     |       |
| Df  | 1                   |     |       |
| Sig (<0,05)   | ,038                |     |       |

Tabela 28 - Envolvimento Internacional do Dirigente

| Envolvimento do Empresário/ Director-Geral/<br>Administrador | Internacionalização |     | Total |
|--|---------------------|-----|-------|
|  | Sim                 | Não |       |
| Sim  | 59                  | 2   | 61    |
| Não  | 1                   | 16  | 17    |
| Não, delega noutro profissional                              | 13                  | 1   | 14    |
| Total  | 73                  | 19  | 92    |
| Chi-square   | 68,79               |     |       |
| Df   | 2                   |     |       |
| Sig (<0,05)  | ,000                |     |       |

Tabela 29 - Conhecimento de Idiomas do Dirigente

| Idioma (Mínimo 1;<br>Máximo 5) | Espanhol | Inglês | Francês | Alemão | Outro |
|--------------------------------|----------|--------|---------|--------|-------|
| Média                          | 3,12     | 2,79   | 2,51    | 1,37   | 1,17  |
| Desvio Padrão                  | 1,308    | 1,411  | 1,410   | ,752   | ,640  |

Tabela 30 - Conhecimento de Idiomas do Dirigente e a Internacionalização

|          |                  | Internacionalização |     | Total |
|----------|------------------|---------------------|-----|-------|
|          |                  | Sim                 | Não |       |
| Espanhol | Não Domina       | 10                  | 3   | 13    |
|          | Domina Pouco     | 10                  | 6   | 16    |
|          | Domina           | 23                  | 5   | 28    |
|          | Domina Bem       | 13                  | 4   | 17    |
|          | Domina Muito Bem | 17                  | 1   | 18    |
| Inglês   | Não Domina       | 20                  | 3   | 23    |
|          | Domina Pouco     | 11                  | 7   | 18    |
|          | Domina           | 14                  | 7   | 21    |
|          | Domina Bem       | 14                  | 1   | 15    |
|          | Domina Muito Bem | 14                  | 1   | 15    |
| Francês  | Não Domina       | 25                  | 8   | 33    |
|          | Domina Pouco     | 9                   | 6   | 15    |
|          | Domina           | 13                  | 5   | 18    |
|          | Domina Bem       | 16                  | 0   | 16    |
|          | Domina Muito Bem | 10                  | 0   | 10    |
| Alemão   | Não Domina       | 52                  | 17  | 69    |
|          | Domina Pouco     | 13                  | 2   | 15    |
|          | Domina           | 6                   | 0   | 6     |

|             |                  |    |      |    |
|-------------|------------------|----|------|----|
|             | Domina Bem       | 1  | 0    | 1  |
|             | Domina Muito Bem | 1  | 0    | 1  |
| Outro       | Não Domina       | 65 | 19   | 84 |
|             | Domina Pouco     | 3  | 0    | 3  |
|             | Domina           | 3  | 0    | 3  |
|             | Domina Bem       | 1  | 0    | 1  |
|             | Domina Muito Bem | 1  | 0    | 1  |
| Total       |                  | 73 | 19   | 92 |
| Sig (<0,05) |                  |    | ,036 |    |

Tabela 31 - Departamento de Marketing

| Departamento Marketing     | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|----------------------------|-------------|-------|---------------|--------------|
| Sim                        | 72          | 78,3  | 78,3          | 78,3         |
| Não                        | 20          | 21,7  | 21,7          | 100,0        |
| Total                      | 92          | 100,0 | 100,0         |              |
| Nº Profissionais Marketing | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
| 1 Profissional             | 43          | 46,7  | 59,7          | 59,7         |
| Entre 2 a 4                | 27          | 29,3  | 37,5          | 97,2         |
| Mais de 5                  | 2           | 2,2   | 2,8           | 100,0        |
| Total                      | 72          | 78,3  | 100,0         |              |

Tabela 32 - Habilitações Literárias dos Profissionais de Marketing

|              |                   | Respostas |        | % Casos |
|--------------|-------------------|-----------|--------|---------|
|              |                   | N         | %      |         |
| Habilitações | Ensino Secundário | 21        | 23,1%  | 29,2%   |
|              | Licenciatura      | 58        | 63,7%  | 80,6%   |
|              | Mestrado          | 11        | 12,1%  | 15,3%   |
|              | Doutoramento      | 1         | 1,1%   | 1,4%    |
| Total        |                   | 91        | 100,0% | 126,4%  |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Tabela 33 - Relação entre Departamento de Marketing e Internacionalização

|                           |     | Internacionalização |     | Total |
|---------------------------|-----|---------------------|-----|-------|
|                           |     | Sim                 | Não |       |
| Departamento de Marketing | Sim | 63                  | 9   | 72    |
|                           | Não | 10                  | 10  | 20    |
| Total                     |     | 73                  | 19  | 92    |
| Chi-square                |     | 13,43               |     |       |
| Df                        |     | 1                   |     |       |
| Sig (<0,05)               |     | ,000                |     |       |

Tabela 34 - Colaboradores de internacionalização

| Colabores Especializados em Internacionalização                      | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|--|-------------|-------|---------------|--------------|
| Sim  | 32          | 43,8  | 43,8          | 43,8         |
| Possui, mas não estão dedicados exclusivamente à internacionalização | 41          | 56,2  | 56,2          | 100,0        |
| Total  | 73          | 100,0 | 100,0         |              |
| Número de Profissionais de Internacionalização                       | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
| 1 profissional   | 26          | 39,4  | 39,4          | 39,4         |
| 2 profissionais  | 15          | 22,7  | 22,7          | 62,1         |
| 3 profissionais  | 14          | 21,2  | 21,2          | 83,3         |
| 4 profissionais  | 10          | 15,2  | 15,2          | 98,5         |
| Mais de 5 profissionais  | 1           | 1,5   | 1,5           | 100,0        |
| Total  | 66          | 100,0 | 100,0         |              |

Tabela 35 - Posição dos Profissionais de Internacionalização

|         |  | Respostas |        | % Casos |
|---------|--|-----------|--------|---------|
|         |  | N         | %      |         |
| Posição | Dependentes do Departamento de Marketing   | 52        | 33,3%  | 71,2%   |
|         | Independentes do Departamento de Marketing | 21        | 13,5%  | 28,8%   |
|         | Situados em Portugal                       | 72        | 46,2%  | 98,6%   |
|         | Situados no Estrangeiro                    | 11        | 7,1%   | 15,1%   |
| Total   |  | 156       | 100,0% | 213,7%  |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Tabela 36 - Conhecimentos de Idiomas dos profissionais de internacionalização

| Idioma dos Profissionais Internacionais | Espanhol | Inglês | Francês | Alemão | Outro |
|---|----------|--------|---------|--------|-------|
| Média                                   | 4,45     | 4,25   | 3,79    | 1,87   | 1,23  |
| Desvio Padrão                           | ,782     | ,846   | 1,258   | 1,133  | ,819  |

**ANEXO III**  
**TABELAS DAS ANÁLISES AO PROCESSO DE VENDAS**  
**INTERNACIONAIS**

## ANEXO III - TABELAS DAS ANÁLISES AO PROCESSO DE VENDAS INTERNACIONAIS

Tabela 37 - Envolvimento Internacional: Experiência e Performance

| Experiência Internacional            | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|--------------------------------------|-------------|-------|---------------|--------------|
| Até 3 anos                           | 19          | 26,0  | 26,0          | 26,0         |
| De 4 a 15 anos                       | 43          | 58,9  | 58,9          | 84,9         |
| De 16 a 27 anos                      | 8           | 11,0  | 11,0          | 95,9         |
| Mais de 28 anos                      | 3           | 4,1   | 4,1           | 100,0        |
| Percentagem de Vendas Internacionais | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
| Até 10%                              | 16          | 21,9  | 21,9          | 21,9         |
| Entre 11% e 30%                      | 24          | 32,9  | 32,9          | 54,8         |
| Entre 31% e 50%                      | 14          | 19,2  | 19,2          | 74,0         |
| Mais de 51%                          | 19          | 26,0  | 26,0          | 100,0        |
| Total                                | 73          | 100,0 | 100,0         |              |

Tabela 38 - Análise à Experiência Internacional e a Performance Internacional

| Experiência internacional | Percentagem de Vendas Internacional (Ano Anterior) |                 |                 |             | Total |
|---------------------------|--|-----------------|-----------------|-------------|-------|
|                           | Até 10%  | Entre 11% e 30% | Entre 31% e 50% | Mais de 51% |       |
| Até 3 anos                | 12   | 5               | 0               | 2           | 19    |
| De 4 a 15 anos            | 4  | 19              | 10              | 10          | 43    |
| De 16 a 27 anos           | 0  | 0               | 3               | 5           | 8     |
| Mais de 28 anos           | 0  | 0               | 1               | 2           | 3     |
| Total                     | 16   | 24              | 14              | 19          | 73    |
| Chi-square                | 39,42  |                 |                 |             |       |
| Df                        | 9  |                 |                 |             |       |
| Sig (<0,05)               | ,000   |                 |                 |             |       |

Tabela 39 - Probabilidade de Internacionalização

| Probabilidade de Internacionalizar | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|------------------------------------|-------------|-------|---------------|--------------|
| Não é provável                     | 1           | 5,3   | 5,3           | 5,3          |
| Pouco Provável                     | 3           | 15,8  | 15,8          | 21,1         |
| Provável                           | 7           | 36,8  | 36,8          | 57,9         |
| Muito Provável                     | 8           | 42,1  | 42,1          | 100,0        |
| Total                              | 19          | 100,0 | 100,0         |              |

Tabela 40 - Recolha ou realização de estudos de mercado e/ou informações dos mercados

| Recolha de Informações | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|------------------------|-------------|-------|---------------|--------------|
| Sim                    | 61          | 83,6  | 83,6          | 83,6         |
| Não                    | 12          | 16,4  | 16,4          | 100,0        |
| Total                  | 73          | 100,0 | 100,0         |              |

Tabela 41 - Método de Recolha de Informação sobre os Mercados

| Recolha de Informação  | Respostas |        | % Casos |
|--|-----------|--------|---------|
|  | N         | %      |         |
| Benchmarking à concorrência e preferências dos consumidores locais | 24        | 15,7%  | 39,3%   |
| 2 Recorre às informações veiculadas por Organismos Públicos        | 49        | 32,0%  | 80,3%   |
| Efectua visitas ao estrangeiro                                     | 52        | 34,0%  | 85,2%   |
| Entidades Bancárias  | 12        | 7,8%   | 19,7%   |
| Seguradoras de Crédito   | 9         | 5,9%   | 14,8%   |
| Imprensa Nacional e Internacional                                  | 7         | 4,6%   | 11,5%   |
| Total  | 153       | 100,0% | 250,8%  |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Tabela 42 - Número de visitas anuais internacionais (último ano)

| Número de Visitas         | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|---------------------------|-------------|-------|---------------|--------------|
| Menos de 5 Viagens/ Ano   | 17          | 25,8  | 25,8          | 25,8         |
| Entre 6 a 10 Viagens/ Ano | 26          | 39,4  | 39,4          | 65,2         |
| Mais de 11 Viagens/ Ano   | 23          | 34,8  | 34,8          | 100,0        |
| Total                     | 66          | 100,0 | 100,0         |              |

Tabela 43 - Diversificação de Países através do número de países onde actua

| Nº Países onde actua | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|----------------------|-------------|-------|---------------|--------------|
| 1                    | 2           | 2,7   | 2,7           | 2,7          |
| 2                    | 4           | 5,5   | 5,5           | 8,2          |
| 3                    | 11          | 15,1  | 15,1          | 23,3         |
| 4                    | 13          | 17,8  | 17,8          | 41,1         |
| 5                    | 4           | 5,5   | 5,5           | 46,6         |
| 6                    | 11          | 15,1  | 15,1          | 61,6         |
| 7                    | 9           | 12,3  | 12,3          | 74,0         |
| 8                    | 2           | 2,7   | 2,7           | 76,7         |
| 9                    | 1           | 1,4   | 1,4           | 78,1         |
| Mais de 10           | 16          | 21,9  | 21,9          | 100,0        |
| Total                | 73          | 100,0 | 100,0         |              |

Tabela 44 - Principais Mercados

| Principais Mercados | Resposta |       | % Casos |
|---------------------|----------|-------|---------|
|                     | N        | %     |         |
| Espanha             | 65       | 32,5% | 89,0%   |
| França              | 44       | 22,0% | 60,3%   |
| Alemanha            | 4        | 2,0%  | 5,5%    |
| Bélgica             | 8        | 4,0%  | 11,0%   |
| Reino Unido         | 3        | 1,5%  | 4,1%    |

|                |     |        |        |
|----------------|-----|--------|--------|
| Áustria        | 1   | ,5%    | 1,4%   |
| Holanda        | 1   | ,5%    | 1,4%   |
| Suíça          | 3   | 1,5%   | 4,1%   |
| Luxemburgo     | 1   | ,5%    | 1,4%   |
| Itália         | 7   | 3,5%   | 9,6%   |
| Angola         | 22  | 11,0%  | 30,1%  |
| Marrocos       | 3   | 1,5%   | 4,1%   |
| Cabo Verde     | 3   | 1,5%   | 4,1%   |
| Moçambique     | 9   | 4,5%   | 12,3%  |
| Argélia        | 1   | ,5%    | 1,4%   |
| Suécia         | 4   | 2,0%   | 5,5%   |
| Dinamarca      | 1   | ,5%    | 1,4%   |
| China          | 1   | ,5%    | 1,4%   |
| Rússia         | 8   | 4,0%   | 11,0%  |
| EAU            | 1   | ,5%    | 1,4%   |
| Índia          | 3   | 1,5%   | 4,1%   |
| Arábia Saudita | 1   | ,5%    | 1,4%   |
| EUA            | 6   | 3,0%   | 8,2%   |
| Total          | 200 | 100,0% | 274,0% |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Tabela 45 - Perspectiva futura: Diversificação ou Concentração

| Perspectiva Futura   | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|--|-------------|-------|---------------|--------------|
| A empresa pretende entrar em novos mercados (Diversificação)                   | 20          | 27,4  | 27,4          | 27,4         |
| A empresa pretende consolidar a posição nos mercados onde actua (Concentração) | 6           | 8,2   | 8,2           | 35,6         |
| Ambos  | 47          | 64,4  | 64,4          | 100,0        |
| Total  | 73          | 100,0 | 100,0         |              |

Tabela 46 - Selecção Estratégica das Modalidades de Entrada

| Selecção estratégica da Modalidade, tendo em conta os recursos da empresa, os riscos e os objectivos | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|--|-------------|-------|---------------|--------------|
| Sim  | 66          | 90,4  | 90,4          | 90,4         |
| Não  | 7           | 9,6   | 9,6           | 100,0        |
| Repetição da Modalidade de Entrada   | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
| Sim  | 17          | 23,3  | 23,3          | 23,3         |
| Não, combina várias modalidades de entrada consoante a especificidade dos mercados                   | 56          | 76,7  | 76,7          | 100,0        |
| Total  | 73          | 100,0 | 100,0         |              |

**ANEXO IV**  
**TABELAS DAS ANÁLISES ÀS QUESTÕES FINAIS E AO MEIO**  
**ENVOLVENTE COMO IMPULSIONADOR DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

## ANEXO IV - TABELAS DAS ANÁLISES ÀS QUESTÕES FINAIS E AO MEIO ENVOLVENTE COMO IMPULSIONADOR DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Tabela 47 - Satisfação quanto ao Processo de Internacionalização

| Satisfação               | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|--------------------------|-------------|-------|---------------|--------------|
| Algo Satisfeito          | 10          | 13,7  | 13,7          | 13,7         |
| Satisfeito               | 38          | 52,1  | 52,1          | 65,8         |
| Bastante Satisfeito      | 23          | 31,5  | 31,5          | 97,3         |
| Completamente Satisfeito | 2           | 2,7   | 2,7           | 100,0        |
| Total                    | 73          | 100,0 | 100,0         |              |

Tabela 48 - Questões referentes ao Meio Envolverte

| Conhecimento do Cluster do Mobiliário       | Frequências | %    |
|---|-------------|------|
| Sim   | 54          | 77,1 |
| Não   | 16          | 22,9 |
| Benefício de Sistemas de Incentivos         | Frequências | %    |
| Sim   | 63          | 68,5 |
| Não   | 29          | 31,5 |
| Satisfação quanto aos apoios governamentais | Frequências | %    |
| Nada Satisfeito                             | 3           | 3,3  |
| Algo Satisfeito                             | 23          | 25,0 |
| Satisfeito                                  | 46          | 50,0 |
| Bastante Satisfeito                         | 19          | 20,7 |
| Completamente Satisfeito                    | 1           | 1,1  |

Tabela 49 - Programas de Promoção em que as Empresas Participam

| Programas de Promoção                                      | Respostas |        | % Casos |
|--|-----------|--------|---------|
|  | N         | %      |         |
| Interfurniture APIMA                                       | 15        | 12,6%  | 16,5%   |
| Interwood/ Associative Design AIMMP                        | 28        | 23,5%  | 30,8%   |
| Interwood/ Associative Design AIMMP e Interfurniture APIMA | 18        | 15,1%  | 19,8%   |
| Actividades de Promoção da AICEP                           | 35        | 29,4%  | 38,5%   |
| Nenhuma das Anteriores                                     | 22        | 18,5%  | 24,2%   |
| Outro (Portugal Brands)                                    | 1         | ,8%    | 1,1%    |
| Total  | 119       | 100,0% | 130,8%  |

a. Questão de Escolha Múltipla: é possível seleccionar mais do que uma opção.

Tabela 50 - Classificação dos programas de promoção internacional estatais

| Classificação dos Programas | Frequências | %     | Valid Percent | % acumuladas |
|-----------------------------|-------------|-------|---------------|--------------|
| Mau                         | 1           | 1,4   | 1,4           | 1,4          |
| Fraco                       | 3           | 4,3   | 4,3           | 5,7          |
| Suficiente                  | 38          | 54,3  | 54,3          | 60,0         |
| Bom                         | 25          | 35,7  | 35,7          | 95,7         |
| Muito Bom                   | 3           | 4,3   | 4,3           | 100,0        |
| Total                       | 70          | 100,0 | 100,0         |              |