



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro**

**Marta Salema**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José Matos Ferreira

**Covilhã, Outubro de 2014**



## Agradecimentos

Agradecer não é uma função fácil. Ao longo da elaboração deste trabalho apelei ao apoio de várias pessoas e receio omitir alguém a quem deveria agradecer e não o faço. Sendo assim, na tentativa de não me esquecer de ninguém, descrevo abaixo as pessoas a quem agradeço o apoio, isto porque, de uma maneira ou de outra contribuíram para a execução deste trabalho:

- Ao meu orientador, Professor Doutor João Ferreira, pela disponibilidade, apoio, comentários e sugestões necessárias à realização do trabalho e também pela sua frontalidade e simpatia;
- A todos os responsáveis das empresas que colaboraram nos inquéritos, pelo tempo despendido e interesse, pois só assim se tornou possível a realização desta dissertação;
- À minha família, namorado e amigos a quem reconheço o esforço e ânimo que sempre me deram para poder dar continuidade ao meu trabalho e também por compreenderem o meu afastamento e por vezes ausência em certas e determinadas ocasiões. Mas em especial aos meus pais David Salema e M<sup>a</sup> Graça Fernandes, pelo estímulo, confiança e apoio incondicional desde a primeira hora e em todas as situações.

A todos, muito obrigada.



## Resumo

Os negócios, numa perspetiva internacional, têm-se tornado cada vez mais fundamentais para o desenvolvimento da economia Portuguesa. O objetivo deste estudo é tentar saber quais as estratégias e as formas de internacionalização das empresas. Foi utilizada uma abordagem metodológica quantitativa através de um questionário enviado às empresas pertencentes à região centro do país. Foi utilizado um diferenciado conjunto de variáveis e dimensões, no estudo, através de testes estatísticos multi-variados e da ANOVA, numa amostra de empresas multi-variadas pertencentes à região centro de Portugal. Os resultados, obtidos indicam que as estratégias de internacionalização não são muito diferenciadas entre empresas, apesar de não se basearem num só motivo ou obstáculo mas sim numa combinação de vários motivos ou obstáculos que são inter-relacionados. Dos resultados obtidos temos como principais motivos o acesso a novos mercados, as limitações do mercado interno ou até mesmo a procura de ativos estratégicos. E como principais obstáculos temos a concorrência forte no mercado de destino, dificuldade de controlo de canais de distribuição e as lacunas de conhecimentos da direção das empresas sobre os mercados externos.

## Palavras-chave

Estratégia, Internacionalização, Obstáculos, Motivações, Modelo de Uppsala.



## **Abstract**

Business in an international perspective, have become increasingly critical to the development of the Portuguese economy. The aim of this study is to find out what strategies and forms of internationalization. A quantitative methodological approach was used through a questionnaire sent to firms in the central region of the country. A different set of variables and dimensions was used in the study, through multi-varied statistical test and ANOVA on a sample of multi-various companies belonging to the central region of Portugal. The results obtained indicate that the internationalization strategies are not very differentiated between companies, although not based on one reason or obstacle but rather a combination of various reasons or obstacles that are interrelated. From our results we have as main reasons the access to new markets, the limitations of the internal market or even the search for strategic assets. And as the main obstacles we have the to strong competition in the destination market, difficulty in controlling distribution channels and gaps in knowledge of the direction of the companies on foreign markets.

## **Keywords**

Strategy, Internationalization, Obstacles, motivations, Uppsala Model.



# Índice

<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2</b>	<b>3</b>
<b>Revisão da Literatura</b>	<b>3</b>
<b>2.1- A internacionalização das empresas Portuguesas</b>	<b>9</b>
<b>2.2 - Teorias Explicativas do Processo de Internacionalização</b>	<b>11</b>
2.2.1 - Teoria da Internacionalização	11
2.2.2- Modelo Uppsala	13
<b>Capítulo 3</b>	<b>15</b>
<b>Metodologia</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 4</b>	<b>16</b>
<b>Resultados e Discussão</b>	<b>16</b>
<b>4.1 - Obstáculos à Internacionalização</b>	<b>16</b>
<b>4.2 - Motivações à Internacionalização</b>	<b>18</b>
<b>4.3 - Critérios de seleção do 1º Mercado Externo</b>	<b>20</b>
<b>4.4 - Apoios à Internacionalização</b>	<b>21</b>
<b>4.5 - Modos de Entrada nos Mercados Externos</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo 5</b>	<b>24</b>
<b>Conclusões e Limitações</b>	<b>24</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>26</b>
<b>Apêndice A</b>	<b>34</b>
<b>Anexo</b>	<b>34</b>
<b>A.1 Questionário de Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro</b>	<b>34</b>



## Lista de Tabelas

TABELA 1 - OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO - 1º MERCADO DE EXPORTAÇÃO E FILIAIS	17
TABELA 2 - INFLUENCIA DOS OBSTÁCULOS NO VOLUME DE NEGÓCIOS	17
TABELA 3 - PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO	18
TABELA 4 - MOTIVAÇÕES À INTERNACIONALIZAÇÃO - 1º MERCADO DE EXPORTAÇÃO E FILIAIS	19
TABELA 5 - PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES À INTERNACIONALIZAÇÃO	19
TABELA 6 - CRITÉRIOS MAIS IMPORTANTES NA ESCOLHA DO 1º MERCADO EXTERNO	20
TABELA 7 - APOIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO	21
TABELA 8 - MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS	22
TABELA 9 - FORMAS CONTRATUAIS	22



## Lista de Acrónimos

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AEP	Associação Empresarial de Portugal
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
ANOVA	Analysys Of Variance (análise da variância)
CIEP	Confederação Internacional dos Empresários Portugueses
BG	Born Globals (nascidas globais)
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PME	Pequenas e Médias Empresas
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (pacote estatístico para as ciências sociais)



# Capítulo 1

## Introdução

Os negócios, numa perspetiva internacional, têm-se tornado cada vez mais fundamentais para o desenvolvimento da economia Portuguesa. Cada vez menos nos deparamos com situações de mercado interno em contrapartida do mercado externo, e cada vez mais as empresas se deparam com uma de duas situações: ou são competitivas em mercados alargados ou correm o risco de vir a “morrer”. Tornando deste modo o mercado numa noção importante o que, por sua vez, torna o estudo da internacionalização das empresas num tema especialmente atual e essencial (Costa & Lorga, 2003; Kaleka, 2002).

As empresas tentam cada vez mais uma captação de novas oportunidades agindo cada vez menos de uma forma isolada, conseguindo assim atingir economias de escala ou até mesmo o desenvolvimento de marcas internacionais, tendo acesso a recursos financeiros, físicos e/ou a conhecimento que só as redes de negócios permitem alcançar (Costa & Lorga, 2003).

Os estudos sobre o processo de internacionalização das empresas são importantes dado que este é um processo vital para que as empresas se tornem cada vez mais competitivas em relação à sua concorrência, e para que as entidades que dão apoio às empresas que visam se internacionalizar possam ter cada vez mais informações. Vários são os estudos relativos à internacionalização das empresas, tais como, os limites da internacionalização (Axinn & Matthyssens, 2002), as causas das dificuldades da internacionalização (Cuervo-Cazurra, Maloney, & Manrakhan, 2007), a internacionalização das pequenas e médias empresas (Jansson & Sandberg, 2008; Ruiz & Armario, 2008), os diferentes tipos de conhecimento para a internacionalização (Nordman & Melén, 2008) oportunidades e desafios na internacionalização (Burzynski, Graeml, & Balbinot, 2010), razões para a internacionalização (Rodtook & Altinay, 2012). Porém, poucos são os estudos que têm abordado a internacionalização das empresas portuguesas (Ferreira, Eiriz, & Soares, 2013) e o objetivo deste trabalho é tentar preencher essa lacuna.

O objetivo principal é tentar saber quais as estratégias e as formas de internacionalização, isto é, quais os mercados de interesse e quais os apoios que têm, quais os seus motivos e dificuldades para a internacionalização, qual o peso das exportações e das filiais no exterior, delineando assim um perfil das empresas portuguesas da região centro.

O presente trabalho está estruturado em cinco partes. Após esta apresentação, segue-se o capítulo 1 com a revisão da literatura, onde apresentamos os pontos fulcrais sobre a

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

internacionalização das empresas e sobre as teorias explicativas do processo de internacionalização o qual inclui a teoria da internacionalização e o modelo de Upssala, no ponto seguinte temos o capítulo 2 com a metodologia, no outro ponto seguinte temos o capítulo 3 com os resultados e discussão e no último ponto temos o capítulo 4 que é onde estão apresentadas as conclusões e limitações ao nosso estudo.

## Capítulo 2

### Revisão da Literatura

A globalização fez com que tanto as pequenas e médias empresas (PME) como as grandes empresas e as multinacionais a nível mundial internacionalizassem as suas atividades para novos mercados externos (Knight, 2001; Ferreira, Eiriz, & Soares, 2013) alterando assim de uma forma radical o mundo dos negócios (Jansson & Sandberg, 2008). Segundo Orlandi (2006), a globalização é um processo contínuo que apresenta riscos, oportunidades e desafios, mas devido a esta as empresas de todo o mundo acederam aos avanços da tecnologia da informação, ao aperfeiçoamento das comunicações, a integração dos mercados e no desenvolvimento de mercados financeiros mais transparentes (Moen, 2002).

Uma oportunidade estratégica disponível para as empresas em época de globalização intensa é internacionalizar as suas atividades, esta estratégia poderá ser adotada quando se tem como intuito expandir o negócio, aumentar a competitividade, ou, simplesmente para ficar mais familiarizado com o que os seus concorrentes ou potenciais concorrentes estão a fazer em outros locais (Burzynski *et al*, 2010).

Para Johansson e Vahlne (1990), a internacionalização é um conjunto de operações relacionadas com negócios internacionais. Já para Zahra e George (2002) a internacionalização pode ser considerada uma atividade empresarial, ou seja, é o processo de criatividade, de descobrir e explorar as oportunidades que estão fora dos mercados domésticos de uma empresa em busca da vantagem competitiva.

Segundo Burzynski *et al*. (2010), outrora o processo de internacionalização estava centralizado principalmente no fornecimento de uma exploração mais eficiente dos recursos. Posteriormente, numa segunda fase, o objetivo das empresas que entravam nos mercados estrangeiros era desenvolver novos produtos ou estratégias. Hoje em dia, muitas empresas internacionalizam com o objetivo de se manterem informadas sobre as actividades internacionais dentro do seu setor, sendo encarado como vital para a sobrevivência numa economia globalizada independentemente da intenção de manter o foco no seu mercado original ou não (Johansson & Vahlne, 1977; Bilkey e Tesar, 1977; Burzynski *et al*., 2010).

Agndal e Chetty (2007) referem que, o termo internacionalização diz respeito à estrutura organizacional que as empresas aplicam na entrada e penetração de novos mercados estrangeiros. As empresas que se internacionalizam, ganham experiência de atuação nesses mercados, ao longo do tempo, e essa experiência é adquirida através dos contatos com empresas dentro de relações de negócios estrangeiros, assim como o relacionamento com

clientes estrangeiros, fornecedores e concorrentes (Blomstermo, Eriksson, Lindstrand, Sharma, 2004). Mas para haver internacionalização é antes de tudo necessário haver uma preparação dessa internacionalização, ou seja, é necessário realizar pesquisas de mercado, empregar recursos para as operações de internacionalização e adaptar os produtos às necessidades internacionais (Wiedersheim-Paul *et al.*, 1978; Wind, Douglas, Perlmutter, 1973). Apesar de nem sempre serem garantidas as decisões corretas, através das pesquisas de mercado efetuadas, que garantam o sucesso da internacionalização, a pesquisa de mercado permite às empresas, pelo menos, avaliar e resolver problemas antes de qualquer investimento feito. Para esta preparação também é necessário abranger recursos humanos e financeiros para a entrada nos mercados internacionais (Wiedersheim-Paul *et al.*, 1978; Wind *et al.*, 1973; Ibeh & Wheeler, 2005).

As empresas ampliam o seu conhecimento experiencial em mercados estrangeiros através do contato dentro dessas relações, o que irá influenciar as percepções da empresa relativamente aos riscos, custos e benefícios de trabalhar num mercado internacional específico (Melén & Nordman, 2009). Podemos assim dizer que a internacionalização das empresas abrange o conhecimento dos recursos externos e as aptidões das empresas, assim como dos seus recursos internos (Sharma, Anders, & Blomstermo, 2003).

As empresas ao adquirirem cada vez mais conhecimentos sobre os mercados internacionais passam a ser capazes de evoluir para outras formas de internacionalização e estas podem necessitar de compromissos financeiros. Os modos de internacionalização podem ser diferenciados por: exportação direta, própria ou exportação através de intermediários estrangeiros; licenças e franquias; alianças estratégicas, *joint ventures*, vendas e/ou filiais de produção (Agndal & Chetty, 2007; Pedersen & Petersen, 1998; Freire, 1999; Simões, Esperança & Simões 2013). Os modos podem variar consoante os compromissos e as necessidades das empresas. Erramilli e Rao, (1990) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) classificam os modos de exportação, licenciamento e as franquias como modos de internacionalização com baixos compromissos e as alianças estratégicas, *joint ventures*, vendas e/ou filiais de produção como modos de internacionalização de alto compromisso (Freire, 1999; Melén & Nordman, 2009). Cada modo de internacionalização tem as suas vantagens e desvantagens específicas que devem ser tidas em conta aquando da tomada de decisão final (Freire, 1999). Cada decisão provém da ponderação de vários fatores, tais como, o tipo de empresa, as características dos produtos e serviços, características do país de destino, as motivações para a internacionalização, os incentivos públicos à internacionalização nos países de origem e de destino, os recursos e competências, as condições de atuação no país de origem, as relações de negócio já estabelecidas, distância percebida entre os países de origem e de destino (Ferreira *et al.*, 2013; Simões *et al.*, 2013).

Os processos de internacionalização imaturos são o produto de contatos complexos entre as mudanças no ambiente dos mercados internacionais (Evans & Wurster, 1999) assim como da

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

divulgação de uma camada empresarial e empreendedora, classificada por uma forte visão internacional (Andersson, 2003; Sahlman & Stevenson, 1992). Uma condição essencial para o crescimento da aprendizagem experiencial e desempenho da empresa é o começar cedo, o que irá influenciar a proporção das exportações, isto porque, ambos estão ligados com a aprendizagem experiencial (Johansson & Vahlne, 1977; Kolb, 1984).

Uma via para juntar as empresas com intuito de analisar as vantagens de se encontrarem num cluster, são os métodos de internacionalização rápidos, tendo como resultado externalidades positivas, isto é, mão de obra qualificada e especializada, serviços especializados, acesso ao conhecimento internacional coletivo, acesso fácil a informações sobre as estratégias de internacionalização dos principais concorrentes locais (Zucchella, Palamara, & Denicolai, 2007).

Quanto mais tempo as empresas demoram a sua iniciação em atividades internacionais, mais difícil será para crescerem internacionalmente. As empresas reúnem, inicialmente, um conhecimento e desenvolvem ligações de rede no mercado nacional, esse conhecimento é guardado na forma de rotinas e estruturas, de processos e nos indivíduos (Hubert, 1991). Esta concentração de conhecimento irá depender do caminho percorrido pelas empresas, estando sujeitas à exposição dos mercados e a diversidade dessa exposição (Eriksson, Majkgård & Sharma, 2000). Podemos assim ver o processo de internacionalização como uma “janela de opções” que permite às empresas aprender (Peng & Wang, 2000) e assim, quando confrontadas com uma decisão no mercado internacional, estas podem utilizar soluções que têm sido bem sucedidas no passado, ou seja, as decisões podem ser consideradas como problemas ou oportunidades que lhes surgem.

O contato com os mercados internacionais permite a aglomeração de conhecimento, conhecimento este que pode ser institucional, de negócio e de internacionalização (Eriksson, Johanson, Majkgård & Sharma, 1997). O conhecimento institucional está relacionado com o conhecimento acerca das instituições estrangeiras, as regras e os regulamentos. O conhecimento de negócio está relacionado com os clientes, as suas necessidades e os seus processos decisórios. E o conhecimento de internacionalização é referente aos recursos internos das empresas que se internacionalizam (Yu, 1990), este constitui a “capacidade de absorção” das empresas internacionalizadas e avalia o conhecimento que a empresa será capaz de server no futuro (Cohen & Levinthal, 1990).

A intensidade do acordo relativo à internacionalização, a maneira como é avaliado o mercado e a maneira como é utilizado o mercado internacional pela empresa faz com que se envolvam diferentes fases neste processo (Viana & Hortinha, 1997; Croué, 1994; Poliwoda & Thomas 1998): Marketing de Exportação, Marketing Internacional e Marketing Global.

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Para Johansson & Vahlne (1977) os processos de internacionalização das empresas em mercados internacionais acontecem de forma progressiva, ou seja, as empresas comprometem-se através de processo graduais de aprendizagem e aprendem como fazer negócios no exterior. Segundo estes autores o início da internacionalização é feito em países culturalmente semelhantes com o mercado interno, e o envolvimento de recursos em mercados estrangeiros é gradual. As empresas inexperientes tendem a seguir um padrão tradicionalmente lento e gradual, e em contra partida, as empresas mais experientes têm uma internacionalização menos lenta e gradual (Johansson & Vahlne, 1977; Burzynski *et al.*, 2010). As empresas podem ser influenciadas por fatores internos ou externos dependendo do seu estado no processo de internacionalização (Cardoso, 2004).

O facto de as empresas serem “pequenas” ou “médias” é por vezes considerado um entrave à internacionalização, visto que, a maioria das vezes não possuem meios suficientes para conseguirem entrar em mercados internacionais, estando também transmitido uma falta de habilidade comercial, visão estratégica, experiência internacional, as línguas, uma gestão insuficiente, entre outras (Orlandi, 2006). Apesar de muitas delas adquirirem recursos que façam face a este entrave tais como diretores com características e habilidades necessárias para colocar a empresa de uma forma eficiente na envolvente complicada da internacionalização (Cavusgil & Nevin, 1981; Etemad, 2004), nem sempre é suficiente. De acordo com Oviatt e McDougall (1995), os principais fatores de sucesso são a formação em gestão de negócios e línguas, os conhecimentos dos mercados e um melhoramento do capital humano, criando assim, os incentivos para criar programas de treino de pessoal e técnicas de comércio exterior. Estas são algumas das ligações público - privadas que poderão favorecer as PME e proporcionar-lhes o desenvolvimento de processos de internacionalização. A evolução dos meios tecnológicos e de comunicação proporcionam vantagens competitivas para as PME permitindo-lhes assim a realização de negócios de uma forma mais eficaz a nível mundial (Oviatt & McDougall, 1995; Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, & Zucchella, 2008). Segundo Moen, (2002), é provável que empresas mais competitivas usem as suas vantagens para adquirirem uma posição no mercado de exportação, e essa competitividade poderá torná-las capazes de exportar os seus produtos com sucesso. De acordo com Gabrielsson *et al* (2008), o tamanho das empresas e a sua idade já não são pré-requisitos para fazer negócios internacionais.

Hoje em dia as empresas internacionalizam-se com maior rapidez, em maior número e de maneiras diferentes de outrora, usando frequentemente combinações de estratégias de entrada e saída. Como por exemplo, a internet que veio proporcionar às empresas o acesso aos bancos de dados dos clientes atuais, à informação de pesquisa de mercado e tornar o contato com parceiros de negócios disponíveis mais fácil, proporcionando também uma maior variedade de vendedores (Axinn & Matthyssens, 2002). Segundo Johansson e Vahlne (1977), a internacionalização ocorre em duas dimensões temporais: a rapidez e a prematuridade.

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Começar cedo é um pré requisito importante para o desenvolvimento da aprendizagem experiencial contribuindo assim para o desempenho da empresa. O conhecimento do mercado é a “chave” para se selecionar o mercado mais lucrativo para a empresa, em vez de depender do puro acaso, ou seja, a escolha do mercado certo é uma decisão fundamental para a internacionalização (Brewer, 2007).

Dunning (1977) resumiu os motivos da internacionalização em quatro elementos: a busca de recursos naturais, a busca de mercados, a busca de eficiência e a busca de ativos estratégicos. Já segundo Simões *et al.* (2013), as motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se são várias e podem ser de natureza interna ou externa (Albaum, Duerr, & Strandskov, 2005). E apesar das motivações serem diferentes estão interligadas, existindo uma combinação de fatores e não unicamente de um fator, tudo irá depender dos objetivos das empresas. De uma forma geral, as motivações para a internacionalização podem ser agrupadas em quatro grupos de fatores: a penetração em mercados externos, que está relacionado com o objetivo de crescimento da empresa explorando oportunidades de negócio no exterior (Albaum *et al.*, 2005); a manutenção ou reforço de redes de relações, que é a necessidade de proteger ou aprofundar as relações com os grandes clientes conjugada com os objetivos de crescimento empresarial o que leva as empresas em negócios *business-to-business* e a seguir os clientes internacionalmente (Erramilli & Rao, 1990); o acesso a recursos produtivos, que se refere ao controlo do aprovisionamento de recursos naturais e com a obtenção de *inputs* produtivos a custos mais baixos (Dunning, 1980); e, por fim, o acesso a competências ou ativos estratégicos, em que o objetivo é ganhar vantagem competitiva através do acesso rápido a ideias, conceitos e conhecimentos gerados em espaços com uma grande dinâmica de inovação e assim poder incorpora-los de modo criativo na base de conhecimentos da empresa (Rodtook & Altinay, 2012; Simões *et al.*, 2013).

Segundo Kaleka (2002), as empresas implementam com alguma rapidez diferentes estratégias nos mercados internos e externos independentemente das diferenças nos fatores económicos, socioculturais, legais, etc., o que lhes permite obter diferentes vantagens competitivas. No seguimento da visão deste mesmo autor, a fonte de maior rentabilidade económica difere de acordo com o tamanho da empresa. Enquanto as grandes empresas obtêm maior rentabilidade por unidades de venda, as PME obtêm a sua rentabilidade através do uso eficiente dos seus ativos.

Erwin, Hans-Georg, e Stefan (1990) dissociam as características específicas de gestão que influenciam a actividade de exportação em dois grupos: as características subjetivas (ambiçao pessoal, aversão ao risco, nível de tolerância ao risco, etc) e as características demográficas (escolaridade, conhecimento de línguas, idade, experiencia profissional, quantidade e variedade de viagens efetuadas ao exterior). As características de gestão demográficas são por norma usadas para entender o papel cognitivo da gestão e dos processos que produzem resultados estratégicos, ou seja, desempenham um papel importante na tomada de decisão

estratégica, desempenhando assim resultados satisfatórios em empresas com uma gestão forte (Erwin, Hans-Georg, & Stefan, 1990). Mas teremos que ter em conta que as grandes empresas têm uma maior capacidade de detetar indícios relacionados com o mercado internacional em contrapartida das empresas mais pequenas, o que faz com que tenham uma maior capacidade de resposta e com menores custos de transação (Gripsrud, 1990). Relativamente às características subjetivas, podemos resumi-las de acordo com o grau de predisposição internacional, os objetivos de negócio e as vantagens e desvantagens da atividade internacional (Johanson & Vahlne, 1977; Erwin, Hans-Georg, & Stefan, 1990).

Segundo De Chiara e Minguzzi (2002), as estratégias de internacionalização desenvolvidas pelas PME têm graus de responsabilidade diferentes, sendo as exportações a forma mais comum de penetrar nos mercados estrangeiros, dado que, envolve menos riscos e exigem menos capital disponível (Fernandez-Ortiz & Lombard, 2009). A internacionalização das PME pode ser dificultada por diferentes causas, tais como, a falta de recursos complementares, a criação de desvantagens, falta de crédito e meios financeiros, falta de infraestrutura suficientes e meios de promoção, falta de legislação ou até mesmo a perda de vantagem competitiva no mercado externo e estas podem criar limitações técnicas insuficientes relativas ao financiamento, a informações, recursos e capacidades de gestão. Estas causas podem provocar uma falta de visão estratégica, experiência internacional insuficiente, fraca orientação comercial, etc (Orlandi, 2006). Cada mercado tem as suas leis, e entrar no mercado sem as conhecer pode deitar a perder toda uma estratégia de internacionalização. O respeito e o conhecimento pela cultura dos outros países é essencial para que não haja fracasso nos investimentos além fronteiras (Amaral, 2000; Freire, 1999). Segundo Freire (1999, o processo de internacionalização implica custos e riscos consideráveis, assim como, dificuldades em ultrapassar as barreiras de entrada e os recursos da empresa são postos à prova muitas vezes para além das suas próprias capacidades (Cuervo-Cazurra *et al*, 2007). A internacionalização pode facilitar a potenciais concorrentes o acesso às tecnologias e produtos da empresa, logo, a entrada nos mercados externos deve ser acompanhada de rigorosos sistemas de controlo de gestão, para que não seja afetada a imagem de marca, a qualidade dos produtos e o nome da empresa. A posição de liderança da empresa num determinado mercado também pode ser dificultada pela dispersão dos esforços da empresa por vários países (Tallman & Li, 1996; Hitt, Hoskisson & Kim, 1997; Freire, 1999).

No que diz respeito às multinacionais, os processos de internacionalização destas é contínuo e evolutivo, aumentando assim o seu envolvimento internacional em função do elevado conhecimento e comprimento do mercado (Aharoni, 1966; Johansson & Vahlne 1990). A acumulação de conhecimentos, as capacidades organizacionais, os recursos financeiros, os equipamentos e outros recursos físicos são os principais fatores que permitem às grandes empresas atuar em mercados exteriores, mas as PME não dispõem destes recursos (Zucchella & Denicolai, 2007). E uma maneira das PME superarem a falta de acesso aos recursos que as

multinacionais têm será a aposta no conhecimento, atitude, orientação, experiência e rede de desenvolvimento dos gerentes sobre a internacionalização (Zucchella & Denicolai, 2007).

A vontade de desenvolver é inerente a qualquer empresa que se pretenda expandir a nível internacional, mas o grau e o ritmo irão diversificar consoante as empresas. Com base nas escolhas estratégicas de internacionalização, feitas pelas empresas, podemos identificar três tipos (Jantunen, Nummela, Puumalainen, & Saarenketo, 2008; Oviatt & McDougoll, 1999):

- *Born Globals*: são internacionais desde o início, adotam um ritmo rápido no seu crescimento internacional, já possuem conhecimento do mercado internacional antes da sua primeira entrada neste, a sua entrada é baseada no conhecimento existente e no conhecimento fornecido pelos laços da rede.
- *Born Again Globals*: são empresas bem estabelecidas com foco nos mercados domésticos em star-up, mas que mais tarde iniciam um processo de internacionalização rápida, adotam uma estratégia de maneira a melhorar o seu valor através da internacionalização.
- *Traditionally Internationalising Firms*: acompanham o processo de internacionalização incremental, inclui empresas que se internacionalizam de forma incremental através de uma série de “estágios evolutivos”.

O progresso das *Born Globals* (BG) é atribuído a três fatores inter-relacionados: as novas condições de mercado, aos progressos tecnológicos em diversas áreas e à capacidade das pessoas (Madsen & Servais, 1997). Segundo Nordman e Melén (2008), duas atividades essenciais para a internacionalização das BG são a descoberta e a exploração das oportunidades nos mercados externos. O que também influencia a internacionalização é o nível de conhecimento internacional adquirido pelos fundadores e gestores das empresas, estes desenvolvem redes pessoais de clientes e contatos que podem ser usados para adquirir aconselhamento empresarial e oportunidades ao iniciar em novas empresas (Sharma & Blomstermo, 2003; Moen, 2002). Os empresários que viveram no exterior tendem a expor muito mais do que os não viveram, as experiências de trabalho anteriores, o alto nível de educação e o conhecimento de línguas estrangeiras são as características relacionadas a uma forte orientação internacional no que diz respeito à intenção de exportação (Cavusgil, 1984; Ibeh, 2003).

### 2.1- A internacionalização das empresas Portuguesas

No que diz respeito à internacionalização das empresas Portuguesas podemos referenciar que a sua capacidade de internacionalização tem vindo a crescer com alguma rapidez ao longo da última década, sendo esta fundamental para a economia Portuguesa (Gaspar, 2003; Simões *et al*, 2013). Apesar de já existirem alguns estudos sobre o tema (Simões & Castro, 2000; Simões & Crespo, 2002; Pinho & Martins, 2010; Silva *et al.*, 2010a, b, c) é necessária uma

investigação mais profunda relativamente ao assunto. Muitas foram as associações empresariais que de alguma maneira ajudaram as empresas portuguesas a lançar-se para o exterior, tais como a AEP, ANJE, CIEP, AICEP, associações de cooperação económica com os PALOP, câmaras de comércio, entre outras (Gaspar, 2003; Simões *et al.*, 2013). Muitos foram também os empresários que tentaram a sua sorte com empresários de países de destino, efetuando várias tentativas de negócios, algumas com sucesso outras nem tanto (Gaspar, 2003).

A internacionalização pode envolver custos consideráveis e a restrição aos recursos financeiros pode ser um elemento condicionador, dado que, os investimentos no exterior podem ser uma excelente oportunidade de crescimento para a empresa ou até mesmo uma ameaça à sua sobrevivência, logo, os investimentos têm de ser avaliados com ponderação. Ponderação essa relativa às características organizacionais e estratégicas e também as especificidades da indústria (Bloodgood, Sapienza e Almeida, 1996; Geringer, Beamish e Da Costa, 1989). Existem diferentes apoios financeiros para a internacionalização mas independentemente desses apoios é necessário outros recursos financeiros que possam completar o financiamento público. Os apoios à internacionalização podem ser através de apoios financeiros, linhas de crédito, seguros de crédito, garantia mútua, capital de risco, benefícios fiscais, financiamentos multilaterais, etc (Simões *et al.*, 2013).

Relativamente à escolha dos países para onde internacionalizar irá depender de fatores internos, tais como, as motivações que as empresas têm para internacionalizar ou o seu tipo de atividade e os fatores externos nomeadamente a proximidade geográfica, a língua, a integração económica, entre outros (Johanson & Vahlne, 1977, Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) . Sendo as motivações o principal fator para as empresas portuguesas entrarem em mercados externos, estas tendem a iniciar por países onde as oportunidades são realmente atraentes e os riscos associados às dificuldades de se ser estrangeiro e de desconhecimento de redes de relacionamento sejam vistas pelos gestores como menores. Essas dificuldades são vistas como inferiores em países geograficamente ou psicologicamente próximos (Simões *et al.*, 2013).

Apesar da relevância de se investigar relativamente às estratégias de internacionalização das empresas portuguesas, esta continua subdesenvolvida. Poucos são os estudos que têm abordado o assunto, como por exemplo Lima e Faustino (2010) que concluíram que as variáveis produtividade e rendibilidade dos capitais próprios influenciam positivamente a variação das exportações, Oliveira e Teixeira (2011) concluíram que o critério de segmentação mais adequado é aquele que combina o tamanho das PME com a intensidade das exportações e da indústria. Ferreira, Eiriz, e Soares (2013) concluíram que os modos de entrada preferenciais das PME são os modos de entrada de exportação em detrimento dos modos de entrada contratuais e de investimento.

Os principais países para onde Portugal se tenta internacionalizar são a Europa do Leste, isto onde, alguns grupos financeiros e de distribuição alimentar se mantêm a alerta relativamente às privatizações; a América Latina, onde os bancos e as empresas de telecomunicações e energia fizeram investimentos astronómicos; a África, principalmente locais de língua oficial Portuguesa, onde as empresas de construção civil se têm desenvolvido bastante, isto muito devido às guerras existentes ou que já existiram; os Estados Unidos e a União Europeia, onde se desenvolveram principalmente empresas de software, calçado, moldes e embalagens, isto através de filiais ou escritórios de representação (Gaspar, 2003). Podemos dizer que as empresas Portuguesas se têm desenvolvido um pouco por todo o lado, inclusive as empresas mais pequenas, PME, que se desenvolveram principalmente para Angola, através de parcerias com empresários Portugueses e locais dos países de destino, beneficiando assim as oportunidades de negócio existentes tais como a compra de empresas locais, efetuando processos de privatização ou até mesmo através de novas empresas construídas nesses países (Gaspar, 2003; Simões *et al*, 2013).

Algumas das causas que levam as empresas portuguesas a internacionalizar são o acesso fácil a recursos mais baratos ou mais fiáveis, procurando também desfrutar de condições sociais mais benéficas, aumento da quota de mercado, procura de um maior retorno do investimento, contorno de questões relativas à tributação e à importação, manutenção e / ou reforço das redes de relações, o acesso de novas competências e de incentivos governamentais (Teixeira & Diz, 2005).

A exportação das empresas portuguesas é efetuada através de uma abordagem direta com o cliente, o que demonstra uma atividade fraca e pouco organizada, sendo esta efetuada principalmente para zonas geográficas e culturais próximas não arriscando uma saída para fora da zona de conforto do mercado único europeu. A falta de estratégia e de visão internacional é também uma falha na internacionalização das empresas portuguesas o que nos demonstra que ainda existe falta de planeamento estratégico, divulgação e promoção de novos mercados que permitam às empresas a possibilidade de variar os seus parceiros comerciais (Lima e Faustino, 2010; Simões, 2011; Ferreira, Eiriz, e Soares, 2013).

## **2.2 - Teorias Explicativas do Processo de Internacionalização**

### **2.2.1 - Teoria da Internacionalização**

A maior parte das teorias da internacionalização tem as suas origens na organização industrial e económica (a partir de Coase da década de 1930 por meio de Brain em 1950 a Williamson na década de 1970) e foram desenvolvidas da década de 1970 e 1980, quando as multinacionais americanas começaram a investir na Europa e aquando as PME europeias iniciaram as suas exportações sobretudo para os países vizinhos (Axinn & Matthyssens, 2002).

Segundo McDougall, Shane e Oviatt (1994), a teoria da internacionalização tenta dar resposta se uma empresa deve ou não internacionalizar as suas atividades. Esta teoria estuda as vantagens económicas para se lançar em mercados internacionais. A decisão da internacionalização baseia-se na minimização de custos (McDougall *et al.*, 1994, Rugman & Oh, 2010) em que as empresas elegem um modo de se organizar e um local que diminua os custos de transação (Coviello & McAuley, 1999). Rugman (1979) ampliou a teoria da internacionalização de forma a incluir a diversificação internacional, ou seja, as empresas usam a internacionalização como uma via para a criação de mercados internos com capacidade de superar os defeitos dos mercados de capitais. Este autor diz-nos ainda que a teoria da internacionalização é o centro das teorias multinacionais e que é exatamente consistente com outras teorias como a dos custos de transação, o modelo de Uppsala, o paradigma eclético e a teoria das redes.

A teoria da internacionalização depende de um processo de internacionalização lento e gradual, através de uma aprendizagem organizacional contínua (Rugman & Oh, 2010). Esta teoria defende que as empresas multinacionais desempenham um mecanismo opcional para as organizações de actividades de valor acrescentado através das fronteiras nacionais. Sendo necessário devido às deficiências do mercado, tal como a intervenção do governo ou as incertezas do comprador (Axinn & Matthyssens, 2002).

Para além do interesse económico, existem outros fatores que influenciam as decisões das empresas relativamente à internacionalização das atividades, tais como, o ambiente externo, as características das empresas e as atitudes psicológicas dos seus dirigentes (Axinn & Matthyssens, 2002; Rugman & Oh, 2010). Segundo Axinn & Matthyssens (2002), os gestores têm, cada vez mais, um papel preponderante no desenvolvimento de estratégias de internacionalização. Isto devido a pressões dos acionistas por resultados a curto prazo ou a influências políticas, gerenciais e organizacionais.

Considerando a internacionalização como um processo evolutivo de desenvolvimento de redes de negócios internacionais, então o modelo de rede de internacionalização é essencial para a pesquisa de negócios internacionais (Meyer & Gelbuda, 2006). A teoria das redes é cada vez mais relacionada com outras teorias com o intuito de explicar e compreender a rápida internacionalização das empresas (Johansen & Vahlne, 2006). As entradas para as redes de mercado internacionais surgem através das relações estabelecidas, relações essas que poderão ser incorporadas em redes regionais e nacionais. As entradas nessas redes poderão ser efetuadas através do comércio, diretamente com os clientes ou através de intermediários (Jansson & Sandberg, 2008). A evolução do mercado externo e o relacionamento com o exterior determinam a escolha do mercado atuar e a forma de atuação (Andersson e Johanson, 1997). O investimento em relações, na teoria das redes, é considerado um ativo que determina o desenvolvimento estratégico futuro (Weisfelder, 2001)

Para Axinn & Matthyssens (2002), a teoria da internacionalização, dadas as novas realidades, tem de ser reformulada e evoluir de modo abranger as novas realidades da vida económica, dado que, hoje em dia implica uma fusão de processos de aprendizagem complexos, organização dos conhecimentos e dos recursos para além fronteiras integrando assim perspetivas interculturais em redes internas e externas e gestão de carteiras.

### 2.2.2- Modelo Uppsala

Os métodos de internacionalização estão amplamente estudados, realçando os primeiros trabalhos desenvolvidos na década de 70, pela Universidade de Uppsala (Burzynski *et al*, 2010).

O modelo de internacionalização de Uppsala é uma teoria de “fases de desenvolvimento” que assume a existência de um padrão linear de estágios de internacionalização, iniciando com exportações esporádicas não regulares, seguindo-se a exportação regular por intermédio de representantes independentes e, posteriormente, passar para uma fase de investimento direto no exterior com o estabelecimento de filiais comerciais e finalmente a implementação de unidades produtivas no país estrangeiro (Johansen & Vahlne, 1977). No entanto, não significa que as organizações tenham de seguir obrigatoriamente estas fases de desenvolvimento (Johansen & Vahlne, 1977; Armário, Ruiz e Armario, 2008). Johansen e Vahlne (1977) criaram um modelo dinâmico da internacionalização no qual o *output* de um conjunto de decisões se converte no *input* das seguintes. As organizações propagam, nos mercados, conhecimentos que lhes permite o reconhecimento e a avaliação de oportunidades de negócio, criando assim novas oportunidades de mercado.

O modelo Uppsala descreve a internacionalização como sendo um processo de aprendizagem pelo conhecimento, dado que, o desenvolvimento futuro é adquirido através das decisões internacionais seguintes. Podemos assim dizer que a internacionalização é um processo evolutivo, tornando assim a experiência como um fator essencial, pois este irá diminuir os níveis de incertezas e de riscos relativamente à internacionalização (Johansen & Vahlne, 1977).

Segundo o modelo de Uppsala para definir os processos de internacionalização é necessário ter em conta duas variáveis na tomada de decisões, sendo a primeira o conhecimento do mercado alvo e a segunda a quantidade de recursos que as entidades estão dispostas a investir num mercado específico. Sendo este um processo gradual, e só depois de adquirir experiência com esse novo mercado é que as empresas aumentam o seu nível de investimento e conseqüentemente a sua atividade (Burzynski, 2010).

De acordo com vários autores (Reid, 1981; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1984; Luostarinen & Welch, 1990), os gestores que possuem pouca ou até nenhuma experiência em mercados

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

internacionais, tendem inicialmente a estenderem os seus negócios para mercados mais próximos, com características semelhantes. Mas as empresas ao atuarem nesses mercados encontram oportunidades que os levam à obtenção de novos conhecimentos, conhecimentos esses que os levam para novos negócios aumentando assim o seu processo de internacionalização (Johansen & Vahlne, 1977). A interação entre empresas pode levar à criação de novos conhecimentos, desenvolvendo assim oportunidades de negócio em novos mercados (Johansen & Vahlne, 2006).

## Capítulo 3

### Metodologia

O objetivo desta investigação é tentar identificar quais as estratégias e as formas de internacionalização das empresas Portuguesas da região centro.

Para efetuar a recolha dos dados primários foi realizado um inquérito (Anexo A) e enviado para uma amostra inicial de 1632 empresas obtidas através da base de dados fornecida pela AICEP Portugal Global que é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribui para a globalização da economia portuguesa. Para testar os objetivos previamente delineados foi efetuado um questionário de recolha de dados que é maioritariamente composto por perguntas fechadas e no qual foi usado uma escala de Likert de cinco pontos (1= nada importante a 5= extremamente importante). Os inquéritos foram enviados por *email* para as empresas, houve a necessidade do seu reenvio mais algumas vezes e houve ainda a necessidade de ligar, com o objetivo de obter um maior número de repostas. Foi obtido um total de 123 respostas, sendo que apenas 41 foram consideradas válidas, as restantes foram rejeitadas, pois não respondiam ao questionário.

Relativamente à dimensão da amostra final, 70,73% têm entre 1 a 50 trabalhadores, 19,51% têm entre 51 a 150 trabalhadores e 9,70% têm mais de 150 trabalhadores até pelo menos 400 trabalhadores. Uma outra característica da amostra das empresas é que 73,17% das empresas têm mais de 10 anos de idade. Podemos assim concluir que a amostra tem maioritariamente pequenas e médias empresas já com vários anos de atividade.

O questionário foi desenvolvido de forma a refletir as questões de investigação e foi dividido em sete partes principais, resultantes da revisão da literatura, sendo eles, a descrição da empresa, as motivações para a internacionalização, os mercados, os modos de entrada/operação utilizados pela empresa, obstáculos à internacionalização, a importância dos apoios públicos e a qualidade do apoio das instituições à internacionalização.

Através dos dados obtidos realizou-se uma análise quantitativa utilizando um diferenciado conjunto de variáveis e dimensões, sendo efetuados testes estatísticos multi-variados e da ANOVA, numa amostra de empresas multi-variadas pertencentes à região centro de Portugal. Após os testes foram analisados os resultados alcançados de maneira a dar resposta aos objetivos de investigação e a posicionar a internacionalização das empresas portuguesas da região centro dentro da base teórica relevante.

## Capítulo 4

### Resultados e Discussão

A análise das estratégias de internacionalização das empresas permite uma melhor compreensão da internacionalização, para tal, foram realizadas análises através das variáveis identificadas na secção teórica. Neste sentido, para efetuar o tratamento estatístico dos dados, utilizou-se o software de estatística IBM SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences) versão 21.0 para o Windows, utilizando-se os métodos inerentes à estatística descritiva e inferencial.

Tendo em conta a decisão do teste a aplicar para testar os objetivos previamente delineados, sempre que necessário realizou-se o teste da normalidade de Kolmogorov-Smirnov ou de Shapiro-Wilk consoante a amostra tem dimensão superior ou igual a 30 ou menor do que 30 respetivamente (Maroco, 2008).

#### 4.1 - Obstáculos à Internacionalização

Relativamente à influência dos obstáculos da internacionalização na escolha do primeiro mercado para exportação ou no primeiro mercado para implantar filiais foram efetuados os testes de normalidade das estatísticas descritivas, onde se pode concluir que de todos os países mencionados para escolha de 1º mercado os únicos que têm significância são Espanha e Angola.

A amostra usada foi a estatisticamente viável, tendo em conta que os restantes países da amostra total não representam diferenças significativas entre si.

Foi adotado o teste de variância ANOVA, pois esta é uma ferramenta de estatística relevante para a distinguir os elementos que levam aos clusters. A ANOVA foi relacionada com o teste de Levene, para assim avaliar a variância entre os conjuntos de dados. Mas tendo em conta que o teste ANOVA apenas representa a diferença total entre os grupos foi usado também o método Scheffe para assim se poder identificar entre quais grupos essas diferenças podem aparecer.

Podemos verificar na tabela 1 que relativamente aos obstáculos na exportação não existem diferenças estatisticamente significativas nos obstáculos entre os países Espanha e Angola ( $\text{sig}=0,313>0,05$ ). Relativamente à amostra em estudo podemos afirmar que a média dos obstáculos de Angola é superior à de Espanha ( $3,5208>3,2014$ ). No que diz respeito os obstáculos à implementação de filiais no exterior também não existem diferenças

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

estatisticamente significativas ( $\text{sig}=0,307>0,05$ ) entre os países Espanha e Angola. Relativamente à amostra em estudo podemos afirmar que a média dos obstáculos de Angola é superior à de Espanha ( $3,5208>3,2537$ ).

Tabela 1 - Obstáculos à Internacionalização - 1º Mercado de Exportação e Filiais

	Exportação	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig*
Obstáculos	Espanha	18	3,201	0,624	-1,034	0,313
	Angola	6	3,521	0,752		
Obstáculos	Filiais					
	Espanha	17	3,254	0,602	-0,878	
	Angola	6	3,521	0,752	-0,786	0,307

\*Sig. nível:  $p>0,05$

Podemos assim verificar que os obstáculos existentes para a internacionalização (Orlandi, 2006), quer por exportação ou filiais, para o primeiro mercado não são muito diferentes de país para país. Tendo em conta a amostra em causa podemos verificar que em ambos os testes a média dos obstáculos é superior em Angola. A internacionalização para um determinado mercado pode, também, ser dificultada pelo facto da empresa estar em vários países (Tallman & Li, 1996; Hitt, Hoskisson & Kim, 1997; Freire, 1999).

Após análise da tabela 2, relativamente à influência dos obstáculos no volume de negócios verificamos que não existe relação estatisticamente significativa entre o volume de negócios e os obstáculos ( $\text{sig}>0,05$ ). Do ponto de vista amostral, podemos observar que o coeficiente de correlação de Spearman é negativo ( $\text{rho}=-0,176$ ) o que significa que à medida que o volume de negócios aumenta os obstáculos à internacionalização diminuem. Tendo em conta que o processo de internacionalização implica custos e riscos consideráveis, assim como, dificuldades em ultrapassar os obstáculos, os recursos da empresa acabam por ser postos à prova muitas vezes para além das suas próprias capacidades (Cuervo-Cazurra *et al*, 2007), ou seja, na medida em que se os obstáculos diminuem o volume de negócios poderá aumentar.

Tabela 2 - Influencia dos Obstáculos no Volume de Negócios

			Obstáculos	Volume de negócios (milhares de € / último ano disponível)
Spearman'srho	Obstáculos	CorrelationCoefficient	1,000	-,176
		Sig.* (2-tailed)	.	,271

\*Sig. nível:  $p>0,05$

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Podemos verificar através da tabela 3, quais os principais obstáculos presentes neste estudo. As empresas destacam como principal obstáculo a forte concorrência no mercado de destino relativamente ao preço, qualidade e outros; destacam também a dificuldade de controlo dos canais de distribuição, assim como, as lacunas de conhecimentos da direção da empresa sobre mercado externo. As características dos países de destino é que permitem às empresas criarem e manterem vantagens competitivas (Moen, 2002) nas suas estratégias de internacionalização.

Tabela 3 - Principais Obstáculos à Internacionalização

Obstáculos à Internacionalização	Frequency	%	Mean	Std. Deviation
Lacunas de conhecimentos da direção da empresa sobre mercado externo	18	44%	3,24	1,019
Diferenças linguísticas e culturais	12	29%	2,95	1,203
Quadros insuficientes na empresa com experiência profissional	16	39%	3,46	1,027
Dificuldade em aceder a financiamentos	14	34%	3,51	1,186
Dificuldade de controlo dos canais de distribuição	20	49%	3,32	,986
Concorrência forte no mercado de destino relativamente a preço, qualidade, outros	21	51%	3,95	,805
Imagem de Portugal	14	34%	3,66	1,015
Aspetos legais nos países de destino	13	32%	3,76	1,044
Apoios públicos insuficientes	13	32%	3,76	1,044

### 4.2 - Motivações à Internacionalização

Conforme tabela 4 poderemos verificar que nas motivações à exportação não existem diferenças estatisticamente significativas nas motivações entre os países Espanha e Angola ( $\text{sig}=0,248>0,05$ ). Quanto á amostra em estudo podemos afirmar que a média das motivações de Angola é superior à de Espanha ( $41,333>38,3889$ ). Relativamente às motivações nas filiais também não existem diferenças estatisticamente significativas ( $\text{sig}=0,841>0,05$ ) nas motivações entre os países Espanha e Angola. Quanto á amostra em estudo podemos afirmar que a média das motivações de Angola é superior à de Espanha ( $42,500>41,500$ ).

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Tabela 4 - Motivações à Internacionalização - 1º Mercado de Exportação e Filiais

	Exportação	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig*
Obstáculos	Espanha	18	38,389	8,786	-0,756	0,248
	Angola	6	41,333	6,154	-904	
Obstáculos	Filiais					
	Espanha	6	41,5	8,758	0,152	
	Angola	2	42,5	7,778	0,142	0,841

\*Sig. nível:  $p > 0,05$

Após análise as tabelas verificamos que os motivos que levam as empresas a internacionalizar não são muito diferentes de empresa para empresa, podendo estas serem de ordem interna ou externa (Albaum, Duerr, & Strandskov, 2005), isto é, as motivações podem ser diferentes mas interligarem-se assumindo assim uma combinação de fatores (Albaum *et al.*, 2005).

Através da tabela 5, poderemos concluir que, que as principais motivações para a internacionalização são o acesso a novos mercados com potencial de crescimento (Albaum *et al.*, 2005; Erramilli & Rao, 1990), as limitações do mercado interno e a procura de ativos estratégicos (Rodtook & Altinay, 2012; Simões *et al.*, 2013). Conforme o modelo de Uppsala o acesso a novos mercados leva a obtenção para novos conhecimentos, conhecimentos esses que os levam para novas estratégias e consequentemente para novos negócios aumentando assim o seu processo de internacionalização (Johansen & Vahlne, 1977).

Tabela 5 - Principais Motivações à Internacionalização

Motivos à Internacionalização	Frequência	%	Mean	Std. Deviation	Sig.*
Experiência pessoal ou rede do empresário	16	24%	3,73	1,025	,904
Acesso a novos mercados com potencial de crescimento	21	51%	4,44	,594	,820
Limitações do mercado interno	16	39%	4,02	1,012	,093
Procura de ativos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters)	16	39%	3,10	1,092	,376
Seguir clientes / parceiros	14	34%	3,76	1,200	,828
Incentivos à internacionalização proporcionados por Portugal	12	29%	3,51	1,227	,482
Incentivos financeiros e fiscais	12	29%	3,49	1,267	,437
Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino	13	32%	3,59	1,204	,668

\*Sig. nível:  $p > 0,05$ ; \*\*Sig. Nível:  $p > 0,10$

Apesar de haverem motivações mais importantes que outras para as entidades, poderemos verificar que a nível de significância ( $>0,05$ ) das variáveis das motivações não existem diferenças estatisticamente significativas para o primeiro mercado. Mas já a um nível de significância diferente ( $>0,10$ ), podemos verificar que as limitações ao mercado externo se torna uma variável significativa para as estratégias de internacionalização no primeiro mercado de exportação

### 4.3 - Critérios de seleção do 1º Mercado Externo

Da análise aos critérios mais importantes para a escolha do país a internacionalizar podemos concluir que os mais importantes são os expostos na tabela 6, com principal significado para o relacionamento pessoal ou comercial já existente (Blomstermo *et al.*, 2004), a proximidade territorial, dimensão/potencial mercado (Simões *et al.*, 2013), contato de parceiro e as oportunidades de negócio (Blomstermo *et al.*, 2004). O que vai de encontro com a teoria das redes, que nos diz que as relações são importantes e que a entrada nos mercados internacionais surge através das relações estabelecidas (Jansson & Sandberg, 2008). As oportunidades de negócio também vão de encontro com o modelo de Uppsala que nos diz que as oportunidades de negócio criam novas oportunidades de mercado (Johansen & Vahlne, 1977). O modelo Uppsala também nos diz que os gestores que possuem pouca ou até nenhuma experiência em mercados internacionais, tendem inicialmente a estenderem os seus negócios para mercados mais próximos, com características semelhantes (Reid, 1981; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1984; Luostarinen & Welch, 1990) o que vai de encontro com o critério da proximidade territorial.

Tabela 6 - Critérios mais importantes na escolha do 1º mercado externo

Critérios de Escolha do 1º Mercado Externo	Frequência	%	Mean	Std. Deviation	Sig*
Proximidade territorial	19	46%	3,00	1,00	,281
Dimensão/potencial mercado	22	54%	4,32	,610	,608
Relacionamento pessoal ou comercial já existente	24	59%	3,85	,853	,017
Contato de parceiro	21	51%	3,71	,955	,808
Oportunidade de negócio	19	46%	4,37	,662	,868

\*Sig. nível:  $p>0,05$ ; \*\*Sig. Nível:  $p>0,10$

Tendo em contra os critérios mais importantes para as entidades, apresentados na tabela 6, poderemos verificar que a nível de significância ( $>0,05$ ) das variáveis dos critérios não existem diferenças estatisticamente significativas para a escolha do primeiro mercado, para além da variável relacionamento pessoal ou comercial já existente. Podemos assim concluir que a variável relacionamento pessoal ou comercial já existente influencia as exportações na

escolha do primeiro mercado externo. Mesmo aumentando o nível de significância ( $>0,10$ ) continuamos a ter apenas uma variável significativa.

### 4.4 - Apoios à Internacionalização

Os principais apoios à internacionalização são as linhas de crédito, os benefícios fiscais e os sistemas de incentivos (Simões *et al.*, 2013), conforme tabela 7, sendo estes proporcionados essencialmente pela AICEP (Gaspar, 2003; Simões *et al.*, 2013) a qual apoia cerca de 41% das empresas inquiridas.

Tabela 7 - Apoios à Internacionalização

Apoios à Internacionalização	Frequência	%	Mean	Std. Deviation	Sig*
Sistemas de Incentivos	17	41%	4,02	1,037	,889
Linhas de Crédito	24	59%	5,22	7,844	,639
Seguros de Crédito	16	39%	3,98	,880	,643
Garantia Mutua	15	37%	3,51	,978	,693
Benefícios Fiscais	18	44%	4,24	,830	,673
Financiamentos Multilaterais	15	37%	3,88	,872	,691

\*Sig. nível:  $p>0,05$ ; \*\*Sig. Nível:  $p>0,10$

A AEP também é uma das associações empresariais importantes referenciadas pelas empresas inquiridas. Os apoios mais valorizados/utilizados estão relacionados com a fiscalidade e o financiamento. Estes apoios à internacionalização são importantes na medida em que podem proporcionar às empresas uma maior possibilidade de se poderem internacionalizar sem terem que se preocupar tanto com os gastos iniciais que acarreta a internacionalização. Podemos verificar através do questionário que infelizmente são poucas as instituições que apoiam realmente as empresas, tornando assim mais complicado a possibilidade de se internacionalizarem. Existe também pouca divulgação relativamente a quais os tipos de apoios existentes, possivelmente pela sua especificidade, ou até mesmo, pelas características dos mesmos, como por exemplo o capital de risco que se destina a empresas em início de atividade ou com dificuldades económicas e as garantias mútuas que não se destinam às grandes empresas. Podemos ainda verificar na tabela 7 que a nível de significância das variáveis ( $0>05$  ou  $0,10$ ) não existem diferenças estatisticamente significativas para o primeiro mercado.

### 4.5 - Modos de Entrada nos Mercados Externos

Relativamente aos modos de entrada a exportação direta através de agentes ou para distribuidores estrangeiros é a via mais utilizada, seguida da exportação própria para clientes finais nos países de destino. O que vai de encontro com a teoria das redes, que nos diz que

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

entradas nas redes poderão ser efetuadas através do comércio, diretamente com os clientes ou através de intermediários (Jansson & Sandberg, 2008), podemos também confirmar que os modos de entrada podem variar consoante o compromisso e as necessidades das empresas (Erramili & Rao, 1990). Poucas são as empresas que efetuaram aquisições noutros países, isto, poderá dever-se ao facto de haver poucos apoios financeiros à internacionalização. Através do teste de ANOVA podemos verificar que a nível de significância ( $>0,05$ ) a variável modo de entrada direta é estatisticamente significativa, ou seja, a variável modo de entrada direta influencia as exportações para o primeiro mercado. Mesmo aumentando o nível de significância ( $>0,10$ ) o modo de entrada direta continua a ser a única variável estatisticamente significativa.

Tabela 8 - Modos de entrada nos Mercados Externos

Modos de entrada nos Mercados Externos	Frequência	%	Mean	Std. Deviation	Sig*
Direta (através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro)	27	66%	2000,77	11,126	,005
Própria (venda diretamente para os clientes finais no país de destino)	25	61%	2003,70	11,658	,370
Indireta (a empresa não se encarrega das operações de exportação)	14	34%	2002,28	11,442	,489

\*Sig. nível:  $p>0,05$ ; \*\*Sig nível:  $p>0,10$

Conforme tabela 9, poderemos verificar que os modos de entrada têm como principais formas contratuais nesses países as alianças internacionais, a subcontratação internacional e os contratos de licença. Poderemos verificar também que a variável alianças internacionais influencia os modos de entrada nos mercados externos.

Tabela 9 - Formas Contratuais

Formas Contratuais	Frequência	%	Mean	Std. Deviation	Sig*
Alianças internacionais	13	32%	2002,83	7,441	,025
Subcontratação internacional	11	27%	1888,88	327,307	,486
Contrato de licença (Know-How, patentes, marcas)	10	24%	2004,56	12,561	,679

\*Sig. nível:  $p>0,05$ ; \*\*Sig. Nível:  $p>0,10$

A nível de significância das variáveis, poderemos verificar, na tabela 9, que a nível de significância ( $>0,05$ ) das variáveis das formas contratuais não existem diferenças estatisticamente significativas para a escolha do primeiro mercado, para além da variável alianças internacionais. Podemos assim concluir que a variável alianças internacionais

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

influencia as exportações na escolha do primeiro mercado externo. Mesmo aumentando o nível de significância ( $>0,10$ ) continuamos a ter apenas uma variável significativa

Apesar da falta de financiamento para os modos de entrada, quer por exportações ou por modos contratuais não impedem as empresas de tentarem a sua sorte noutros mercados.

## Capítulo 5

### Conclusões e Limitações

O presente trabalho teve como intuito compensar a escassez de estudos que analisam as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas, principalmente das empresas da região centro do país.

Deste estudo podemos concluir que a maioria das empresas da região centro escolhe como primeiro mercado estratégico para se internacionalizar os países geograficamente mais próximos (Simões *et al.*, 2013), ou segundo o modelo de Uppsala com características semelhantes (Reid, 1981; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1984; Luostarinen & Welch, 1990). Constatamos no nosso estudo que os países para onde as empresas se internacionalizam mais são para Espanha ou Angola devido às características e a língua (Johansson & Vahlne, 1977). Estes dois países surgem quase sempre na primeira escolha o que vai de encontro com o modelo de Uppsala.

Após análise dos dados podemos concluir que as empresas da região centro começam a sua estratégia de internacionalização pela exportação direta através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro, com os seus próprios meios (*solo venture*), por países que melhor conhecem e à posterior passando para outros países em que a distância já se torna maior e as diferenças culturais e psicológicas já começam a ser diferentes. Concluímos assim que a maioria das empresas da região centro seguem a teoria do modelo de Uppsala.

Relativamente os motivos que levam as empresas a internacionalizar, podemos concluir que, não são muito diferentes de empresa para empresa, podendo estas serem de ordem interna ou externa, isto é, as motivações podem ser diferentes mas interligarem-se assumindo assim uma combinação de fatores. Através dos testes efetuados poderemos concluir que, que as principais motivações para a internacionalização são o acesso a novos mercados com potencial de crescimento, as limitações do mercado interno e a procura de ativos estratégicos, o que vai de encontro com o modelo de Uppsala que referencia que o acesso a novos mercados leva a obtenção para novos conhecimentos, aumentando assim o seu processo de internacionalização. A nível de significância estatística podemos verificar que a limitação ao mercado externo se torna uma variável significativa para as estratégias de internacionalização no primeiro mercado de exportação.

Podemos também concluir que os obstáculos existentes para as estratégias de internacionalização, quer por exportação ou filiais, para o primeiro mercado não são muito diferentes de país para país. Assim como as motivações para a internacionalização não são

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

muito diferentes de empresa para empresa. E conforme o modelo de Uppsala o acesso a novos mercados leva a obtenção para novos conhecimentos, conhecimentos esses que os levam para novos negócios aumentando assim o seu processo de internacionalização. Tendo como principais obstáculos as estratégias de internacionalização a forte concorrência no mercado de destino relativamente ao preço, a qualidade e outros; destacam também a dificuldade de controlo dos canais de distribuição, assim como, as lacunas de conhecimentos da direção da empresa sobre mercado externo.

Relativamente aos apoios à internacionalização, estes são muito poucos ou pouco divulgados. Deveria haver um maior esforço por parte das entidades que apoiam a internacionalização no sentido de saberem as reais necessidades das empresas e um esclarecimento relativamente ao que realmente podem fazer para que elas se internacionalizem. As próprias empresas devem optar por outro tipo de estratégias, devem tentar saber e procurar que tipos de associações existem ligadas ao seu mercado, para assim, poderem rever as suas próprias estratégias de internacionalização.

Já no que diz respeito as próprias instituições que apoiam a internacionalização, estas deveriam insurgir-se mais, dado que a maioria das empresas que responderam ao questionário não usam ou nem sequer conhecem as instituições existentes. Isto talvez se deva ao facto das empresas não conhecerem as vantagens de estarem associadas a estas instituições. Não podemos deixar de ressaltar o apoio da AICEP referenciado nos questionários como sendo uma das poucas instituições que apoiam as empresas na internacionalização.

Como qualquer estudo, este também tem as suas limitações e a primeira delas foi o reduzido tamanho da amostra final, tornando assim as observações mais limitadas o que inviabilizou o teste as proposições de investigação pretendidas.

O intuito do presente estudo era alargar a área geográfica relativamente a estudos anteriores, mas devido à falta de respostas ao inquérito a amostra tornou-se limitada. No entanto, este tipo de limitações abre o caminho para futuros pesquisadores em que ao constituir novos estudos saberão o que terão de contornar para obter o resultado pretendido.

Uma outra limitação encontrada foi a falta de estudos científicos relativamente aos apoios à internacionalização e quais as instituições que apoiam as empresas Portuguesas na sua internacionalização.

Para futuras pesquisas propõe-se um estudo para uma área geográfica maior, podendo assim ter uma maior afluência de respostas, com a finalidade de obter uma amostra mais credível. Ou em contrapartida, efetuar estudos de caso e assim obter uma visão mais generalizada relativamente aos factores que influenciam as estratégias de internacionalização.

## Bibliografia

Abrantes, L. M. (2004). *Estratégias de Internacionalização de Empresas de Calçado*. Universidade Católica Portuguesa do Porto, Porto.

Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Boston: Harvard University.

Agndal, H. e Chetty, S. (2007) The impact of Relationships on Changes in Internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing* 41:11/12, pp. 1449-1474.

Albaum, G., Duerr, E. e Strandskov, J. (2005). *International Marketing and Export Management* (5th ed.). Essex, England: Pearson Education Limited.

Amaral, I. (200). *Imagem e Internacionalização : como ter êxito no mercado global*. Lisboa: Verbo.

Axinn, C. N. e Matthyssens, P (2002). Viewpoint: Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World. *International Marketing Review*, 19: 4/5, pp. 439-449.

Andersson, S. (2003). The Entrepreneur and the Internationalisation of the Firm. *Proceeding in 7th Vaasa International Business Conference*, Vaasa, Finland.

Anderson, V. e Johnson, L. (1997). *Systems Thinking Basics: From Concepts to Causal Loops*. Cambridge, MA: Pegasus Communications, 1997.

Armario, J., Ruiz, D. e Armario, E. (2008). Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46:4, pp. 485-511.

Bilkey, W. J. e Tesar, G. (1977). The export behaviour of small-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, Spring/summer, pp. 93-98.

Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., Sharma, D.D. (2004). The Perceived use Fulness of Network Experiential Knowledge in the Internationalizing Firm. *Journal of International Management*, 10, pp. 355-373.

Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J. e Almeida, J. G. (1996). The internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20:4, pp. 61-76.

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Brewer, P. (2007). Psychic Distance and Australian Export Market Selection *Australian Journal of Management*, 32: 1, pp.73-94.

Burzynski, O., Graeml, A. e Balbinot, Z. (2010). The Internationalization of The Software Market: Opportunities And Challenges For Brazilian Companies. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 7:3, pp. 499-516.

Cardoso, A. (2004). Fatores justificativos da decisão da internacionalização das empresas da indústria do calçado da região do Vale do Ave. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. ISSN 1646-0502. 1: 55-68. Porto

Cavusgil, S.T., e Nevin, J. R. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research* 18, pp. 114-19.

Cavusgil, S. T. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), pp. 3-22.

Cavusgil, S. T. (1984). Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, 12, pp. 195-208.

Costa, S., e Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas*. Lisboa: Editorial - Verbo.

Cohen, W., e Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administration Science Quarterly*, 35, 128-152.

Coviello, N. E., e McAuley, A. (1999), Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, 39:3, pp. 223-256.

Croué, C. (1994) *Marketing Internacional*. Bruxelles, De Boeck Université.

Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. e Manrakhan, S. (2007) Causes of the Difficulties in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38, pp. 709-725.

Czinkota, M. R. (1982). Export Development Strategies: US Promotion Policies. *New York: Praeger*.

De Chiara, A., e Minguzzi, A. (2002). Success factors in SMEs' internationalization processes: An Italian investigation. *Journal of Small Business Management* 40:2, pp. 144-53.

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Dunning, J. H. (1977). Trade, location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: a Search for an Eclectic Approach. In B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Ed.). *The International Allocation of Economic Activit*, pp. 395-418. London: Macmillan.

Dunning, J. H. (1980). Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *J. Int. Bus. Stud.* 11, pp. 9-31.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkga<sup>o</sup>rd, A., e Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28:2, 337-360.

Eriksson, K., Majkga<sup>o</sup>rd, A., e Sharma, D. D. (2000). Path Dependence in the Internationalization Process. *Management International Review*, 40(4), 307-328.

Erramilli, K. M. e Rao, C. P. (1990) Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge. *Management International Review*, 30:2, pp. 135-150

Erwin, D., Hans-Georg, K. e Stefan, M. (1990). International Orientation as a Precondition for Export Success. *Journal of International Business Studies*. 21:1, pp. 23-40

Evans, P., e Wurster, T. S. (1999). Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

Fernandez-Ortiz, R. e Lombard, G. F. (2009). Influence of the Capacities of Top Management on the Internationalization of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21:2, pp. 131-154.

Ferreira, M., Eiriz, V. e Soares, A. M. (2013). The Impact of Market-Related Factors on the Entry Mode of Small and Medium Enterprises. *Journal of Transnational Management*, 18:4, pp. 273-291.

Freire, A. (1999). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H., Dimitratos, P., Solberg, C. e Zucchella, A. (2008). Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory. *International Business Review*, 17, pp. 385-401.

Gaspar, F. (2003, Abril). *Internacionalização das Empresas Portuguesas*. Instituto Politécnico de Santarém, Santarém.

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Geringer, J. M., Beamish, P.W. e Da Costa, R.C. (1989). Diversification Strategies and Internationalization: Implications for MNE Performance. *Strategic Management Journal*, 10:2, pp. 109-119.

Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, 21:3, pp. 469-485.

Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. e Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, 40:4, pp. 767-798.

Hubert, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(February), pp. 88-115.

Ibeh, K. I. N. (2003). Toward a Contingency Framework of Export Entrepreneurship: Conceptualisations and Empirical Evidence. *Small Business Economics*, 20, pp. 49-68.

Ibeh, K. I. N. e Wheeler, C. N. (2005). A Resource-Centred Interpretation of Export Performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, pp. 539-556.

Jansson, H. e Sandberg, S. (2008). Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, 14, pp. 65-77.

Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. e Saarenketo, S. (2008). Strategic Orientations of Born Globals—Do they really matter? *Journal of World Business*, 43:2, pp. 158-170.

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975) The internationalization of the Company—Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12:3, pp. 305-322.

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization Process of the Firm a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8:1, pp. 23-32.

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7, pp. 11-24.

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp. 83-101.

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46:2, pp. 1-14.

Kaleka, A. (2002). Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters. *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 273-283.

Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*, 7, pp. 155-171.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lima, J. e Faustino, H. (2010). Fatores Determinantes das Exportações Portuguesas para Espanha: Uma Análise ao Nível da Empresa. Universidade Técnica de Lisboa. Versão Eletrónica. Working Paper ISSN n. 0874-4548.

Luostarinen, R., e Welch, L. (1990). *International Business Operations*. Helsinki: Kyriiri Oy.

Madsen, T.K., e Servais, P., (1997). The internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6:6, pp. 561-583.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edição Sílabo, Lda.

McDougall, P. P., Shane, S., e Oviatt, B. M. (1994), Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research, *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 469-487.

McDougall, P.P., e Oviatt, B. M. (2005). Defining international Entrepreneurship and Modelling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 537-54.

Melén, S., e Nordman, E. R. (2009). The Internationalisation Modes of Born Globals: A longitudinal Study. *European Management Journal*.

Meyer, K., e Gelbuda, M., (2006). Process Perspectives in International Business Research in CEE. *Management International Review*, 46:2, pp. 143-164.

Moen, Y. (2002). The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters. *International Marketing Review*, 19: 2, pp. 156 - 175.

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Nordman, Emilia Rovira e Melen, Sara (2008). The Impact of Different Kinds of Knowledge for the Internationalization Process of Born Globals. *Journal of World Business*, 43, pp. 171-185.

Oliveira, P. e Teixeira, A. (2011). The Internationalization Profiles of Portuguese SMEs. *Research Wor In Progress*, N°439.

Orlandi, P. (2006). Las pymes y su rol en el Comercio Internacional. *White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador*.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1999). A framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship. *Research in global strategic management*, 7, pp. 23-40.

Pedersen, T. e Petersen, B. (1998) Explaining Gradually Increasing Resource Commitment to a Foreign Market. *International Business Review*, 7, pp. 483-501.

Peng, M. W., e Wang, D. Y. (2000). Innovation Capability and Foreign Direct Investment: Toward a Learning Option Perspective. *Management International Review*, 40:1, pp. 79-93.

Pinho, J., e Martins, L. (2010), "Exporting barriers: Insights from Portuguese small and medium-sized exporters and non-exporters", *Journal International Entrepreneurship*, 8:3, pp. 254-272.

Poliwoda, S.J. e Thomas, M.J. (1998). *International Marketing*. Oxford, The Chartered Institute of Marketing.

Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 10, pp. 101-112.

Rodtook, P. e Altinay, L. (2013). Reasons for Internationalization of Domestic Hotel Chains in Thailand. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22, pp.92-115.

Rugman, A. M. (1979), *International Diversification and the Multinational Enterprise*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

Rugman, A. M. e Oh, C. H. (2010). Does the Regional Nature of Multinationals Affect the Multinationality and Performance Relationship. *International Business Review*, 19, pp. 479-488.

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Sahlman, W. A., e Stevenson, H. H. (1992). *The Entrepreneurial Venture*. Boston: McGraw-Hill.

Sharma, D. D., e Blomstermo, A. (2003). The Internationalization Process of Born Globals: a Network View. *International Business Review*, 12:6, pp. 739-753.

Silva, A., Africano A.P., e Afonso, O. (2010a). Economic performance and international trade engagement: The case of Portuguese manufacturing firms, *FEP Working Papers n° 369*, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Silva, A., Africano A.P., e Afonso, O. (2010b). Do Portuguese manufacturing firms self select to exports?, *FEP working papers n° 371*, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Silva, A., Africano A.P., e Afonso, O. (2010c). Do Portuguese manufacturing firms learn by exporting?, *FEP working papers n° 373*, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Simões, V.C. e Castro, A. (2000). A internacionalização das empresas portuguesas: uma perspectiva genérica. *Seminário Económico e GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa, Portugal*.

Simões, V.C. e Crespo, N. (2002). The Internationalization pattern of medium sized firms: in search of explanatory factors. *Paper prepared for presentation at the 28th EIBA Conference, Athens, Greece*.

Simões, C. C. (2011). *Conclusões do Inquérito - "A Internacionalização das Empresas Portuguesas"*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Simões, C., Esperança, J. P. e Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia Para PME. AICEP*.

Stal, E. e Oura, M. M. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal*, vol. 51, n. 1, p. 97-111.

Tallman, S. e Li, J. (1996). Effect of International Diversity AND Product Diversity On The Performance Of Multinational Firms. *Academy of Management Journal*, 39:1, pp. 179-196.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team, Lisboa.

Viana, C. e Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional*. Lisboa, Ed Sílabo.

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Weisfelder, C. J. (2001) Internationalization and the Multinational Enterprise: Development of a Research Traditional, in Axxin, C. and Matthyssens, P. *Advances in International Marketing: Reassessing the Internationalization of Firm*, 11, pp. 13-46

Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. e Welch, L., (1978). Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization. *J. Bus. Stud*, 9:1, pp. 47-58.

Wind, Y., Douglas, S.P., Perlmutter, H., (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *J. Mark*, 37, pp. 14-23.

Yu, C.-M. J. (1990). The Experience Effect and Foreign Direct Investment. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 126, pp. 561-579.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 255-288). *Oxford: Blackwell*.

Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The Drivers of the Early Internationalization of the Firm. *Journal of World Business*, pp. 268-280.

## **Apêndice A**

### **Anexo**

#### **A.1 Questionário de Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro**

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

Este inquérito é confidencial e será usado para efeitos de investigação da Universidade da Beira Interior.

Agradecemos que tente responder a todas as perguntas.

**\*Obrigatório**

1. Responsável pelas informações \*

---

2. Função: \*

---

### Descrição da Empresa

---

3. Designação \*

---

4. Ano de início de atividade \*

---

5. CAE (Atividade principal) \*

---

6. Volume de negócios (milhares de € / último ano disponível) \*

---

7. Ano \*

---

8. N.º Trabalhadores \*

---

9. N.º de trabalhadores com escolaridade superior ao 12º ano \*

---

## Processo de Internacionalização

### 10. 1 - Motivações para a internacionalização \*

(1-nada importante; 2-pouco importante; 3-mediamente importante; 4-muito importante; 5-extremamente importante)

Marcar apenas uma oval por linha.

	nada importante	pouco importante	mediamente importante	muito importante	extremamente importante
1- Experiência pessoal ou rede do empresário (responsável)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Acesso a novos mercados com potencial de crescimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Limitações do mercado interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Procura de recursos (humanos, financeiros, naturais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Procura de activos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Seguir clientes / parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Seguir concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Incentivos à internacionalização proporcionados por Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Incentivos financeiros e fiscais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Outra (por favor especifique)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11. 11- Outra (por favor especifique)

---

## 2- Mercados

12. **2.1- Quais os critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo \***

(1-nada importante; 2-pouco importante; 3-mediamente importante; 4-muito importante; 5-extremamente importante)

Marcar apenas uma oval por linha.

	nada importante	pouco importante	mediamente importante	muito importante	extremamente importante
1- Proximidade territorial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Proximidade linguística e cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Dimensão/potencial do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Relacionamento pessoal ou comercial já existente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Contato de parceiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Situa-se ao lado de concorrentes importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Oportunidade de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Outra (por favor especifique)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **8- Outra (por favor especifique)**

\_\_\_\_\_

14. **2.2- Quais os 3 primeiros mercados internacionais (por ordem de antiguidade) • Através da exportação \***

1º País:

\_\_\_\_\_

15. **Ano \***

\_\_\_\_\_

16. **2º País: \***

\_\_\_\_\_

17. **Ano \***

\_\_\_\_\_

18. **3º País: \***

19, Ano \*

---

20, 2,3- Quais os 3 primeiros mercados internacionais (por ordem de antiguidade) -  
Através de filiais no exterior \*

1º País:

---

21, Ano \*

---

22, 2º País: \*

---

23, Ano \*

---

24, 3º País: \*

---

25, Ano \*

---

26, 2,4- Quais os 3 principais mercados internacionais por ordem de volume de  
vendas \*

1º País:

---

27, 2º País: \*

---

28, 3º País: \*

---

*Passe para a pergunta 29.*

### **3- Modos de entrada/ operação utilizados pela empresa**

29. **3,1- Exportação \***

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- 1- Indireta (a empresa não se encarrega das operações de exportação)
- 2- Direta (através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro)
- 3- Própria (venda diretamente para os clientes finais no país de destino)

30. **Qual o ano de início**

1- Indireta (a empresa não se encarrega das operações de exportação)

---

31. **2- Direta (através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro)**

---

32. **3- Própria (venda diretamente para os clientes finais no país de destino)**

---

33. **3,2- Formas Contratuais \***

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- 1- Contrato de licença (Know-How, patentes, marcas)
- 2- Contrato de franchising (prestação de serviços estandardizada)
- 3- Contrato de gestão (gestão de negócio por conta de outrem)
- 4- Contrato de prestação de serviços de assistência técnica
- 5- Contrato de prestação de serviços de engenharia/arquitetura
- 6- Contrato de fornecimento de unidades industriais
- 7- Contrato de fornecimentos de infraestruturas
- 8- Subcontratação internacional
- 9- Alianças internacionais

34. **Qual o ano de início**

1- Contrato de licença (Know-How, patentes, marcas)

---

35. **2- Contrato de franchising (prestação de serviços estandardizada)**

---

36. **3- Contrato de gestão (gestão de negócio por conta de outrem)**

---

37. ~~4-~~ Contrato de prestação de serviços de assistência técnica

---

38. ~~5-~~ Contrato de prestação de serviços de engenharia/arquitetura

---

39. ~~6-~~ Contrato de fornecimento de unidades industriais

---

40. ~~7-~~ Contrato de fornecimentos de infraestruturas

---

41. ~~8-~~ Subcontratação internacional

---

42. ~~9-~~ Alianças internacionais

---

43. ~~3.3-~~ Investimento Direto \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ~~1-~~ Investimento de raiz
  - Solo venture
  - Joint venture
- ~~2-~~ Aquisição
  - Total
  - Parcial

44. Qual o ano de início

~~1-~~ Investimento de raiz

---

45. ~~2-~~ Aquisição

---

## Obstáculos à Internacionalização

46. ~~4-~~ Principais obstáculos encontrados à internacionalização \*

(1-nada importante; 2-pouco importante; 3-mediamente importante; 4-muito importante; 5-extremamente importante)

## Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Região Centro

	nada importante	pouco importante	mediamente importante	muito importante	extremamente importante
1- Lacunas de conhecimentos da direção da empresa sobre mercado externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Diferenças linguísticas e culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Quadros insuficientes na empresa com experiência profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Comportamento desleal dos parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Dificuldade em encontrar recursos humanos no país de destino com as qualificações necessárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Dificuldade em aceder a financiamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Dificuldades na gestão de risco cambial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Dificuldades no desenvolvimento de estrutura organizacional no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Dificuldades na comunicação entre filial no exterior e empresa mãe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Dificuldade de controlo dos canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Concorrência forte no mercado de destino relativamente a preço, qualidade, outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Imagem de Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- Burocracia nos países de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- Aspectos legais nos países de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Apoios públicos insuficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Outra (por favor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

especifique)

47. **16- Outra (por favor especifique)**

---



---



---



---



---

## Apoios à Internacionalização

48. **5- Importância dos apoios públicos à internacionalização \***

(1-nada importante; 2-pouco importante; 3-mediamente importante; 4-muito importante; 5-extremamente importante)

Marcar apenas uma oval por linha.

	nada importante	pouco importante	mediamente importante	muito importante	extremamente importante
1- Sistemas de incentivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Linhas de crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Seguros de crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Garantia mutua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Capital de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Benefícios fiscais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Financiamentos multilaterais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Outra (por favor especifique)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. **8- Outra (por favor especifique)**

---



---



---



---



---

50. **6- Qualidade do apoio das instituições à internacionalização \***

(1- muito fraco; 2- fraco; 3-razoável; 4- bom; 5-muito bom)

Marcar apenas uma oval por linha.

	muito fraco	fraco	razoável	bom	muito bom
1- ANCEP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Associações empresariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Associações sectoriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Outra (por favor especifique)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. ~~4~~ Outra (por favor especifique)

---

---

---

---

---

52. Associações empresariais - Indique qual a mais importante

---

---

---

---

---

53. Associações sectoriais - Indique qual a mais importante

---

---

---

---

---

**Muito obrigado pela colaboração**

---