



A importância dos Obstáculos à Internacionalização para as PMEs Portuguesas

Luara Magnusson Parra

Mestrado em Gestão

Relatório de Estágio- Astrolábio

Orientação: Prof. Doutora Carla Alexandra da Silva Azevedo Lobo

23/02/2022



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

FCT Fundação
para a Ciência
e a Tecnologia

Agradecimentos

Este é um ponto dedicado a todos aqueles que contribuíram, de uma forma direta ou indireta, para a realização da presente Dissertação do Mestrado.

Pela elaboração deste trabalho tenho, em primeiro lugar, agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Carla Azevedo Lobo por ter me acolhido. Agradeço também pela sua ajuda, pelas críticas sempre construtivas, os seus comentários e correções, e pela confiança depositada no meu trabalho.

Ser-lhe-ei eternamente grata e sentir-me-ei eternamente orgulhosa por ter estado sob sua orientação.

Às investigadoras do REMIT (*Research on Economics, Management and Information Technologies*), Doutora Nayra Leandro Miguel Martins e Doutora Susana Figueiredo Oliveira, por todo o apoio e orientação na elaboração do trabalho.

À toda equipa da Astrolábio por terem acreditado no meu trabalho e me terem ajudado na disponibilização de informações pertinentes para a concretização do mesmo.

Uma palavra de agradecimento a todos meus amigos que me acompanharam ao longo deste percurso e a quem reconheço o esforço e ânimo que sempre me deram para poder dar continuidade ao meu trabalho.

Finalmente, o maior agradecimento de todos, àqueles sem os quais eu não teria completado estas e tantas outras etapas fundamentais na minha vida: meus pais e irmã.

Por fim o meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização deste trabalho, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Este trabalho é financiado pelo FEDER no âmbito do programa COMPETE 2020 e por fundos nacionais - PORTUGAL 2020. Projeto IEcPBI – Ecossistema Interativo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas - POCI-01-0145-FEDER-032139.

Resumo

O fenómeno da globalização tornou a internacionalização das empresas um passo essencial para sua sobrevivência e crescimento. Este facto é ainda mais relevante para países pequenos, com uma maioria de empresas de pequena e média dimensão e com mercados internos saturados, como é o caso português. Desta forma, um estudo sobre as barreiras e o processo de internacionalização para as pequenas e médias empresas portuguesas revela-se muito pertinente. O presente estudo pretende, assim, analisar e estudar as barreiras à internacionalização. E pretende-se, pois, verificar os desafios inerentes ao processo de internacionalização e o impacto das barreiras. A metodologia utilizada foi a análise dos dados qualitativos, dados obtidos em uma entrevista semiestruturada com três PME (Pequenas e médias empresas) – Climar, Nautilus e *All around shoes*. Foram também utilizadas medidas de estatísticas descritivas retiradas de um questionário realizado na Base de Dados de Empresas Exportadoras da AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), e uma Análise Fatorial Exploratória para reduzir as 10 variáveis encontradas. Os resultados do estudo sugerem que as principais barreiras na internacionalização das PME são a falta de conhecimento e dificuldade de identificar novos negócios, essas barreiras são classificadas como barreiras de capacidade organizacional e barreiras em relação aos aspetos legais do país estrangeiros, essas barreiras podem ser classificadas como barreiras operacionais. É esperado que a presente investigação possa, para além de contribuir para o aumento do conhecimento da temática internacionalização, segundo um contexto altamente específico, servir de referência e recomendação para as organizações estudadas, e até para outras, na tentativa de criação de estratégias que procurem contornar as barreiras apontadas.

Palavras-chave: Internacionalização; PME; Barreiras à internacionalização

Abstract

Globalization has made the companies internationalization an essential step for their survival and growth. This fact is even more relevant for small countries where most of their companies are small and medium, and their domestic market is saturated, as is the case in Portugal. In this way, a study on the barriers and the internationalization process for small and medium-sized Portuguese companies proves to be very relevant. The present work therefore intends to analyze and study the barriers to internationalization. It is intended, therefore, to verify the challenges inherent to the internationalization process and the barriers impact. The methodology used was the analysis of qualitative data, obtained in a semi-structured interview with three SMEs (Small and Medium Enterprises) - Climar, Nautilus and All around shoes. Descriptive statistics measures were also used taken from a questionnaire carried out in the Database of Exporting Companies of AICEP (Agency for Investment and Foreign Trade of Portugal), and an exploratory factor analysis to reduce the 10 variables that were found. The results of the study suggest that the main barriers of the SMEs to internationalize were the lack of knowledge and difficulty to identify new businesses, these barriers are classified as barriers of organizational capacity. And also barriers in relation to the legal aspects of the foreign country, these barriers can be classified as operational barriers. It is expected that this study may, in addition to contributing to increase the knowledge about internationalization, according to a highly specific context, serve as a reference and recommendation for the studied organizations, and even others, in the attempt to create strategies to overcome the obstacles pointed out.

Keywords: Internationalization; SMEs, Barriers to internationalization

Índice

Introdução	10
1. REVISÃO DA LITERATURA	13
1.1 Internacionalização	13
1.2 Teorias da internacionalização	17
1.2.1 Teorias económicas.....	18
1.2.2. Teoria do ciclo de vida do produto.....	18
1.2.3. Teoria dos mercados imperfeitos.....	21
1.2.4. Teoria eclética ou paradigma de OLI.....	22
1.2.5. Teoria da internalização.....	22
1.2.6. A teoria das vantagens competitivas (<i>Resource advantage theory</i>).....	23
1.2.7. A teoria dos custos de transação (<i>Transaction costs analysis</i>).....	25
1.3. Teorias comportamentais	26
1.3.1. Teoria dos estágios.....	26
1.3.2. Modelo Uppsala.....	27
1.3.3. Modelos baseados na inovação.....	28
1.3.4. Born globals.....	29
1.3.5. Teoria das redes.....	29
1.3.6. Modelo dos Novos Empreendimentos Internacionais (<i>International New Ventures</i>)	32
1.4. Importância da internacionalização para o crescimento económico	33
1.5 AICEP Portugal Global (Agência para o investimento e comércio externo de Portugal)	44
1.6 IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e a Inovação) .	45
1.7 Portugal 2020.....	46
2. METODOLOGIA	49
2.1 Objetivos e questões de investigação	49
2.2 A escolha dos métodos.....	50

3. ESTUDO DE CASO: OBSTÁCULOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CLIMAR, NAUTILUS E ALL AROUND SHOES.....	57
3.1 Climar.....	57
3.1.1 Apresentação dos casos de estudo.....	57
3.1.2 Estratégias e motivações.....	58
3.1.3 Critérios para a seleção de mercados.....	58
3.1.4 Apoios externos.....	59
3.1.5 Barreiras à internacionalização.....	59
3.2 <i>Nautilus</i>	60
3.2.1 Estratégias e motivações.....	60
3.2.2 Critérios para a seleção de mercados.....	61
3.2.3 Apoios externos.....	61
3.2.4 Barreiras à internacionalização.....	61
3.3 <i>All around shoes</i>	62
3.3.1 Estratégias e motivações.....	63
3.3.2 Critérios para a seleção de mercados.....	63
3.3.3 Apoios externos.....	64
3.3.4 Barreiras à internacionalização.....	64
4. ANÁLISE DE DADOS.....	65
4.1 Entrevistas.....	65
4.2 Medidas estatísticas.....	73
4.3. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AEF).....	78
5. CONCLUSÃO.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	86
ANEXOS.....	105
Anexo 1 – guião da entrevista.....	106
Anexo 2 – guia questionário à internacionalização.....	108

Abreviaturas

AICEP – Agência para investimento e comércio externo Portugal

COMESA – Mercado comum da África Oriental e Austral

IDE – Investimento Direto no Exterior

NAFTA – Tratado Norte-Americano de Livre Comércio

OMC – Organização Mundial do Comércio

PALOPS – Países Africanos de língua oficial portuguesa

PME – Pequenas e médias empresas

QREN – Quadro de referência estratégica nacional

SACU – União Aduaneira da África Austral

SADC – Comunidade de Desenvolvimento da África Austral

UE – União Europeia

Índice de gráfico, quadro e de tabelas

Quadro 1 – barreiras à internacionalização identificadas na literatura.....	41
Quadro 2 – Incentivos à internacionalização que as empresas portuguesas podem ter acesso.....	47
Quadro 3 – Caracterização das entrevistas feitas às empresas.....	54
Quadro 4 – Síntese da investigação.....	55
Quadro 5 – Principais resultados obtidos em casa estudo de caso.....	65
Quadro 6 – Autores que validam o questionário relativamente aos obstáculos.....	71
Gráfico 1 – Boxplot.....	76
Tabela 1 – Medidas Estatísticas Descritiva.....	74
Tabela 2 – Análise dos componentes.....	79
Tabela 3 – Qualidade do ajustamento.....	81
Tabela 4 – Scores Fatoriais.....	82

Introdução

A mais notável manifestação da economia global é o crescimento do comércio internacional e dos fluxos de capitais (Brakman et al., 2005). O mundo encontra-se constantemente a sofrer alterações, o fenómeno da globalização, a liberalização do comércio mundial e a concorrência internacional conduzem a que as empresas necessitem abandonar os mercados nacionais para procurarem novas oportunidades de negócios. É por isto que a internacionalização tem alcançado um lugar cada vez mais importante para as empresas, não só como estratégia de competição, mas como veículo de sustentabilidade.

O presente estudo pretende, assim, analisar e estudar as barreiras da internacionalização. E pretende-se, pois, verificar os desafios inerentes ao processo de internacionalização e o impacto das barreiras.

Nesse sentido, e considerando o objetivo do trabalho, começo por fazer o enquadramento teórico onde serão enunciadas as principais teorias, assim como as barreiras e apoios à internacionalização. Na segunda parte é abordada a metodologia utilizada. São apresentados os métodos de recolha de dados, assim como os recursos utilizados para sua recolha e consequentes vantagens. São também aqui abordadas as questões de investigação as quais tento das respostas a terceira parte. Essa mesma parte, apresenta as empresas alvo deste estudo. São aqui analisados os dados recolhidos através da análise documental das entrevistas. Posteriormente, tento responder às questões de investigação com o seu enquadramento na literatura revista no enquadramento teórico. Por ultimo, são apresentadas as principais conclusões, assim como as principais limitações do estudo.

Contextualização do tema

A crescente globalização e a consequente facilidade de acesso a mercados estrangeiros, trouxe um ambiente de maior concorrência e competitividade entre as empresas. Desta forma, para as empresas conseguirem sobreviver e prosperar, é necessário desenvolverem vantagens competitivas e, nos dias de hoje, esse processo

passa por aproveitar as economias de escala, de forma a reduzir os respetivos custos e aumentar a margem de lucro, o que em certas atividades não é possível através da exploração dos mercados domésticos, sendo assim, de grande importância a expansão internacional (Carvalho, 2012).

Ao longo dos anos a internacionalização das empresas portuguesas tem evoluído positivamente. Esperança (2001) afirma que não são apenas os maiores grupos económicos que arriscam em mercados externos, é possível verificar casos nos vários setores da economia portuguesa.

Num trabalho realizado por Dominginhos (2001), que teve como objetivo principal analisar os padrões de internacionalização manifestados pelas empresas portuguesas, onde recorreu à análise de nove estudos realizados sobre essa temática, conclui que as razões das empresas portuguesas de se internacionalizarem estavam representadas em três grandes ordens. Estando a primeira ligada à natureza do mercado doméstico onde a empresa atua, apresentando o mercado português uma reduzida dimensão e com a abertura ocorrida em 1986 e reforçada em 1993 com o Mercado Único Europeu no espaço da União Europeia facilitou a atuação das empresas portuguesas num mercado com dimensões superiores ao português. A segunda ordem está ligada às características particulares de cada empresa e com a estratégia de internacionalização que cada uma pretende seguir: necessidade de crescimento da empresa ou o aproveitamento da capacidade disponível. A terceira ordem está ligada aos movimentos cooperativos estabelecidos com multinacionais no mercado interno. Foram ainda destacadas outras duas dimensões, a primeira relacionada com a procura de baixos custos de produção, principalmente nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOPs) e a segunda com a inexistência de alguns recursos no mercado português o que obrigou várias empresas a procurarem na internacionalização.

Objetivos da investigação

Neste trabalho pretende-se retirar as opiniões dos empresários e gestores de empresas portuguesas, no sentido de analisar quais os obstáculos encontrados na internacionalização das suas empresas, analisando se os obstáculos encontrados são os

mesmos encontrados na literatura e assim observar os desafios da internacionalização e o impacto dos obstáculos/barreiras para a empresa.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Internacionalização

O processo de globalização económica e financeira e a crescente liberalização dos mercados internacionais, colocam hoje grandes desafios competitivos às empresas. Elas têm que reagir e responder, de uma forma cada vez mais célere, às exigências, mas também às oportunidades, colocadas por um ambiente de negócios concorrencial e caracterizado por uma forte interligação dos mercados internacionais e por uma grande interdependência das economias nacionais (Pleitner, 2002). Estas conexões significam que concorrentes, fornecedores, clientes e Estados atuam e relacionam-se, de uma forma cada vez mais integrada, a uma escala global.

Neste contexto de mudanças profundas na economia mundial, tem merecido grande atenção as atividades das empresas nos mercados internacionais e, particularmente, o seu processo de internacionalização.

A internacionalização é um fenómeno complexo com múltiplas definições, não existindo ainda uma única e globalmente considerada versão de internacionalização (Saarenketo et al., 2004), sinal de que as características do processo de internacionalização das empresas são únicas e bastante específicas (Reid, 1983).

A internacionalização da empresa foi sempre vista como uma questão importante para a economia globalizada. Calabrò & Mussolino (2013) definem a internacionalização como o movimento de saída dos seus países que as empresas têm de enfrentar hoje para que se mantenham competitivas. Consequentemente, a internacionalização é considerada uma das motivações mais importantes para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) competirem com as grandes empresas mundiais (Hussin et al., 2013).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística de Portugal, o Decreto-lei número 372/2007, de 6 de novembro, estipula o seguinte:

- 1 – A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
- 2 – Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
- 3 – Na categoria das PME, uma micro empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Yamakawa et al. (2008) definiram a internacionalização como o processo de integração da empresa nas atividades económicas internacionais. E conforme afirmam Zahra & George (2002), a internacionalização pode ser considerada uma atividade empresarial, ou seja, é o processo de criatividade, de descobrir, explorar as oportunidades que estão fora dos mercados domésticos de uma empresa em busca de vantagem competitiva.

Para Previdelli (1997) a estratégia de internacionalização, vista sob a perspetiva de plano de ação, engloba fatores que devem ser observados para desenvolvimento de uma estrutura no mercado doméstico com vista ao mercado internacional.

A internacionalização não é um fenómeno moderno, atendendo que o intercâmbio de bens e serviços ocorre desde sempre (Botelho, 2015). As estratégias de internacionalização tem sido adotadas pelas empresas não só como forma de reforçar a sua posição competitiva, mas, por vezes, também como forma de assegurar a sua própria sobrevivência (F. Sousa, 1997) ou o seu crescimento (Welford & Prescott, 1994).

Para Martín & López (2007) as principais motivações que levam uma empresa a internacionalizar, de um ponto de vista externo à empresa, estão na redução de custos, na procura de recursos, na diminuição do risco global, no alcance do tamanho mínimo eficiente e na exploração de recursos e capacidades. De um ponto de vista interno à empresa, os mesmos autores destacaram a procura externa, o ciclo de vida da indústria,

o acompanhamento dos clientes e a globalização da indústria no mercado onde a empresa atua.

Freire (1997) afirma que a internacionalização de uma empresa consiste, em primeiro lugar, na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Piercy (1981) e Turnbull (1985), por sua vez, descrevem a internacionalização como um movimento das operações da empresa para fora do país de origem. Esta definição é complementada por Welch & Luostarinen (1988) que entendem a internacionalização como um processo de aumento do envolvimento nas operações internacionais.

O processo de globalização dos negócios, aliado ao avanço tecnológico dos meios de produção e comunicação, está a acelerar o ritmo de mudanças no ambiente organizacional. Após a concepção universalista e hegemónica de fábricas tayloristas-fordistas, voltadas para produção em larga escala, observa-se o surgimento de sistemas complexos que procuram integrar informações e processos na tentativa de gerar vantagem competitiva (Cristian, 2007). Essa reestruturação deve-se ao processo de internacionalização das economias que levaram as empresas a integrar em escala global a sua produção e distribuição.

Para Manfré (2009), o comércio internacional é uma das atividades mais dinâmicas do mundo dos negócios, sujeito às influências de países e pessoas, com diferentes costumes, culturas, idiomas e interesses, mas que se mantém em harmonia. Do mesmo modo, requer dos profissionais envolvidos, certas habilidades indispensáveis para o sucesso das operações, como visão global, tolerância cultural, persistência e conhecimento de idiomas.

Segundo Costa et al. (2011) o planeamento estratégico organizacional, que engloba o planeamento estratégico e a administração estratégica, deve ser visto como um instrumento de mudanças numa organização. Costa et al. (2011) consideram o planeamento estratégico como sendo o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e pontos fracos, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de

forma a estabelecer objetivos, procedimentos e ações que possibilitem um aumento da competitividade. Costa et al. (2011) afirmam que a área financeira, como um dos pilares em um planejamento estratégico, tem papel fundamental na condução do processo de internacionalização, visto que é a partir das ferramentas de análise financeira que se têm condições mais tangíveis de observar sua viabilidade.

Gitman & Madura (2003) entendem que o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque orienta a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização com o intuito de atingir os seus objetivos. Assim o planejamento financeiro atende a dois processos: planejamento de caixa e planejamento de resultado. O primeiro abrange elaboração de orçamento de caixa, ou seja, envolve questões relacionadas ao curto prazo. O segundo por sua vez exige elaboração de demonstrações projetadas.

No contexto atual, entretanto, qualquer empresa, independentemente de seu porte, pode beneficiar da participação ativa no mercado mundial (Cavusgil et al., 2010).

Para Ludovico (2009), a internacionalização é caracterizada pela participação ativa das empresas nos mercados externos.

Os benefícios da internacionalização incluem o desenvolvimento econômico local, além da redução das dependências do mercado doméstico (Kovacs et al., 2011). Esse processo tem como consequência o desenvolvimento e modernização das empresas, seja para conquistar novos mercados, seja para preservar suas posições no mercado interno (Blank & Palmeira, 2006). Na maioria das vezes, trata-se de um procedimento gradual, que ocorre em etapas, sendo que tradicionalmente, as empresas começam com a exportação e evoluem para o Investimento Estrangeiro Direto (IED) (Cavusgil et al., 2010).

Diante de todas as definições que foram citadas acima, a presente investigação considera a seguinte definição dos autores Shrader et al. (2000), Zahra (2005) e Gibson (2015) de que a internacionalização das empresas vem acontecendo junto com as mudanças da economia mundial. Sendo assim, a internacionalização é quando uma empresa, não importa seu tamanho, decide iniciar alguma parte da sua atividade fora do

mercado doméstico. A internacionalização é um processo de aprendizagem e de reforço progressivo do empenhamento internacional, numa conexão em que ambos se fortalecem (V. C. Simões, 1997)

1.2 Teorias da internacionalização

A internacionalização é um fenómeno complexo e por isso são necessárias várias perspectivas e teorias para a poder analisar e compreender (Amal et al., 2013; Mejrí & Umemoto, 2010; Ruzzier et al., 2006; Sommer, 2010). A maior parte das teorias da internacionalização tem as suas origens na organização industrial e económica e foram desenvolvidas na década de 1970 e 1980, quando as multinacionais americanas começaram a investir na Europa e quando as PMEs europeias iniciaram as suas exportações sobretudo para países vizinhos (Axiin & Matthyssens, 2002).

Deve ser observado, de acordo com o pensamento de Andersen (1993) que, considerando-se o fenómeno de entradas em mercados internacionais, não existe consenso acerca do que deve ser denominado como teoria, modelo conceitual ou paradigma. Teoria consiste em relacionamentos plausíveis propostos entre conceitos e grupos de conceitos. Sem conceitos, não pode haver proposições (Strauss & Corbin, 1994). Segundo Kovacs et al. (2007) as teorias podem ser consideradas como mecanismos simplificadores da realidade.

Picchiali & Teixeira (2019) constataram que o processo de internacionalização não pode ser explicado por uma única teoria, já que é possível identificar elementos presentes em várias delas, sejam de abordagem comportamental ou económica.

Nas últimas décadas, várias teorias ou modelos com diferentes focos foram elaborados para explicar o processo de internacionalização de empresas (Silva et al., 2010). Estes modelos podem ser considerados complementares, ao invés de competir uns com os outros (Amal et al., 2013). Segundo Dib & Carneiro (2006) e Picchiali & Teixeira (2019) estas teorias que explicam as formas adotadas pelas empresas para inserção no mercado internacional podem ser classificadas em duas abordagens distintas:

a económica e a comportamental. Algumas revisões recentes de literatura (Andersen & Buvik, 2002; Dib & Carneiro, 2006; Mejri & Umemoto, 2010; Ruzzier et al., 2006; Saarenketo et al., 2004; Silva et al., 2010; Welch et al., 2018) têm vindo a classificar as principais teorias de internacionalização em duas grandes categorias:

– As chamadas “teorias económicas” que utilizam um conjunto de conceitos da área económica, foca nas soluções racionais; isto é, a internacionalização tem como objetivo a maximização de retorno financeiro. Foram as primeiras teorias a explicar o comércio internacional entre as nações (Ricardo, 1817; Smith, 1976). Em termos gerais, estas teorias consideram que as vantagens específicas da empresa superam as desvantagens de operar em mercados distantes e configuram os modos de operação internacional fora das fronteiras tradicionais da empresa (Saarenketo et al., 2004);

– As “teorias comportamentais” propostas a partir de 1960 com os trabalhos de Cyert & March (1963), sobre a teoria comportamental da empresa, e os contributos de Aharoni (1966) sobre a teoria do investimento estrangeiro e o processo de decisão de investimento no exterior das multinacionais norte-americanas. A abordagem comportamental foca nas atitudes e perceções dos tomadores de decisão; ou seja, é orientada para a redução do risco sobre onde e como expandir, nos quais intervêm fatores não económicos (Dib & Carneiro, 2006; Silva et al., 2010).

1.2.1 Teorias económicas

1.2.2. Teoria do ciclo de vida do produto

Desenvolvida inicialmente por Vernon (1966, 1974) dá especial ênfase à localização da produção e à penetração de mercado e considera várias fases na internacionalização das empresas.

O modelo tem como base o paradigma da imperfeição do mercado. A empresa descobre uma inovação no mercado do seu país de origem, cuja procura pode ser

desenvolvida noutros países, iniciando pelo modo de exportação até a implementação de subsidiárias, sugerindo que as empresas que perseguem a diversificação internacional estendem o ciclo de vida de um produto. Argumenta também que as empresas em países desenvolvidos têm igual acesso aos princípios científicos na geração de novos produtos, mas que existe um *gap* entre o conhecimento destes princípios e sua incorporação por parte do executivo.

A teoria do ciclo de vida do produto é constituída por três fases: a introdução de um novo produto, a sua maturação e a sua padronização. Na fase de lançamento do produto, as empresas consideram, em primeiro lugar, os mercados com elevado nível de rendimento per capita e com elevada sofisticação dos gostos dos consumidores, ou seja, as empresas preferem apostar em economias desenvolvidas. Nesta fase, os custos de produção ficam em segundo plano e a reação do consumidor ao novo produto é o mais importante. Com a expansão da produção surge a fase de maturação do produto, ou seja, a segunda fase, em que a empresa passa a considerar o mercado externo como complementar ao mercado interno. O abastecimento do novo mercado pode ser efetuado através de exportações ou através do licenciamento de fabricantes no mercado de destino e é a comparação dos custos de produção (mais transporte e tarifas até ao novo mercado) com os custos locais de produção do novo mercado, que determinará a escolha da melhor alternativa.

Com a procura em crescendo, inicia-se a fase de padronização do produto, onde a produção passa a ser menos intensiva de capital e mais intensiva de mão-de-obra barata e não qualificada. É quando a empresa considera a possibilidade de implantação de uma subsidiária local, para fornecimento desse mercado e também para novos mercados, principalmente em países não-desenvolvidos, onde o fator trabalho é abundante e barato. Com a implantação de nova unidade fabril, a produção no país de origem diminui e a nova unidade passa a satisfazer a procura mundial. Entretanto, a empresa matriz fica disponível para iniciar outro ciclo e lançar um novo produto.

Segundo Nogueira (2014) os produtos apresentam quatro fases de desenvolvimento:

1. Fase de Introdução – os produtos são produzidos e testados em países de elevado rendimento e consumo, sendo posteriormente exportados;
2. Fase de Crescimento – ocorre o efeito de imitação por parte dos países que, inicialmente, eram importadores do produto e agora passam também a exportá-lo;
3. Fase de Maturidade – entrada dos países menos desenvolvidos, utilizando as vantagens de custos;
4. Fase de Estagnação – nesta fase a concorrência torna-se mais intensa, fazendo com que os países mais desenvolvidos abandonem o produto em causa e iniciem um novo ciclo para um novo produto.

Em conclusão, esta teoria tenta explicar o motivo da deslocalização das empresas inseridas em mercados mais desenvolvidos para mercados menos desenvolvidos (Dias, 2007).

A teoria do ciclo de vida do produto do comércio internacional, no momento em que foi desenvolvida, foi considerada um instrumento útil para explicar e prever os padrões de comércio internacional, bem como a expansão das empresas multinacionais (Morgan & Katsikeas, 1997). Kovacs et al. (2007) afirmam que a importância do conhecimento tácito no ciclo de vida do produto tem sido utilizada para explicar porque razão as empresas com vantagens competitivas tecnológicas preferem investir noutros países ao invés de apenas licenciar tecnologia, recebendo uma pequena parcela dos produtores licenciados.

Kovacs et al. (2007) concluem que a entrada no mercado internacional não apenas deriva dos processos de inovação, mas sim de outros aspetos externos (oportunidades, ambiente) e internos (recursos) e da interação entre estes. Uma outra crítica ao modelo refere-se à não menção dos modos de entrada por meio do licenciamento, alianças estratégicas e aquisição, prendendo-se apenas à exportação e às instalações de subsidiárias próprias.

1.2.3. Teoria dos mercados imperfeitos

A Teoria dos mercados imperfeitos, também designada por Teoria do Poder de Mercado (Hymer, 1976) afirma que um motivo para a internacionalização é o interesse das empresas em aumentar a sua fatia de mercado através das imperfeições do mesmo. Foca-se nas empresas que possuem um conhecimento limitado do mercado-alvo.

Hymer (1976) afirma que as imperfeições de mercado e a diferenciação da empresa são fatores que incentivam o investimento direto no estrangeiro. Pode-se considerar como imperfeições de mercado:

1. As imperfeições nos mercados de bens, nomeadamente as relacionadas com a diferenciação do produto, com as competências de *marketing* e com notoriedade das marcas;
2. As imperfeições nos mercados de fatores, isto é, relacionadas com as competências de gestão, com a tecnologia e com a capacidade de obtenção de recursos;
3. As imperfeições na concorrência devido às economias de escala internas e externas;
4. As imperfeições na concorrência geradas por políticas governamentais que visam atrair investimento.

Segundo Caves (1971) esta teoria acarreta as seguintes vantagens para as empresas multinacionais: competências específicas de gestão ou marketing; marca ou reputação; acesso a tecnologias patenteadas; e existência de economias de escala.

De acordo com Malhotra et al. (2003) as limitações da Teoria das Imperfeições do Mercado assentam no facto de considerar apenas o investimento no estrangeiro, não se referindo a quaisquer formas de acordos no mercado nacional.

1.2.4. Teoria eclética ou paradigma de OLI

A teoria eclética ou paradigma OLI foi desenvolvido por Dunning (2000); Dunning (1997), com o intuito de explicar o processo de internacionalização das empresas através do investimento estrangeiro.

Segundo Rodriguez (2002) as teorias Oligopolistas, procuram explicar a internacionalização das empresas como uma estratégia defensiva. Sublinha também que as empresas optam por um comportamento estratégico idêntico ao dos seus rivais, com o intuito de minimizar riscos e incertezas, seguindo a “empresa líder”.

Segundo Dias (2007) o paradigma de OLI é uma síntese de estudos anteriores, que inclui conceitos da Teoria das Imperfeições de Mercado (vantagem de propriedade), da Teoria do Ciclo de Vida do Produto (vantagem de localização) e da Teoria da Internalização (vantagem de internalização). Dias (2007) refere ainda que a aplicação desta teoria foca-se sobretudo nas empresas multinacionais.

Um aspeto importante desta teoria é que, ao invés de destacar uma vantagem específica como a principal determinante do Investimento Direto no Estrangeiro (IDE), procura esclarecer a relação entre os diferentes elementos explicativos (Moeti, 2004). Especificamente, defende que as vantagens da localização e da propriedade são as condições necessárias mas insuficiente para o IDE e portanto, devem ser complementadas pela internalização, que ajuda a tirar vantagem destas condições (Weisfelder, 2001).

1.2.5. Teoria da internalização

A teoria da internalização foi desenvolvida no contexto de empresas multinacionais (Kovacs et al., 2007). Estas empresas multinacionais detêm um conjunto de competências diferenciadas, denominadas de “fatores específicos”, que lhes garantem a superioridade face à concorrência (Lobo, 2014).

Buckley & Casson (1976) concluíram que, através da internalização das operações, é possível diminuir os custos de transação, visto que estes são menores do que os de recorrer a empresas externas, presentes no mercado, para realizarem certas operações.

Segundo a teoria da internalização, quando a internalização dos mercados é feita para além-fronteiras nacionais, isto demonstra que se está na presença de um processo de internacionalização, do qual surgem as empresas multinacionais (Lorga, 2003b).

No entanto, esta teoria também apresenta algumas limitações, a internacionalização é avaliada de uma forma estática, esquecendo aspetos como as formas de cooperação entre empresas e a sua aplicação é limitada às multinacionais e ao investimento no exterior (Dias, 2007).

As vantagens da teoria da internalização é que a empresa opta por suportar os custos e servir-se das suas vantagens de propriedade como estratégia em detrimento de licenciar sua atividade a outro agente no mercado alvo (Zouein, 2015). Desta forma, a organização poderá em primeiro lugar proteger a propriedade intelectual resultante da pesquisa em Investigação e Desenvolvimento (I&D), diminuirá os custos transacionais e os custos associados à integração de um intermediário, poderá obter ganhos estratégicos, entre outras vantagens associadas a este fator (Zouein, 2015).

1.2.6. A teoria das vantagens competitivas (*Resource advantage theory*)

Esta teoria baseia-se nas vantagens da empresa em relação aos recursos e tem como pressupostos:

- i- Os recursos da empresa são heterogéneos e de mobilidade reduzida;
- ii- A procura na própria indústria é também ela heterogénea.

Gera-se assim uma indústria constituída por empresas de diferentes dimensões e níveis de rendimento (Hunt, 2002). A forma como as empresas organizam a heterogeneidade dos seus recursos (por exemplo: financeiros, legais, humanos, organizacionais, informação, estruturas físicas, etc.) irá determinar quais as suas vantagens competitivas e por sua vez, o desenvolvimento das operações no mercado global. As empresas quando partem para a internacionalização, fazem-no inicialmente em desvantagem face às empresas locais. Assim têm de possuir alguma vantagem relativamente à concorrência instalada. Se a transferência dessas vantagens não ocorrer eficientemente através do mercado, então a empresa em análise deve internalizar (Dunning, 1977).

Se por outro lado a empresa enfrentar restrições em áreas desconhecidas de atividade, as colaborações ou alianças estratégicas são um instrumento útil para melhorar o conhecimento. De acrescentar que uma aliança estratégica eficaz entre duas empresas no mercado externo é por si só considerada como *resource advantage* (vantagem de recursos) (Hunt, 2002).

Ainda relativamente a esta teoria, Porter (1990) apresenta um novo conceito de competitividade das nações, menos focado no preço, sendo que Teixeira & Diz (2005) referem que Porter alargou o conceito das vantagens comparativas ao incluir não só os fatores de produção básicos, mas as diferenças tecnológicas, o fator qualidade e as estratégias concorrenciais.

Esta teoria tem como unidade de análise a indústria e preconiza que nenhuma nação é competitiva em todos os setores, como as economias de cada país são muito especializadas, o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de setores inter-relacionados (*clusters*) se organizam e completam a nível global. Para avaliar a competitividade de um país, é necessário analisar os quatro fatores de uma nação que garantem a constituição de vantagens competitivas, ou tal como Porter o definiu: o modelo do “Diamante da Vantagem Competitiva Nacional”:

i- Condições de fatores (como recursos humanos avançados, infraestruturas

técnicas e outros fatores de produção competitivos);

ii- Condições de procura (como o grau de sofisticação dos consumidores);

iii- Setores relacionados e de suporte (existência de fornecedores, distribuidores

e negócios relacionados nos locais competitivos);

iv- Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial (formas de organização e gestão

das atividades, existência de concorrência forte).

Segundo Porter (1990) as nações que funcionem como bases favoráveis ao desenvolvimento das referidas vantagens competitivas são alvo de processos de internacionalização.

1.2.7. A teoria dos custos de transação (Transaction costs analysis)

A teoria dos custos de transação surgiu em busca da explicação de quais atividades são organizadas dentro da empresa e quais são realizadas por agentes independentes.

De acordo com a teoria dos custos de transação, os custos de uma mudança de mercado podem exceder os custos referentes à mudança na própria organização da empresa (Williamson, 1985). Todo o processo de elaborar o plano de abordagem ao mercado-alvo, de negociação de contratos, os custos referentes à monitorização do processo e também os custos do plano institucional, são considerados como custos de transação. Assim, quando os custos de adaptação e os custos de desempenho são baixos, as empresas tendem a optar por uma estratégia orientada para o mercado. Caso estes ultrapassem os custos referentes à produção no mercado, as empresas tendem a favorecer a organização (internalização) (Hill et al., 1990).

Com a teoria dos custos de transação, a ênfase deslocou-se da escolha do mercado estrangeiro alvo, para a escolha da forma de organização da empresa em mercados estrangeiros (Weisfelder, 2001).

Esta teoria destina-se a explicar que atividades estão organizadas dentro da empresa e quais são realizadas por agentes independentes, ou seja, por agentes potenciadores ou indutores para o processo de internacionalização. Uma vez que as empresas multinacionais são empresas que estendem as suas hierarquias além das fronteiras nacionais, a teoria dos custos de transação esclarece sobre as razões por detrás da existência e do crescimento dessas empresas (Hennart, 1987). A teoria dos custos de transação pretende, assim, explicar por que razão as empresas multinacionais organizam estas interdependências internacionais, que também podiam ser desempenhadas pelos próprios mercados. Esta teoria vê as empresas e os mercados como meios alternativos para organizar as atividades económicas (Weisfelder, 2001). Por implicação, também prevê quando é que os mercados, o *franchising*, ou os contratos de longo prazo são formas mais eficientes de organizar as atividades do que as próprias empresas.

Os trabalhos de Anderson & Gatignon (1986), Gatignon & Anderson (1988), e Hennart (1991) fornecem comentários para explicar a escolha de propriedade com base na teoria dos custos de transação.

1.3. Teorias comportamentais

1.3.1. Teoria dos estágios

As teorias de internacionalização tentam explicar como e porquê a empresa se aventura em atividades no exterior, tentando ao mesmo tempo contextualizar a natureza dinâmica de tal comportamento (Morgan & Katsikeas, 1997).

O processo de internacionalização é visto como um processo gradual, que se desenvolve em estágios (Melin, 1992). Neste enquadramento salientam-se duas escolas de pensamento:

- O Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Welch & Luostarinen, 1988).
- Os Modelos baseados na Inovação (Cavusgil, 1980).

1.3.2. Modelo Uppsala

Johanson & Vahlne (1977) propõem um modelo baseado em observações empíricas realizadas em estudos na Universidade de Uppsala, baseados no paradigma comportamental, que mostra que as empresas suecas geralmente desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos esporádicos. Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países via agentes, posteriormente estabelecem subsidiária de vendas e eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro.

Para Johanson & Vahlne (1990) esse modelo supõe que a expansão da empresa será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, fazendo com que elas procurem alternativas em que possam se sentir menos *outsiders*.

A evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala trouxe à tona o conceito de *networks*, quando a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras. O processo de internacionalização é visto como um processo incremental, visando o benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, ao invés de um processo planeado, deliberado e baseado em análise racional (Hilal & Hemais, 2003).

Santos et al. (2012) referem a Escola de Uppsala como um modelo evolucionário, sendo o seu processo gradual, na medida em que as incertezas devidas às diferenças entre países carecem de uma preocupação acrescida.

1.3.3. Modelos baseados na inovação

O modelo relacionado com a inovação, descrito por Andersen (1993, 1997) como o modelo I-M, surgiu nos anos 80, tendo como base a teoria de Uppsala. Ele aborda o processo de internacionalização em termos de adoção de inovação de forma incremental e o padrão gradual do processo de internacionalização pode ser atribuído à falta de conhecimento da empresa, principalmente *experimental knowledge* (conhecimento experimental) e às incertezas associadas com a decisão de se internacionalizar.

Andersen (1993) revê quatro modelos de internacionalização relacionados à inovação do final dos anos 70 e início dos anos 80, onde a decisão de internacionalizar é considerada como uma inovação para a empresa. As empresas atingem a internacionalização por meio de estágios (5 ou 6 estágios, dependendo da vertente analisada), onde o último representa mais experiência e envolvimento do que os anteriores, caracterizados por estados psicológicos diferentes (proativo e reativo). As indicações precisas de relações entre as etapas são basicamente argumentos intuitivos e a sequência a ser percorrida dependerá das assunções referentes às iniciativas do processo (puxadas ou empurradas), visto que a internacionalização pode começar quando surgem agentes de mudança internos que catalisam o processo como também pode ser iniciada por estímulos externos, tais como pedidos inesperados de clientes internacionais ou incentivos do governo (ações reativas).

Segundo Kovacs et al. (2007) o modelo refere-se apenas ao processo de exportação e é descritivo, não prescrevendo o que as empresas devem fazer para iniciarem o processo de internacionalização.

1.3.4. Born globals

Segundo Oviatt & McDougall (1997) uma *born global* pode ser definida como uma empresa que desde sua criação tem como objetivo explorar mercados internacionais, aproveitando a sua significativa vantagem competitiva.

As características mais distintas das *born globals* são (R. A. Cordeiro et al., 2014):

- Elevada atividade internacional desde a sua criação;
- Recursos financeiros e humanos limitados;
- Gestores com forte capacidade de empreendedorismo;
- Ênfase na diferenciação;
- Realce na qualidade do produto.

Geralmente são empresas de indústrias de alta tecnologia ou que estão envolvidas em atividades de inovação e desenvolvimento (I&D). Produzem produtos altamente especializados e são direcionadas a um segmento específico do mercado, explorando principalmente estratégias de nicho. Estas empresas tendem para uma rápida comercialização do produto nos principais mercados (Schwens & Kabst, 2011; Zheng et al., 2012).

1.3.5. Teoria das redes

A teoria das redes vê a internacionalização como um processo gradual dependente da construção de redes. Como as empresas podem não possuir recursos necessários para desenvolver o seu processo de internacionalização, necessitando estabelecer relações com outras entidades empresariais (fabricantes, distribuidores, fornecedores, revendedores, governo, clientes, competidores, entre outros) (Dominginhos, 2000).

Estas relações ajudaram as empresas a superar a escassez de recursos e a salvaguardar a sua posição no mercado.

Para Lobo (2020) as redes podem beneficiar as empresas que disponham da rede/relacionamento de contacto no país de acolhimento ou mesmo no país de origem, principalmente as empresas mais pequenas.

De acordo com Lorga (2003) na teoria das redes podem existir relações fracas ou fortes. São consideradas relações fracas quando existe pouco envolvimento e compromisso entre os membros, a vantagem destas relações é a possibilidade de incorporar outras redes. Por outro lado, existem as relações fortes que se baseiam no longo-prazo, ou seja, são relações permanentes onde a confiança e o compromisso são os elementos fulcrais. Através destas relações, as empresas, obtêm os conhecimentos e os recursos necessários para tomar a decisão de expandir internacionalmente o seu negócio.

De acordo com Johanson e Mattson (1988), ao estabelecer estas relações, as empresas podem se internacionalizar de três formas distintas, a saber:

1. Extensão Internacional – pode estabelecer posições em diversas redes nacionais com novos parceiros para a empresa;
2. Penetração Internacional – pode desenvolver posições e comprometer recursos de forma crescente em redes do exterior em que a empresa já detinha posições;
3. Integração Internacional – pode aumentar a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais.

Estas estratégias permitem às empresas adquirir mais conhecimento acerca do mercado internacional e obter os recursos necessários para que os processos de internacionalização sejam bem-sucedidos. O desenvolvimento do processo de internacionalização é portanto altamente influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado (Axelsson & Johanson, 1992), da mesma forma como serão

diferentes os ativos detidos pela empresa e pelos seus parceiros se ela se encontrar ou não internacionalizada e se pertencer ou não a uma rede internacionalizada (Lorga, 2003).

Para Lobo (2014) as redes podem ser caracterizadas como informais, nas quais as empresas estão envolvidas na troca de ideias ou no desenvolvimento de iniciativas de caráter mais amplo, envolvem normalmente um número mais alargado de empresas do que as formais, obrigando apenas à satisfação de um mínimo de requisitos; ou formais, e aqui as associações entre empresas participantes é mais focada, ou seja, as redes formais têm objetivos de natureza comercial, e envolvem um número limitado de empresas que são pré-selecionadas e que estão ligadas através de laços formais, como por exemplo, alianças estratégicas.

Lobo et al., (2020) concluem que a teoria afirma que, dependendo da posição da empresa na sua rede, esta irá definir sua gama de oportunidades e restrições e, assim, desenvolver suas estratégias.

Lobo et al., (2020) concluem que os cinco fatores mais importantes que os empresários consideram potencializadores da internacionalização são (1) competências específicas dos colaboradores, que são as habilidades, isto é, quanto maior o poder (conhecimento, recursos financeiros etc.) maior a oportunidade para a empresa, (2) a autonomia na tomada de decisão; forte propensão empreendedora e propensão a assumir riscos, onde a escolha de uma carreira empreendedora está relacionada a fatores externos, como a cultura onde o indivíduo é ou puxado para o empreendedorismo por fatores positivos no ambiente, tais como novas oportunidades no mercado, ou empurrado para ele por elementos negativos; (3) rede de contacto formais, que disponham de uma rede de relacionamento no país de acolhimento ou mesmo no país de origem e experiência internacional dos colaboradores.

1.3.6. Modelo dos Novos Empreendimentos Internacionais (*International New Ventures*)

A investigação sobre novos empreendimentos internacionais (*international new ventures*) de McDougall et al. (1994) contestou a ideia de que as empresas novas ou pequenas não poderiam internacionalizar cedo ou que iriam fazê-lo apenas procedendo de forma incremental (Mc Dougall et al., 1994; McDougall & Oviatt, 2017). McDougall et al. (1994) também observaram empiricamente que muitas empresas se internacionalizaram muito cedo, e muitas vezes com sucesso (Oviatt & McDougall, 1997). Desde então, um fluxo crescente de pesquisas sobre novos empreendimentos internacionais têm procurado compreender as causas, processos e resultados da decisão de entrar precocemente em mercados estrangeiros (Lobo, 2014). Uma linha comum diz respeito ao papel da aprendizagem e do conhecimento (Cumming et al., 2009; Duarte et al., 2012; M. M. Keupp & Gassmann, 2009; Shrader et al., 2000). O conhecimento ou experiência organizacional, ou sua falta, era uma explicação central para a internacionalização em modelos originais baseados em estágios (Eriksson et al., 1997; Jan Johanson & Vahlne, 1990). A esta perspectiva, De Clerq et al., (2005, p. 409) denominam de *behavioral view of internationalization* (visão comportamental da internacionalização). No entanto, McDougall et al., (1994) reconheceram que fatores individuais, como o conhecimento experimental do mercado externo (ou experiência internacional), também podem influenciar o ritmo e o início da internacionalização. A perspectiva sobre "novos empreendimentos internacionais" enfatiza, assim, o papel do conhecimento individual para argumentar que os empreendimentos internacionais não precisam de experiências organizacionais, rotinas ou capacidades para entrar mais cedo, no seu primeiro mercado externo. Pelo contrário, as experiências passadas de fundadores e outros gestores chave podem substituir tais deficiências (Javalgi & Todd, 2011; Mc Dougall et al., 1994). O conhecimento individual organizacional sobre os mercados exteriores à empresa pode, assim, ajudar a empresa a "saltar" os processos incrementais sugeridos pela Teoria dos Estágios (Johanson & Vahlne, 2009; Oviatt & McDougall, 2005; Vahlne et al., 2012). A esta abordagem, De Clerq et al. (2005) chamam de *strategic choice view* (visão de escolha estratégica).

Shrader et al. (2000) e S. Zahra (2005) afirmam que os novos empreendimentos internacionais desempenham um papel importante na economia global de hoje.

1.4. Importância da internacionalização para o crescimento económico

A visão predominante na pesquisa de internacionalização é que o aumento do conhecimento e compreensão de um mercado estrangeiro funcionará como um fator motivacional da internacionalização (Fletcher, Harris e Richey, 2009).

Recentes conclusões sobre a internacionalização bem-sucedida de PMEs nascidas no mundo todo encontraram uma cultura organizacional que é mais proativa, que assume riscos e inova (Cavusgil & Knight, 2015; Karami et al., 2020). Estas tendências indicam que as empresas bem-sucedidas nascidas globais estão rebaixando a importância do conhecimento incremental e utilizando sua ingenuidade para assumir riscos na plataforma global, resultando no sucesso no mercado emergente das pequenas/médias empresas nascida globais nos últimos anos (Cavusgil & Knight, 2015; M. Keupp & Gassmann, 2009). Conforme Lobo (2014) afirma, a temática da internacionalização é difícil de precisar, pois o ponto fulcral baseia-se em ser o mais competitivo possível e desta forma suplantar as necessidades dos consumidores melhor que a concorrência.

No mundo dos negócios, não existe mercado livre de concorrência e poucas empresas querem limitar o futuro apenas ao seu próprio mercado doméstico (Siawsurat & Nvylen, 2011). A Organização Mundial do Comércio (OMC) proporcionou os acordos comerciais e com isso houve um declínio nas barreiras comerciais. Isso aplica-se a outros acordos comerciais regionais, como a União Aduaneira da África Austral (SACU), Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC), Mercado Comum para a África Oriental e Austral (COMESA), União Europeia (UE) e Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), entre outros. Em muitos países em desenvolvimento, a estratégia de desenvolvimento baseada na exportação constitui a fonte básica de estímulo e crescimento económico (Akbulaev & Salihova, 2020).

Segundo Monteiro (2016) a decisão de expandir o negócio para o mercado internacional é uma das etapas mais importantes para o crescimento de uma empresa, uma vez que, a internacionalização contribui para reforçar a capacidade de inovação, a produtividade, a competitividade e a rentabilidade da empresa. No entanto, o risco de investimento é maior que no mercado doméstico, e por isso, é essencial planejar corretamente o processo, começando por identificar quais motivos que levam a empresa a internacionalização.

Em muitos países em desenvolvimento, a estratégia adotada constitui a fonte básica de estímulo económico. Akbulaev & Salihova (2020) afirmam, que especialmente após 1960, um grande número de mudanças nas políticas de substituição de importações dos países menos desenvolvidos e em desenvolvimento começaram a instigar sua exportação e preferiram o crescimento baseado na exportação como política.

Para Andraz & Rodrigues (2010) e Soukiazis & Antunes (2011) pelo lado da oferta, o aumento das exportações pode promover o crescimento económico através do aumento da produtividade, alcançada por três razões distintas. Em primeiro lugar, a expansão nas exportações pode promover a especialização nos setores em que o país tem maiores vantagens comparativas e levar a uma realocação dos recursos de setores (relativamente) ineficientes para setores mais produtivos orientados para a exportação. Em segundo lugar, exportar requer enfrentar uma competição mais forte o que encoraja a exploração de economias de escala e incentiva não só uma melhoria na qualidade dos produtos, mas também uma redução na ineficiência da produção interna (Akbar & Naqvi, 2000). Finalmente, o crescimento das exportações pode afetar positivamente a produtividade através da difusão de *spillovers* (efeito transbordamento) na economia. De acordo com Chuang (1998) as possíveis fontes dos efeitos de *spillovers* são o aumento da competitividade, o acesso a formas mais eficientes de gestão e de organização, a formação do fator trabalho, a aceleração do progresso tecnológico e o conhecimento dos mercados internacionais.

Além disso, uma vez que as economias de escala são aplicadas, as restrições cambiais de conexão são reduzidas e as dificuldades cambiais são diminuídas. As externalidades positivas são fornecidas nos setores fora do comércio, os recursos são

usados de forma eficaz e lucrativa para obter poder competitivo, os investimentos são retomados em setores tradicionais e como resultado, a exportação afeta positivamente o crescimento económico acompanhando o aumento das exportações de um país (Bahar, 2006; Durbarry, 2004; McKinnon, 1964).

O incentivo à exportação é motivado pelo reconhecimento de que um mercado de exportação saudável fortalecerá a economia e proporcionará um crescimento sustentável (Gibson, 2015).

Segundo Garikai (2017), em muitos casos, exportar é um meio de aumentar o tamanho geral do mercado de uma empresa. Isso ocorre geralmente quando uma empresa atingiu certa saturação ou limite em seu mercado interno e precisa de expandir. É por isso que as grandes empresas tendem a explorar agressivamente novas possibilidades de exportação. Também podem existir melhores margens de lucros nos mercados estrangeiros, dependendo do custo de produção e da dotação de recursos, entre outros fatores que derivam do preço e qualidade. Garikai (2017) afirma que muitas pequenas empresas que exportam, tendem a ser mais reativas e permitem que as oportunidades surjam.

Segundo Ueki (2015) a inovação ocorrerá mais provavelmente nas redes internacionais de produção do que nos laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em países em desenvolvimento que carecem de recursos disponíveis internamente. O aprofundamento das relações internacionais entre comprador e fornecedor e a diversificação dos parceiros comerciais incentivam as empresas na cadeia de abastecimento a transferir tecnologias e possibilita-lhes alcançar melhorias incrementais (Machikita & Ueki, 2011). Estas observações sugerem a importância de iniciativas internacionais para a eliminação de barreiras tarifárias e não tarifárias, como procedimentos alfandegários e regulamentações comerciais (Ueki, 2015).

Por exemplo, os procedimentos de desalfandegamento causam atrasos desnecessários que podem resultar em oportunidades de negócios perdidas, *stock* incremental e custos de depreciação para os comerciantes (OECD, 2009). A gestão de *stock* pode afetar a inserção de uma empresa numa cadeia de abastecimento

internacional, bem como suas relações com compradores e fornecedores internacionais (Beamon, 1999).

Para o estudo desenvolvido pela Deloitte e Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal [AICEP] (2014) as principais razões que impulsionam as empresas a procurar mercados externos estão relacionadas com a saturação do mercado doméstico, visto que condiciona o potencial crescimento das empresas, mas também com a procura de melhores margens e rentabilidade. A percepção de barreiras de internacionalização, usualmente da exportação, pelos tomadores de decisão das organizações é um dos fatores-chave que molda o comportamento de internacionalização das empresas (Arteaga-Ortiz e Fernandez-Ortiz, 2010).

Mais especificamente, tem influência na decisão de se começar a exportar, no aumento de compromisso com os mercados estrangeiros ou até na eventual saída desses mesmos mercados. Essa percepção tem assim um impacto global na decisão e no caminho do fenómeno da internacionalização (Arteaga-Ortiz e Fernandez-Ortiz, 2010).

Durante o processo de internacionalização as empresas podem deparar-se com algumas barreiras, segundo (Freire, 1997), quando uma empresa decide expandir os seus negócios para o estrangeiro, para além de identificar as motivações à internacionalização, deve ter em conta as dificuldades de ultrapassar as barreiras. Para Leonidou (2004) as barreiras referem-se às restrições que impedem a capacidade de uma empresa de iniciar, desenvolver ou sustentar operações de negócios em mercados estrangeiros.

As barreiras podem ser divididas em dois fluxos principais: interno e externo. A categoria interna consiste em três grupos: 1) dados demográficos da empresa, 2) características do empreendimento de exportação e 3) características gerenciais, enquanto a categoria externa consiste em dois grupos: 1) fatores ambientais e operacionais e 2) o ambiente de comércio internacional (Kahiya, 2018). A percepção desses fatores costumam ser mostrados para determinar a decisão do gerente de internacionalizar (Acedo & Florin, 2006; Kiss et al., 2013).

Esta distinção fundamental é feita com base na premissa de que a tomada de decisão por processos não são simplesmente cálculos racionais de custos e benefícios, mas em vez disso, uma culminação das experiências passadas de um indivíduo, conhecimento, emoção e, em última instância, sua percepção da situação.

A internacionalização das empresas é considerada uma medida importante do desempenho competitivo a nível nacional e regional (Korsakiene, 2014). É amplamente reconhecido que a internacionalização contribui para o crescimento das receitas das empresas devido às economias de escala e escopo, eficiências de fabricação, acesso a tecnologia estrangeira, *marketing* e *know-how* de gestão (Korsakiene, 2014).

Kwok & Reeb (2000), consideram que o risco da empresa pode ser maior ou menor dependendo do país para o qual a empresa se internacionaliza e do próprio mercado interno da empresa. Isto porque, caso o mercado externo seja menos desenvolvido, é considerado que o risco da empresa será maior. Já no caso da saída para mercados desenvolvidos poderá diminuir o risco. Este aumento ou diminuição do risco estão também intimamente ligados a um aumento da incerteza, produto de fatores externos e incontroláveis pela empresa, entre eles, a instabilidade política, a instabilidade económica, as oscilações nas taxas de câmbio e as alterações legislativas na regulação dos mercados (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

As barreiras acarretam consequências diferentes para cada processo de internacionalização, por isso, é fundamental ponderar o peso de cada uma nas decisões internacionais.

De acordo com Johanson & Paul (1975) o obstáculo mais importante para a internacionalização é a falta de conhecimento e de recursos. Hollensen (2008) referiu-se a um conjunto de barreiras normalmente encontradas numa fase pré-internacionalização, ou seja, imediatamente antes de se iniciar o processo – normalmente a exportação, tendo destacado, entre outros, finanças e conhecimento insuficientes, falta de contactos e de ligações estabelecidas nos mercados estrangeiros, falta de apropriados canais de distribuição estrangeiros, falta de capacidade produtiva para os mercados estrangeiros e

demasiada ênfase dedicada aos mercados nacionais – falta de dedicação e compromisso para com a exportação.

Johanson & Paul (1975) referem ainda que devido aos obstáculos e de forma a evitar a incerteza, as empresas começam a exportar para países vizinhos ou países que são relativamente conhecidos e semelhantes no que diz respeito às práticas de negócio.

Ellango & Pattnaik (2007) distinguem barreiras como exógenas ou endógenas à entrada. Consideram como barreiras exógenas as que estão relacionadas às condições de mercados subjacentes e que as empresas não são capazes de controlar, enquanto as barreiras endógenas são criadas pelas empresas estabelecidas através das suas estratégias e comportamento de mercado. Kahiya (2013) e Uner et al. (2013) mostraram através de estudos, nomeando essas barreiras como internas à empresa (por exemplo, falta de recursos e capacidades financeiras, estratégicas, gerenciais e operacionais) ou externas à empresa (por exemplo, ambiente institucional do país de origem (conjunta de normas e regras) e vários fatores locais estrangeiros, como protocolos de negócios desconhecidos, altas tarifas e estruturas tributárias, diferenças culturais etc.).

Para Korsakiene (2014), globalização, mudanças tecnológicas, competição intensa, demanda flutuante dos consumidores, mudanças económicas e políticas afetam as decisões dos gestores de assumir maiores riscos e expandir as atividades das empresas no exterior. A empresa deve perceber que, cada mercado, de cada país apresenta barreiras económicas, institucionais e culturais e que, estas barreiras poderão impedir a entrada nesses mercados externos (Johanson & Vahlne, 2003).

No estudo feito por Okpara & Koumbiadis (2009) onde tiveram em conta apenas barreiras relacionadas com a exportação, foram identificados vários fatores que são citados como barreiras relacionadas com o conhecimento. Em seu estudo identificaram como principais barreiras para entrada no mercado externo, a falta de conhecimento e a dificuldade de identificar novos mercados.

Suarez-Ortega (2003) afirma que as barreiras ligadas ao conhecimento se resumem pela falta do conhecimento da oferta disponível para a exportação, na fraca consciência

das empresas, dos benefícios económicos e não económicos que o mercado externo pode oferecer, na falta de informação de quais os mercados potenciais, na reduzida disponibilidade de recursos humanos qualificados e nos poucos conhecimentos sobre como entrar no mercado externo.

Para Korsakiene (2014) muitos desafios da internacionalização estão associados à responsabilidade da empresa estrangeira e da novidade, e que a expansão para os mercados internacionais é restringida por uma série de restrições atitudinais, estruturais, operacionais e outras, limitando a capacidade de iniciar, desenvolver e sustentar negócios no exterior, mas também afirma que essas barreiras por si só não são suficientes para atuar como medidas preventivas para impedir uma empresa de se internacionalizar.

É importante também realçar que para além das barreiras existentes ao nível da empresa, existem também barreiras técnicas, que como a Organização Mundial do Comércio (2013) indica, devem ser consideradas pelas empresas. Nas barreiras técnicas estão as regulamentações técnicas e os padrões definidos por cada um dos países, e que dificultam as operações dos produtores e dos exportadores.

Num estudo feito para os países pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), foram destacadas quatro principais barreiras ao processo de internacionalização por parte das PME: (1) a escassez de Fundo de Maneio para financiar as exportações; (2) a informação limitada acerca dos mercados para onde se pretendem expandir; (3) a dificuldade em encontrar um bom representante ou parceiro nos novos mercados; e, por último, (4) a falta de conhecimento, aptidões e tempo por parte da equipa de gestão (OCDE, 2009). A escassez de recursos, nomeadamente os financeiros, nas pequenas e médias empresas e nas que recentemente se internacionalizaram é bem realçada tanto no artigo da OCDE como por Leonidou (2000), Ahmed et al. (2004) e Bellone et al. (2010), entre outros. Apesar do estudo da OCDE de 2009 ter concluído que a escassez de Fundo de Maneio para financiar as exportações é a barreira mais importante à internacionalização das PME nos países analisados, outros estudos existentes descuidam este fator. Por exemplo, Pinho e Martins (2010), num dos poucos trabalhos existentes nesta área aplicado a Portugal, não dão grande atenção a esta barreira.

Pinho & Martins (2010) afirmam que as empresas nacionais percebem barreiras relacionadas à inércia da gestão de ficar em casa. Isso inclui o medo de aceitação de produtos no exterior, dificuldades em aumentar o investimento inicial para exportações, falta de informações sobre barreiras tarifárias e não tarifárias, falta de informações sobre procedimentos de exportação, contatos pessoais limitados no mercado externo e falta de pessoal qualificado para conduzir exportações. No entanto, segundo Leonidou (2004) e Yaprak (1985), as barreiras percebidas de empresas internacionalizadas são de natureza operacional e se relacionam à variáveis de mercado, como problemas com procedimentos de exportação e burocracia, lentidão de pagamento por compradores estrangeiros, más condições económicas em mercados estrangeiros, entre outras.

Cahen et al. (2016), North (1990), Yamakawa et al. (2008), Becker (1975) e Contractor & Mudambi, (2008) com seus estudos sistematizaram as seguintes barreiras à internacionalização:

- Barreiras institucionais – Relacionada com a teoria institucional, que sugere que as instituições fornecem regras formais e informais do jogo em uma economia e governam o comportamento económico das empresas. A noção de instituições tem origem na teoria institucional;
- Barreiras de capacidades organizacionais – Respeita sobretudo a três itens: (1) dificuldades em oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes internacionais, (2) habilidades tecnológicas insuficientes ou inadequadas para competir em custo e (3) qualidade e altos custos de produção em relação aos concorrentes nos mercados internacionais;
- Barreiras de recursos humanos - Esta barreira está relacionada com teoria do capital humano. Para Javalgi & Todd (2011) a teoria do capital humano sugere que um aumento no investimento em capital humano deve ter um efeito positivo no crescimento da empresa. Esse capital permite uma execução melhor e mais rápida de tarefas relevantes que são específicas da indústria, bem como da empresa.

Quadro 1

Barreiras à internacionalização identificadas na literatura

Autores(as)	Barreira(s) identificada(s)	Breve contextualização / explicação
Suarez-Ortega (2003)	Barreiras ligadas ao conhecimento	Falta do conhecimento, na fraca consciência das empresas, dos benefícios económicos e não económicos.
Korsakiene (2014)	Barreiras associadas à responsabilidade da empresa	Expansão restringida, limitando a capacidade de iniciar, desenvolver e sustentar negócios no exterior. Mas essas barreiras por si só não são impeditivas da internacionalização.
Organização Mundial do Comércio (2013)	Barreiras técnicas	Regulamentações técnicas e os padrões definidos.
Pinho & Martins (2010)	Barreiras relacionadas à inércia da gestão de ficar em casa	Medo de aceitação de produtos no exterior, dificuldades em aumentar o investimento inicial para exportações, falta de informações sobre barreiras tarifárias e não tarifárias, falta de informações sobre

		procedimentos de exportação, contatos pessoais limitados no mercado externo e falta de pessoal qualificado para conduzir exportações.
Leonidou (2004) e Yaprak (1985)	Barreiras de natureza operacional	São variáveis do mercado, como problemas com procedimentos de exportação e burocracia, lentidão de pagamento por compradores estrangeiros, más condições económicas em mercados estrangeiros, entre outras.
Cahen et al. (2016)	Barreiras institucionais	Literatura institucional, que sugere que as instituições fornecem regras formais e informais do jogo em uma economia e governam o comportamento económico das empresas.
North (1990) e Peng et. al. (2008)	Barreiras de capacidades organizacionais	Dificuldades em oferecer produtos e serviços, habilidades tecnológicas insuficientes ou inadequadas e qualidade e altos custos de produção.
Becker (1975) e Contractor &	Barreiras de recursos	Relacionada à teoria do capital

Mudambi (2008)	humanos	humano.
-------------------	---------	---------

Fonte: elaboração própria (2021).

Cahen et al. (2016) afirmam também que as empresas que superam com sucesso essas barreiras são capazes de fazer negócios no exterior, mas aquelas que não conseguem, muitas vezes são forçadas a ficar em casa e competir nos mercados locais.

A internacionalização conduz as empresas a arriscarem e há incertezas que devem ser bem medidas antes da decisão de avançar com o processo. No entanto, sendo encarado como obstáculo ou motivação, o contexto irá forçar a empresa a adaptar-se a um novo ambiente, e esta mudança pode fazer com que a empresa crie as capacidades necessárias para um rápido crescimento (Sapienza et al., 2006). Churruca & García-Lomas (1995) consideram que os incentivos governamentais e associativos têm para a maioria das empresas um efeito positivo no início da internacionalização. Brito & Lorga (1999) tal como Simões et al., (2013) apresentam como uma das motivações para a internacionalização, os apoios governamentais do país de origem e/ou de destino.

As PMEs estão preparadas para operar de um modo mais informal e flexível porque existe uma maior proximidade entre os diferentes níveis hierárquicos, ao contrário das grandes empresas que têm estruturas organizacionais complexas e formais. As PMEs também têm o processo de fluxo de informação facilitado, devido ao número reduzido de trabalhadores (Storey, 1997, citado por Melo & Machado (2015).

Segundo Vinha (2009, citado por Felisardo, 2014, p. 7) a gestão das PMEs apresentam várias vantagens que devem ser aproveitadas estrategicamente em benefício do negócio da empresa, como a proximidade dos clientes, que facilita perceber o que estes pretendem, a simplicidade do processo de tomada de decisão e a flexibilidade e rapidez na resposta às necessidades detetadas, uma vez que são empresas muito centralizadas e que obedecem a uma pequena hierarquia.

As PME's são as principais impulsionadoras do tecido económico português, pois contribuem para o crescimento e sustentabilidade da economia, desempenhando um importante papel social através da criação de emprego (Felisardo, 2014). Segundo Verheugen (s.d., citado por Melo & Machado, 2015, p. 27) “as micro, pequenas e médias empresas são o motor da economia europeia. São uma fonte essencial de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação na União Europeia, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e o emprego”.

Internacionalizar nem sempre se afigura como um passo fácil a ser dado, interessa saber quais os apoios de que dispõem as PME's portuguesas a nível nacional para se posicionarem nos mercados estrangeiros. Seguem abaixo os principais incentivos que as empresas portuguesas podem receber neste processo:

1.5 AICEP Portugal Global (Agência para o investimento e comércio externo de Portugal)

A AICEP Portugal Global (2014) é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia.

Esta agência tem como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua atividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor para Portugal.

As empresas que pretendem exportar os seus produtos e serviços ou internacionalizar o seu negócio podem beneficiar de incentivos para apoiar a sua expansão internacional através de qualificação e internacionalização, investigação e desenvolvimento tecnológico e sistema de incentivos a inovação e inovação produtiva.

1.6 IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e a Inovação)

O IAPMEI tem por missão promover a competitividade e o crescimento empresarial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial, nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e do Emprego, com exceção do setor do turismo, designadamente das empresas de pequena e média dimensão.

Acompanhando as diferentes fases do ciclo de vida das empresas, o IAPMEI tem como domínios de intervenção prioritários:

- Assistência empresarial, através de um acompanhamento direto e personalizado a empresários e gestores de PME's, no desenvolvimento de estratégias de inovação, crescimento e internacionalização das suas atividades;
- Dinamização do empreendedorismo, através de estímulo à criação de novos negócios com potencial inovador, valorização económica do conhecimento, e financiamento nas primeiras fases do ciclo de vida das empresas;
- Promoção da inovação empresarial, através da dinamização de mecanismos que facilitam a gestão da inovação nas empresas, individualmente, ou através de estratégias de desenvolvimento coletivas;
- Facilitação do financiamento empresarial, através da promoção de soluções financeiras adaptadas às necessidades das empresas e às fases críticas dos seus ciclos de vida;
- Indução de investimento empresarial qualificado, através da gestão de incentivos às empresas no âmbito do Quadro de referência estratégico nacional (QREN), direcionados para estratégias empresariais baseadas na inovação, emprego qualificado e internacionalização.

1.7 Portugal 2020

Trata-se do acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão, que reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Fundo de Coesão, Fundo Social Europeu, Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e Pescas – no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020.

Estes princípios de programação estão alinhados com o Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo, prosseguindo a estratégia europa 2020. E possui quatro programas operacionais técnicos no continente (competitividade e internacionalização, inclusão social e emprego, capital humano e sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos). O programa conta com os incentivos em inovação e empreendedorismo com objetivos de incentivar o investimento em inovação produtiva, promover o empreendedorismo qualificado e apoiar a expansão de atividades com forte caráter tecnológico; qualificação e internacionalização das PME's com objetivo de promover competitividade, aumento da produtividade e desenvolvimento de presença efetiva; inovação e desenvolvimento com objetivo de intensificar o esforço da inovação e desenvolvimento e promover relações entre as empresas e instituições científicas; os vales, que destinam-se a projetos que visam apoiar a aquisição de serviços de consultoria.

Quadro 2

Incentivos à internacionalização que as empresas portuguesas podem ter acesso

Instituto / Associação	Incentivos	Requisitos
AICEP	Qualificação, investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação.	PMEs portuguesas, preenchimento de formulário e entrega de documentos com prazos específicos, limitada a uma candidatura
IAPMEI	Assistência empresarial, dinamização do empreendedorismo, inovação, financiamento e indução ao investimento.	Certificação PME, desenvolver uma atividade económica enquadrada na Lista de Setores de Atividade (CAE) elegíveis, ter assegurado o cumprimento de determinadas condições relativas à atividade.
Portugal 2020	Inovação e empreendedorismo	Certificação PME, registro no balcão 2020, situação contributiva em dia, autonomia financeira

		e dados actualizados.
--	--	-----------------------

Fonte: elaboração própria (2021).

2. METODOLOGIA

O crescimento das empresas, através da diversificação internacional é, cada vez mais, uma opção estratégica para as PMEs, e em que estas têm vindo a assumir um papel cada vez mais vincado na tendência de internacionalização (Antunes & Mucharreira, 2015). Este trabalho tem como objetivo estudar e analisar quais são os obstáculos encontrados na internacionalização pelas PMEs portuguesas.

O método refere-se ao caminho ou ao conjunto de operações para se chegar a um determinado resultado de investigação (Coutinho, 2011); o instrumento, por sua vez, surge como o objeto tangível utilizado nas diversas técnicas; já a técnica refere-se ao modo de atuação/procedimento para chegar a esse resultado, sendo que o método pode, inclusive, incorporar várias técnicas para alcançar os fins da investigação (Pardal & Lopes, 2011). Nesse sentido, as técnicas de recolha de dados são caracterizadas como procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis, adaptados ao tipo de problema e aos fenómenos em estudo (Sousa & Baptista, 2011). Isto é, apresentam a função de procurar viabilizar a investigação, no que concerne ao modo de alcance e efetivação do conjunto de opções em que consiste o método, com vista à verificação empírica (Pardal & Lopes, 2011). Contudo, importa ressaltar, como alguns autores indicam (Carmo & Ferreira, 2008; Cohen et al., 2007; Gonçalves, 2017), que a seleção das técnicas e dos instrumentos tem muito a ver com a natureza de investigação, pois dependem intrinsecamente dos objetivos do estudo, das questões e da situação concreta de investigação.

2.1 Objetivos e questões de investigação

Neste trabalho pretende-se avaliar as opiniões dos empresários e gestores de empresas portuguesas, no sentido de analisar quais os obstáculos encontrados na internacionalização das suas empresas, analisando se os obstáculos encontrados são os mesmos encontrados na literatura, na análise fatorial exploratória e nas medidas

estatísticas, e assim observar os desafios da internacionalização e o impacto dos obstáculos/barreiras para a empresa.

As questões de investigação que o trabalho busca responder são:

1- Quais os desafios inerentes ao processo de internacionalização?

2- Qual o impacto que as barreiras têm no processo de internacionalização?

2.2 A escolha dos métodos

Para atingir os objetivos definidos foram entrevistados gestores de três PMEs portuguesas conforme guião de entrevista no anexo 1, além disso, foi enviado um questionário para a Base de Dados de Empresas Exportadoras da AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), que continha cerca de 8100 empresas conforme guião do anexo 2, e com isso utilizada a análise fatorial exploratória.

A triangulação de dados pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, observação e notas de campo, documentos, além de outras), assim como diferentes métodos de análise dos dados: análise de conteúdo, análise de discurso, métodos e técnicas estatísticas descritivas e/ou inferenciais, etc (Azevedo et al., 2013). De forma sintética, Vergara (2006) afirma que a triangulação pode ser vista a partir de duas óticas: a estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa; e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, através de novos pontos de vista.

A triangulação de dados significa coletar dados em diferentes períodos e de fontes distintas de modo a obter uma descrição mais rica e detalhada dos fenômenos. Distinguindo subtipos de triangulação de dados, Denzin (1978) propôs que se estude o fenômeno em tempos (explorando as diferenças temporais), espaços (locais - como forma de investigação comparativa) e com indivíduos diferentes.

Para alguns pesquisadores, esta técnica conduz a um retrato mais consistente e mais objetivo da realidade (Cho & Trent, 2006).

Para Kelly (2011), na metodologia qualitativa, a análise de dados precede a construção teórica, enquanto a pesquisa quantitativa é normalmente organizada com o objetivo de testar uma teoria. Uma prática comum é, neste caso, fazer revisões teóricas e empíricas com o objetivo de sintetizar pesquisas anteriores sob a forma de um modelo causal.

Na técnica quantitativa foi utilizado um inquérito por questionário composto por 36 perguntas, tendo como suporte uma extensa revisão de literatura sobre a internacionalização empresarial, nomeadamente sobre os seus entraves e obstáculos. Para validar a forma e conteúdo do questionário, o instrumento foi pré-testado. Este processo consistiu na aplicação do questionário num conjunto de quatro empresas portuguesas envolvidas em negócios internacionais, para detecção das possíveis falhas que o instrumento pudesse apresentar, depois de o mesmo ter sido refinado recorrendo a entrevistas com investigadores familiarizados com o tema. A escala utilizada é a tipo Likert de 5 pontos (escala de importância), consistente, com estudos de C. Cordeiro (2009), Honório (2006) e Blomstermo et al. (2004). As categorias de classificação são: “nada importante”, “pouco importante”, “importante”, “muito importante” e “extremamente importante”. O tipo de escala ordinal utilizado no nosso questionário é classificado por Hill & Hill (2008) como uma escala de avaliação. O questionário foi enviado a todas as empresas registradas na base de dados das empresas exportadoras da AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), que continha cerca de 8.100 empresas, através do envio de um link via e-mail e utilizando a ferramenta *Google Forms* entre Maio de 2019 e Fevereiro de 2020. Os dados recolhidos a partir de 310 respostas válidas (empresas portuguesas internacionalizadas) foram tratados pelo software IBM SPSS Statistics 26.0 através de uma abordagem quantitativa baseada em análise descritiva.

Tal como assevera Coutinho (2011), é utilizado o inquérito por questionário quando pretende-se inquirir um conjunto de indivíduos sobre uma determinada realidade ou fenómeno social, tendo em vista a caracterização de traços/elementos identificadores de

uma população, com o objetivo de se proceder a inferências e a generalizações (Carmo & Ferreira, 2008; Coutinho, 2011; Gonçalves, 2017). Isto é, sendo o inquérito por questionário uma técnica de recolha de dados, que se situa no âmbito do método de medida ao incorporar “testes e escalas de atitudes e opiniões, que visam aferir um certo tipo de comportamentos, reacções, e avaliar a intensidade com que se dá determinada opinião ou atitude” (Dias, 1994, p. 5), o recurso ao questionário permite ao investigador obter “dados comparáveis, generalizáveis e passíveis [quando desejável] de análises quantitativas” (Gonçalves, 2004, p. 79), quando associado a um método de amostragem (Coutinho, 2011; Dias, 1994; Tuckman, 2012). Face ao exposto até aqui, é comum vermos esta técnica associada a planos de investigação de natureza quantitativa (Carmo & Ferreira, 2008; Coutinho, 2011).

A segunda técnica utilizada foi qualitativa, por meio das entrevistas semiestruturadas, que foram aplicadas conforme as questões de um guião previamente elaborado. Incluem perguntas-base que abordam questões gerais, do historial das empresas e questões que se pretende estudar: a internacionalização. Foi dada a liberdade aos entrevistados no sentido de existirem condições para surgirem novos tópicos de conversa que, não tendo sido inicialmente programados, pudessem ser importante para a problemática em questão. As entrevistas levaram cerca de 10 minutos, tendo sido gravadas integralmente, com autorização previa dos entrevistados, com posterior transcrição.

Considerando que as pesquisas qualitativas se preocupam fundamentalmente com a compreensão e a interpretação sobre como os factos e os fenómenos ocorrem, a técnica da entrevista, de entre as técnicas qualitativas, é uma das que melhor permite atingir esses objetivos (Serrano, 2004). Serrano (2004, p.32) salienta que o importante é “conhecer as realidades concretas nas suas dimensões reais e temporais” pelo que, com a entrevista, o investigador estará em contacto direto com o indivíduo o que facilitará a compreensão, com maior detalhe, sobre o que pensam relativamente a um dado assunto ou matéria, ou fazem em determinadas circunstâncias.

O inquérito por entrevista é especialmente útil como estratégia de recolha de dados em estudos de carácter interpretativo, essencialmente, devido ao grau de interação que

permite que seja estabelecido entre o investigador e o entrevistado (Morgado, 2013). O seu objetivo principal consiste em fornecer ao investigador informação detalhada e profunda sobre determinadas perceções ou representações em relação a um dado tópico ou realidade social, de forma a contribuir para a compreensão de conceções, sentidos e significados que os sujeitos possam atribuir às suas ações (Morgado, 2013).

Pode-se assim, referir que as vantagens das entrevistas são a possibilidade de foco no tema do estudo de caso, permitem grande flexibilidade na obtenção de dados e criam *insights* partindo de deduções casuais. Não obstante, é necessário ter alguma atenção pois as entrevistas podem criar enviesamento nas questões e nas respostas, podem levar a recolhas de informação incompletas, existindo pouco controlo sobre os dados coletados (Yin, 2015). É necessário que a análise da informação examine e categorize os dados recolhidos para que possa produzir resultados empíricos. Nesta fase, o investigador deve pesquisar a existência de padrões, pareceres ou noções que se aparentem auspiciosos e que surjam do manuseamento das informações (Yin, 2015).

A escolha das empresas para realização das entrevistas semiestruturadas foi baseada no critério da dimensão uma vez que, para fazerem parte da investigação as empresas têm de ser PMEs.

As PMEs selecionadas para o estudo foram três: Climar, *All around shoes* e Nautilus. Contudo, existiam muitas outras empresas às quais foi dirigido o pedido de colaboração. No entanto, apesar dos vários telefonemas e e-mails, a grande maioria não colaborou na investigação por não ter disponibilidade no momento e algumas não enviaram qualquer tipo de resposta.

As entrevistas foram realizadas via *Teams (online)* devido ao momento de pandemia do Covid 19 que estamos a enfrentar.

Quadro 3

Caracterização das entrevistas feitas às empresas

Empresa	Entrevistado – cargo/posição	Data	Duração
Climar	João Valente – Export Manager	09 de Julho de 2021	13'05
Nautilus	Susana Figueiredo Oliveira – Business Development Manager	06 de Outubro de 2021	15'57
All around shoes	Fátima Oliveira – CEO	06 de Outubro de 2021	16'44

Fonte: elaboração própria (2021).

As análises das informações recolhidas através das entrevistas foram utilizadas para elaboração do estudo de multi-casos, que segundo Yin (2015) permite obter informações mais detalhadas sobre um determinado fenómeno no seu contexto real do que um estudo de caso com apenas um caso.

Easton (2010, p.19) define o estudo de caso como um método de pesquisa que envolve investigar uma ou um pequeno número de entidades sociais ou situações sobre as quais os dados são coletados usando várias fontes de dados e desenvolver uma

descrição holística por meio de um processo de pesquisa interativo. O mesmo autor também diz, que como resultado, um estudo de caso de uma única ou de um pequeno número de tais entidades pode fornecer uma grande quantidade de dados, em grande parte qualitativos, que podem ser redigidos como um estudo de caso, oferecendo *insights* sobre a natureza dos fenômenos.

No contexto dos negócios internacionais, Piekkari et al. (2009) referem que o estudo de caso é o método mais utilizado de entre as diferentes abordagens na investigação qualitativa. Também Tseng (2013) considera que o estudo de caso tem grande relevância na pesquisa qualitativa no âmbito dos negócios internacionais. Com efeito, o processo de internacionalização das empresas é complexo, influenciável por diferentes variáveis não podendo ser afastado do seu contexto. Necessita, por isso, de ser estudado como um todo, que possibilite avaliar os seus objetivos e as razões que motivam a tomada de decisão. Parece, por esta razão, o método ideal para estudos na área da internacionalização.

Segundo Prodanov & De Freitas (2013) pode-se dizer que o objetivo deste estudo classifica-se assim como “descritivo” uma vez que procura “analisar e estudar os obstáculos da internacionalização”, ou seja, identificar as barreiras encontradas pelos empresários e desta forma, descrever como o fenómeno ocorre.

Quadro 4

Síntese da investigação.

Título	
Objetivo	Analisar e estudar os obstáculos da internacionalização de PMEs portuguesas.

Problemas de pesquisa	Quais as principais barreiras encontradas pelas empresas portuguesas no processo de internacionalização?
Questões de pesquisa	<p>1-Quais os desafios inerentes ao processo de internacionalização?</p> <p>2-Qual o impacto que as barreiras têm no processo de internacionalização?</p>
Desenho da pesquisa	<p>Tipo de desenho: possui características de uma pesquisa descritiva</p> <p>Unidade de análise: empresas portuguesas</p> <p>Base temporal (data de recolha dos dados): Fevereiro/2019 até Outubro/2021</p>
Dados a utilizar e métodos de recolha	<p>Dados: primários e secundários</p> <p>Método de recolha: questionário online e entrevistas</p>

Fonte: elaboração própria (2021).

3. ESTUDO DE CASO: OBSTÁCULOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CLIMAR, NAUTILUS E ALL AROUND SHOES

O fenómeno da internacionalização é um dos mais estudados dos últimos decénios nas áreas da economia internacional, marketing e da doutrina organizacional (Ruzzier et al., 2006). A atuação no mercado internacional não permite que os moldes de atuação no mercado interno sejam os mesmos uma vez que a atuação externa exige grande esforço por parte da empresa e dos seus colaboradores, para que o processo seja futuramente bem-sucedido e rentável.

Neste capítulo, o foco principal será analisar o processo de internacionalização da **Climar, Nautilus e All around shoes**. Primeiramente com uma breve apresentação e caracterização das empresas em estudo. Em seguida, as respostas obtidas serão analisadas no que respeita ao seu processo de internacionalização e às barreiras encontradas e, por último, procede à análise e discussão dos resultados no sentido de responder as questões de investigação sobre os desafios inerentes ao processo de internacionalização e o impacto das barreiras no processo procurando enquadrar estes processos de internacionalização na temática teórica revista.

3.1 Climar

3.1.1 Apresentação dos casos de estudo

A história de sucesso da Climar teve início em 1977. Actualmente a empresa possui cerca de 130 colaboradores e sua sede social e instalações industriais estão situadas em Águeda – cidade localizada no distrito de Aveiro, região centro de Portugal.

Desenvolvem na forma de trabalho uma visão e objectivos de futuro muito além das concepções comuns, procurando novas formas de corresponder às necessidades dos clientes e melhorar o grau de satisfação através de um processo sistemático de evolução, com argumentos como flexibilidade, eficácia e rapidez nos serviços.

A Climar oferece produtos e também soluções técnicas na área de iluminação, existindo desde 1977 e até 1989, a empresa operava fundamentalmente em Portugal. A partir de 1989 iniciou-se uma expansão para outros mercados e, atualmente, a empresa atua em vários mercados no mundo.

3.1.2 Estratégias e Motivações

Inicialmente, a empresa começou o processo de internacionalização pela afinidade que havia com outros mercados e com clientes. “As coisas aconteceram quase que de uma forma natural sem ter sido planeada no início ocorreu de forma natural e sem planeamento”. Iniciaram, essencialmente, através das relações pessoais que já existiam.

Hoje, a empresa possui uma ambição e o objetivo como serem vistos como internacional e conquista de posicionamento de segmento de mercado, e também possuem um grau de exigência alto. “Portanto os objetivos não são os mesmos, temos um grau de exigência e uma ambição diferente daquela que existia a época, temos também uma experiência adquirida, que não tínhamos quando começamos e, portanto, naturalmente, os objetivos deixam de ser os mesmos”. Também Oviatt e McDougall (2005) tinham concluído que membros de equipas de gestão com experiências de trabalho anteriores em mercados internacionais, possibilitavam as suas empresas a internacionalizarem-se de forma mais rápida.

3.1.3 Critérios para a seleção de mercados

Consideram Angola, França e Reino Unido como principais. “Os três são os principais, mas nós atuamos em mais”. A Angola pela afinidade linguística e o facto dos distribuidores, armazenistas e clientes estarem lá; A França porque é um mercado onde

existem também muitos portugueses imigrantes, o que ajuda a Climar a estar mais presente; E o Reino Unido, a presença lá foi mais tardia mas hoje representa um mercado maior que na França.

A Climar atua também em vários mercados como Espanha, Alemanha, Áustria, Holanda, Bélgica, França, Reino Unido e Angola, e tem como estratégia clara estar presente em um conjunto de mercados europeus onde possam ser vistos como uma empresa tecnologicamente performante. “Nós atuamos em mais mercados, a estratégia é clara, estar presente em um conjunto de mercados europeus, vou chamar ‘a primeira linha’ onde nós possamos ser vistos como uma empresa tecnologicamente performante”.

3.1.4 Apoios externos

A empresa recorre e usufrui dos incentivos do programa Portugal 2020, que ajudam a empresa a ser reconhecida pois é uma empresa pequena comparada a outras da mesma área de atividade. “Os incentivos são bem-vindos, ajudam imenso a empresa ainda mais porque uma das dificuldades é a escala. Somos tipicamente em Portugal empresas pequenas quando comparadas com outras da nossa área de atividade”.

Consideram os incentivos como uma ajuda e não como uma solução.

3.1.5 Barreiras à Internacionalização

A empresa afirma que cada país tem um entrave diferente, mas também há alguns comuns entre países. Na Alemanha e na Áustria, o maior entrave tem a ver com o facto de existirem fabricantes locais, portanto eles possuem dificuldade de competir. “O maior entrave, que são mercados muito maduros na área de atuação da Climar, tem a ver com o facto de existirem fabricantes locais, portanto, é difícil nós a tantos quilómetros de distância, competirmos com os fabricantes locais”. Já no Reino Unido o maior entrave é na dinamização do mercado com a pandemia COVID19 e a situação do BREXIT.

Há países como por exemplo a Espanha, que é muito sensível ao preço, portanto, pelo facto de ser vizinho de Portugal, existe uma certa rivalidade, a Climar cita que a diferença linguística também é um obstáculo encontrado na Espanha, eles têm que ter um funcionário a vender seu produto que fale o espanhol. “Portanto são três entraves, em três mercados diferentes, nada tem a ver um com os outros, realmente temos que ter consciência”.

3.2 Nautilus

A empresa teve início em 1996 com sua sede no Porto – região Norte de Portugal, e começou como fornecedora local e rapidamente percebeu que tinha que se internacionalizar para crescer. Estes pontos dão suporte à teoria de Miesenbock (1988) que mencionou a capacidade excessiva de produção como estímulo interno e a saturação dos mercados domésticos como estímulo externo

Começou sua história no mercado de mobiliário domésticos e depois afinou para o mercado mobiliário e de escritório. Actualmente, possui cerca de 100 colaboradores.

3.2.1 Estratégias e Motivações

A Nautilus começou sua história como fornecedora local mas rapidamente percebeu que tinha que se internacionalizar para crescer. “Começou esse processo de forma natural, como quase todas as empresas portuguesas começam, com o nosso vizinho espanhol.”

A Nautilus tem um pendor exportador, mas ainda depende muito do mercado nacional e do mercado Espanhol, é daí que a empresa vê a necessidade de crescer em outros mercados.

3.2.2 Critérios para a seleção de mercados

A Nautilus hoje está presente em vários mercados como Inglaterra, França, Estados Unidos, Espanha, Escandinavia, Cazaquistão, Marrocos, Tunisia.

O primeiro mercado que a empresa entrou foi o Espanhol, pela proximidade e consequente facilidade. Nos outros mercados nos quais a empresa está presente, como por exemplo na França há parceiros locais e em outros há distribuidores locais e investimentos.

A forma de entrada também em alguns de seus mercados como no Africano é através de concursos públicos. “O processo de internacionalização da Nautilus tem muito a ver com os concursos públicos, a Nautilus em Espanha e África concorre diretamente aos concursos públicos”. A empresa possui também a entrada através da exportação, de distribuidores locais e parceiros locais.

3.2.3 Apoios externos

Considera o apoio importante, mas não determinante para a internacionalização das empresas. A empresa se beneficia dos apoios tanto para inovação quanto para a internacionalização, tem tido a recorrer aos apoios do Portugal 2020, tutelado pela AICEP.

3.2.4 Barreiras à Internacionalização

Mercado Americano é um mercado muito difícil e agressivo, com regras muito específicas, é um mercado que exige a presença local. “É um mercado muito agressivo, com regras muito específicas em que a presença local é fundamental, de outra forma, não se consegue vender, é muito difícil encontrar distribuidores, principalmente para mobiliário que requer um espaço para estoque”. As questões mencionadas pelo entrevistado, em

relação aos entraves colocados pelos próprios países de exportação vêm corroborar a ideia de que as empresas exportadoras sofrem muitas vezes pressões institucionais no país de exportação, tal como dito por (Schwens et al., 2011).

Outra barreira encontrada tem a ver com as taxas de entradas, por exemplo, no Brasil. Susana afirma que '[...] o Brasil tem taxas aduaneiras de entrada protecionista, que só o custo de colocar os produtos lá representa 60% dos custos totais, ou seja, 60% de impostos, se torna impossível'.

Outra barreira encontrada, nos Palops, por exemplo, que segundo Susana são mercados que compram, mas que não há garantia do pagamento.

3.3 *All around shoes*

A empresa nasceu em 2019 com a compra de uma marca falida que estava há 75 anos no mercado. Ela se classifica no segmento de luxo e médio/alto padrão. Atualmente possui duas marcas a Mariano e a Miguel Vieira.

Em 2020 iniciou uma reestruturação de exploração do mercado e internacionalização, porém a empresa e o mundo foram atingidos pela Pandemia do COVID 19, o que dificultou o processo da internacionalização. “Em 2020 foi quando começou de uma forma estruturada o negócio da Mariano, exploração de mercado e da internacionalização”.

A empresa atua tanto no mercado Business to Business (B2B) como no Business to Consumer (B2C), fazem diariamente investimentos nas plataformas digitais nas quais vendem produtos para o mundo todo.

3.3.1 Estratégias e Motivações

A motivação percebida pela empresa foi a expansão do seu mercado. Efetivamente começaram a internacionalizar só em 2021 com a presença na primeira feira internacional. Antes disso o processo da internacionalização só foi o contato com clientes de fora com os quais a marca já havia trabalhado.

É notável a importância dada por Fátima Oliveira às relações estabelecidas com os distribuidores, assumindo que tem um responsável de vendas dos mercados externos a quem exigem um constante seguimento e aproximação aos parceiros de negócio da empresa nos mercados externos. É apoiado o assumido por Zhang, Cavusgil e Roath (2003) em relação à capacidade de gerir relacionamentos com parceiros, nomeadamente distribuidores, enquanto determinante de sucesso de exportação.

Os canais que pretendem dar continuidade são os distribuidores, agentes.

A marca possui como forma de estratégia duas marcas: Mariano e Miguel Vieira. Cada uma foca em determinados mercados.

3.3.2 Critérios para a seleção de mercados

A empresa nasceu com marcas que já existiam há anos e por isso estará em países nos quais já tinham contacto anteriormente. “A Mariano está em França e Monaco e Miguel Vieira está em Angola, Moçambique, França, Suíça e Alemanha, e, por isso, já estamos presentes nesses mercados”.

Atualmente, a empresa tem faseado sua entrar nos mercados. “Como mercado alvo para a Mariano temos a Inglaterra e Estados Unidos e para mercado alvo do Miguel Vieira nos Palops e mercados que queremos reforçar nossa presença na França, Luxemburgo e Suíça”.

3.3.3 Apoios externos

A empresa afirma que os apoios são importantes para a valorização da internacionalização e com o auxílio nos investimentos. Fátima dá um exemplo que ‘[...] para estarmos em uma feira internacional custa sempre acima de 30 mil euros numa edição e nós participamos em duas edições e duas feiras distintas, por isso o investimento é muito grande, o que, obviamente, ter uma coparticipação que pode chegar até 50% desse valor é bastante significativo nas nossas atividades’.

3.3.4 Barreiras à Internacionalização

A empresa afirma que há várias barreiras para diferentes mercados. Cita, por exemplo, a Inglaterra, que deixou de fazer parte da União Europeia. “Isto está a nos causar muitas dificuldades, especialmente por causa da complexidade em termos de faturação porque nós partimos do período de tempo sem descontos posicionamos de uma forma de envio e numa forma de faturação e em outros períodos de tempo temos outras formas porque são valores mais baixos. Cita também casos de alteração de taxas e impostos enfrentadas nos países. A referência a leis que visam dificultar a importação encaixa no conceito de pressão institucional dos países de exportação que Schwens, Eiche e Kabst (2001) referiram no seu trabalho, enquanto fator que se opõe ao processo, e que segundo os autores se torna ainda mais evidente para organizações com constrangimento de recursos, nomeadamente financeiros. “No mercado global da União Europeia estamos agora a enfrentar a questão da alteração das taxas, quando se vende B2C, nós, anteriormente, até Julho de 2021, a faturação era feita com IVA local, ou seja, com o nosso IVA, e a partir de agora o IVA tem que ser faturado a partir de um valor (10 mil euros), tem que ser faturado ao do valor do IVA país de destino”.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 Entrevistas

As entrevistas são normalmente a fonte de informação primária deste tipo de investigações, embora não única. Devem-se procurar complementar com outras fontes de informação e deve ser feita uma triangulação entre os diferentes casos empíricos, de modo a aumentar os níveis de confiança sobre a evidência (Vaivio, 2008).

Este capítulo tem o intuito de analisar os dados que foram recolhidos através das entrevistas com as três empresas portuguesas e do inquérito enviado para as empresas portuguesas na base de dados da AICEP.

A partir da análise do processo de internacionalização das três empresas que foram entrevistadas, foram encontradas semelhanças e disparidades, ainda que, as semelhanças sejam em maior número. Esta possibilidade de comparar os casos e verificar semelhanças ou situações contrastantes é uma das vantagens do estudo multicaso, como já referido anteriormente.

Quadro 5

Principais resultados obtidos em casa estudo de caso

Características das empresas	Climar	Nautilus	65lla round shoes
Estratégias e Modos de entrada	- Afinidade - Relações	- Crescimento - Exportação	- Contato com clientes

	<p>personais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Concursos públicos - Distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores - Agentes
Motivações	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão do mercado
Critério de Seleção de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Afinidade linguística - Existência de portugueses 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados já trabalhados anteriormente pela marca
Barreiras e Apoios	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricantes locais - Dinamização do mercado - Sensibilidade ao preço - Rivalidade países vizinhos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado agressivo - Distribuidores - Taxas - Garantia de pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo econômico - Taxas - Impostos - Feiras

	- Portugal 2020		
--	-----------------	--	--

Fonte: Elaboração própria (2021).

O quadro 5 efetua uma comparação das PME's em estudo, tendo por base as questões de investigação formuladas para atingir o objetivo de estudo definido.

Quanto aos modos de entrada e estratégia adotados pelas empresas para entrar no mercado externo é possível afirmar que todas iniciaram seu processo através de *network* com a exploração das relações além-fronteiras e também em locais mais similares. “Quando se começou a fazer a internacionalização iniciou o processo por alguma afinidade que havia com os mercados e com os clientes, as coisas aconteceram quase que de uma forma natural sem ter sido planeada”, “A empresa começou como uma fornecedora local e rapidamente percebeu que tinha que se internacionalizar para crescer, começou esse processo de forma natural, como quase todas as empresas portuguesas começam, com o nosso vizinho espanhol”. Este modo de entrada é corroborado por Johanson & Vahlne (1977), uma vez que o modelo baseado em observações empíricas realizadas em estudos na Universidade de Uppsala, baseados no paradigma comportamental, mostra que as empresas suecas geralmente desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos esporádicos. Neste mesmo raciocínio, Hilal & Hemais (2003) afirmam que o processo de internacionalização é visto como incremental.

Relativamente à questão sobre as motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização, as respostas obtidas foram várias o que vem sustentar a teoria de Lorga (2003), que afirma que as PME's interessadas no processo de internacionalização podem adotar atitudes pró-ativas e/ou reativas, face aos estímulos que as oportunidades e as ameaças dos mercados podem lhes proporcionar.

As empresas que adotam atitudes pró-ativas entram no mercado externo porque querem crescer, como é o caso da *Nautilus*, ou porque querem expandir internacionalmente, como é o caso da *All around shoes*. “Eu estou convicta que com a

abertura dos novos mercados que há essa necessidade de começarmos ser e que vamos conseguir trabalhar com outros mercados, considerando que o mercado Português é muito pequenino”. Estas razões vão ao encontro das motivações internas referidas no estudo realizado pela OCDE (2009), que diz que as empresas querem conquistar uma posição de mercado mais forte e reduzir a dependência de um único mercado e com o estudo desenvolvido pela Deloitte (2014) e Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal [AICEP] (2014) nas quais as principais razões que impulsionam as empresas a procurar mercados externos estão relacionadas com a saturação do mercado doméstico.

As empresas que adotam atitudes reativas fazem-no porque necessitam. A empresa Climar, por exemplo, iniciou o seu processo de internacionalização para poder acompanhar os seus clientes. “Estamos presentes na Angola pela afinidade linguística e o facto de os distribuidores portugueses, os armazenistas e os nossos clientes estarem lá”. Esta motivação é corroborada por Czinkota et al. (1999) e pelo estudo desenvolvido pela Deloitte (2014) que destacam esta característica como sendo uma das mais importantes na decisão de internacionalização das PME's nacionais.

Foi perceptível pela informação recolhida que nas três organizações existe a preocupação de encontrar o parceiro de negócio, e ao mesmo tempo cliente, o mais adequado possível. Mais ainda, que é motivo de preocupação e atenção especiais, a gestão dos relacionamentos que se tem com esses intermediários, no sentido em que relações saudáveis, transparentes e de confiança se tornam fundamentais para que tudo corra bem, o que corrobora o assumido por Zhang, Cavusgil & Roath (2003), em relação à relevância da capacidade de uma organização produtora gerir os relacionamentos com os seus parceiros de negócio, enquanto determinante de sucesso da internacionalização.

Sobre as barreiras ao processo de internacionalização, as empresas apresentaram opiniões diferentes, a Nautilus e a *All around shoes* referem que as diferenças fiscais e económicas podem tornar-se grandes impedimentos. “Temos tido muita dificuldade com o mercado inglês a partir do momento em que a Inglaterra deixou de estar na União Europeia, isto está a nos causar muitas dificuldades, especialmente por causa da complexidade em termos de faturação”, “No mercado global da União Europeia estamos

agora a enfrentar a questão da alteração das taxas”. Barreiras corroboradas por Johanson & Vahlne (2003), Kahiya (2013) e Uner et. Al (2013), que as nomeiam como barreiras externas às empresas e afirmam que as mesmas podem impedir a entrada em mercados externos. A Climar também comenta sobre países com grande sensibilidade ao preço. “Em Espanha a questão de ser um mercado muito sensível ao preço, portanto, pelo facto de sermos vizinhos e existir uma certa rivalidade, se eu não tiver alguém a falar espanhol a vender meu produto português, passa a ser um entrave”. Para além dessas barreiras, destacam-se também falta de apoios e garantia de pagamento, como afirmam a Nautilus e *All around shoes*, o que suporta a idéia de Leonidou (2004) e Yeprak (1985) de que há barreiras de natureza operacional como por exemplo as variáveis do mercado, más condições económicas em mercados estrangeiros entre outros. “Os mercados Palops, são mercados que compram, mas que a garantia de pagamento tem que ser muito bem assegurada porque se não corre muito mal”. A empresa *All around shoes*, também cita a garantia de pagamento como um entrave mas afirma que essa barreira não os atinge pois a empresa recebe antecipadamente, não tendo esse risco financeiro. “Nós em termos de pagamentos, em relação aos países Palops, que podiam ser um entrave, nós como recebemos antecipadamente não temos um risco financeiro e de cobrança”.

São vários os autores que enunciam benefícios da internacionalização, nomeadamente, Lorga (2003), Freire (1997) e Simões (2010), que referem que a internacionalização proporciona às empresas condições de produção mais vantajosas, aquisição de *know-how* existente noutros países, exploração das suas competências centrais em novos mercados e aumento das economias de escala e experiência. No caso da Climar o processo de internacionalização veio através de uma afinidade com outros mercados e de uma forma natural, porém os objetivos mudaram e agora a empresa tem uma ambição de posicionamento no segmento de Equipamentos de iluminação. “A motivação não é a mesma. Na altura quando se começou a fazer a internacionalização iniciou o processo por alguma afinidade que havia com os mercados e com os clientes, as coisas aconteceram quase que de uma forma natural sem ter sido planeada”, “Portanto agora os objetivos não são os mesmos, temos um grau de exigência e uma ambição diferente daquela que existia a época, temos também uma experiência adquirida, que não tínhamos quando começamos e, portanto, naturalmente, os objetivos deixam de ser os mesmos. Hoje temos, claramente, como objetivo sermos vistos e posicionar um segmento

de mercado determinado como concorrentes dos concorrentes que estão nesse segmento de mercado”. Em relação à Nautilus, a mesma afirma que o processo também veio de forma natural e com o objetivo da marca ser reconhecida internacionalmente. Já a *All around shoes* afirma estar na fase de exploração de mercado e internacionalização, e tem como objetivo reforçar sua presença internacionalmente. “A marca tem 75 anos e nunca tinha sido trabalhada do ponto de vista da internacionalização nem do ponto de vista de marca”, “Por isso em 2020, quando eu cheguei a empresa, foi quando começou de uma forma estruturada o negócio da Mariano, exploração de mercado e da internacionalização”.

Em relação aos apoios, a Climar e Nautilus consideram os incentivos bem vindos mas não os consideram como uma solução ou limitação. Gençtürk & Kotabe (2001) defendem que a utilização de apoios governamentais ao processo de internacionalização das organizações pode ser um fator propulsor do sucesso de uma expansão internacional. E Hollensen (2012) sugere que as empresas devem estar atentas aos apoios governamentais como forma de ajuda e redução do impacto das barreiras enfrentadas pelas empresas. A *All around shoes* cita que os investimentos financeiros são de extrema importância e ajuda às empresas que desejam internacionalizar. “Em termos de projeto de valorização da internacionalização que existe disponível no mercado ajuda aos investimentos que temos que fazer, por exemplo, participamos em feiras internacionais e eles acabam por coparticipar alguma verba significativa”.

Churruca & García-Lomas (1995) consideram que os incentivos governamentais e associativos têm para a maioria das empresas um efeito positivo no início da internacionalização. Brito & Lorga (1999) tal como Simões et al., (2013) apresentam como uma das motivações para a internacionalização, os apoios governamentais do país de origem e/ou de destino.

Com o objetivo de enriquecer o estudo e permitir realizar também uma análise quantitativa, foi enviado um questionário para a Base de Dados de Empresas Exportadoras da AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), que continha cerca de 8100 empresas. Obteve-se uma taxa de resposta de cerca de 4%. Ainda que a taxa de resposta foi reduzida, nos inquiridos a empresas/empresários a taxa

de resposta costuma ser bem mais baixa. Para além disso, e o mais importante, a dimensão da amostra (cerca de 310 empresas) é considerada como suficiente para a utilização dos métodos estatísticos seleccionados.

O inquérito foi realizado através de questionário conforme anexo 2, tendo como suporte uma extensa revisão da literatura sobre a internacionalização empresarial, nomeadamente sobre os seus obstáculos.

Quadro 6

Autores que validam o questionário relativamente aos obstáculos

Barreira	Autor
Falta de conhecimento e de recursos	Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)
Barreiras referem-se às restrições que impedem a capacidade de uma empresa de iniciar, desenvolver ou sustentar operações de negócios em mercados estrangeiros.	Leonidou (2004)
Falta de recursos e capacidades financeiras, estratégicas, gerenciais e operacionais; ambiente institucional do país de origem e vários fatores locais estrangeiros, como protocolos de negócios desconhecidos, altas tarifas e estruturas	Ellango & Pattnaik (2007) Kahiya (2013) e Uner et al. (2013)

tributárias, diferenças culturais etc.	
Barreiras económicas, institucionais e culturais e que, estas barreiras poderão impedir a entrada nos mercados externos.	Johanson & Vahlne (2003)
Instabilidade política, a instabilidade económica, as oscilações nas taxas de câmbio e as alterações legislativas na regulação dos mercados.	Lemos et al. (2011)
Barreiras relacionadas com o conhecimento e a dificuldade de identificar novos mercados.	Okpara & Koumbiadis (2009)
Restrições atitudinais, estruturais, operacionais e outras.	Korsakiene (2014)
A escassez de recursos, nomeadamente os financeiros, nas pequenas e médias empresas e nas que recentemente se internacionalizaram.	Leonidou (2000), Ahmed et al. (2004) e Bellone et al. (2010)
Falta de informações sobre barreiras tarifárias e não tarifárias, falta de informações sobre procedimentos de exportação, contatos pessoais limitados no	Pinho & Martins (2010)

mercado externo e falta de pessoal qualificado para conduzir exportações.	
---	--

Fonte: Elaboração própria (2021)

4.2 Medidas Estatísticas

O questionário foi enviado a todas as empresas registradas na base de dados AICEP de empresas portuguesas internacionalizadas, através do envio de um link via e-mail e utilizando a ferramenta Google Forms entre Maio de 2019 e Fevereiro de 2020.

Os dados recolhidos a partir de 310 respostas válidas (empresas portuguesas internacionalizadas) foram tratados pela software IBM SPSS Statistics 26.0 através de uma abordagem quantitativa baseada em análise descritiva, e permitiram recolher as seguintes informações:

Tabela 1

Medidas Estatísticas Descritiva

Statistics

		Dif. ling.	Dif. Cult.	Insufi. Colab. Exper. Internac	Dific. Cont. RH compet.	Dific. Aceder financ	Dific. Gerir risco cambi al	Conc orrFors te destino	Aspeto legais do país	Apoios à interna c insufic.	Image m extern a do país
N	Valid	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310
	Miss	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,33	2,56	2,93	2,90	2,90	2,60	3,29	3,32	3,20	3,09
Median		2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode		2	2	3	3	2	2	3	3	3	3
Std. Dev.		1,119	1,080	1,072	1,250	1,354	1,270	1,120	1,119	1,337	1,233

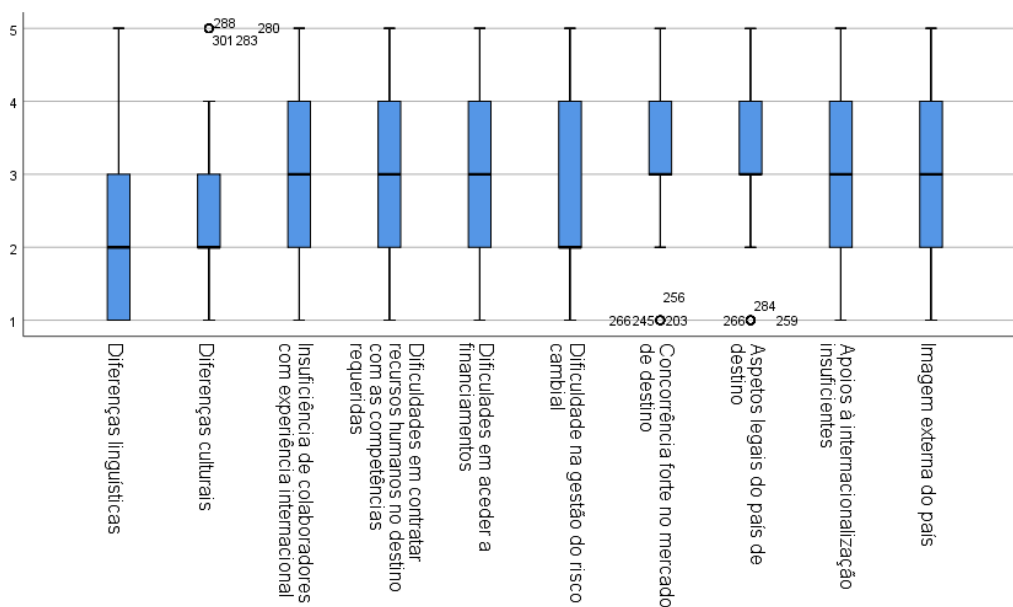
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Perc 25 entile s	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00
50	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
75	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Fonte: Elaboração própria (2021).

Pode constatar-se que para as variáveis: Insuficiência de colaboradores com experiência internacional, Dificuldades em contratar recursos humanos no destino com as competências requeridas, Concorrência forte no mercado de destino, Aspectos legais do país de destino, Apoios à internacionalização insuficientes, Imagem externa do país, a resposta mais frequente dos empresários é “importante” (Moda = 3). Para além disso, estas mesmas variáveis apresentam uma Mediana com o valor 3 (Importante), significando isso que 50% das empresas inquiridas consideram estas variáveis como “muito importantes” ou “extremamente importantes”. Por outro lado, os fatores considerados pela maioria dos empresários como de menor importância, (“pouco importantes” - Valor Modal = 2) são as Diferenças linguísticas, Diferenças culturais, Dificuldades em aceder a financiamentos, Dificuldade na gestão do risco cambial. Podemos ainda destacar as variáveis Concorrência forte no mercado de destino e os Aspectos legais do país de destino, uma vez que pelo Percentil 25 (1º Quartil) se pode concluir que 75% das empresas inquiridas consideram esta variável como “extremamente importante”.

Gráfico 1

Boxplot



Fonte: Elaboração própria (2021).

Podemos também confirmar o último resultado a partir desta representação gráfica, uma vez que as variáveis que apresentam maior homogeneidade (menor dispersão) relativamente às respostas dos empresários são os Aspectos Legais do país de destino, obstáculo corroborado por Ellango & Pattnaik (2007), Kahiya (2013) e Uner et al. (2013) que mencionam como obstáculos a falta de recursos e capacidades financeiras, estratégicas, gerenciais e operacionais; ambiente institucional do país de origem e vários fatores locais estrangeiros, como protocolos de negócios desconhecidos, altas tarifas e estruturas tributárias, diferenças culturais etc. e a Concorrência forte no mercado de destino, que Leonidou (2004) confirma como sendo uma barreira que pode impedir a capacidade da empresa iniciar o processo de internacionalização. Mais ainda, pelo menos 75% dos empresários consideram esta variável entre “importante” (3) e “extremamente importante” (5).

Por outro lado, a Mediana apresenta o valor 2 (Pouco importante) para as variáveis Diferenças Culturais e Dificuldade na gestão do risco cambial significando isso que 50% das empresas inquiridas consideram que estas variáveis são “pouco ou nada importantes”, esse resultado vai contra autores como Johanson & Vahlne (2003) e Lemos et al. (2011) que afirmam que esse tipo de barreiras pode inclusive impedir a entrada em mercados externos.

Finalmente podemos verificar que há algum equilíbrio quanto à importância da maioria dos obstáculos pois com a exceção das Diferenças Linguísticas e Culturais e ainda das Dificuldades na gestão do risco cambial, com mediana igual a 2 (ou seja Pouco importante), todos os outros obstáculos têm como mediana a resposta “importante” (3). Esse resultado dessas barreiras serem classificadas como ‘pouco importante’ vai contra o estudo de Johanson & Vahlne (2003), que afirma que esse barreiras podem impedir a entrada em mercados externos.

Sendo assim podemos concluir que os obstáculos mais valorizados pelos empresários inquiridos e pelos autores Johanson & Vahlne (2003) e Lemos et al. (2011) são os Aspectos Legais do país de destino e a Concorrência forte no mercado de destino, mas os menos importantes encontrados no estudo qualitativo não estão de acordo com o estudo de Johanson & Vahlne (2003), que são as Diferenças Linguísticas e Culturais e ainda das Dificuldades na gestão do risco cambial.

Considerando os dados recolhidos através das entrevistas e do inquérito, importa agora analisar e comparar esses dados, bem como cruzá-los com o enquadramento teórico e a literatura revista no primeiro capítulo, procurando, desse modo, encontrar as relações mais pertinentes e uma resposta para as questões de investigação propostas.

Apenas a Climar cita a dificuldade de internacionalizar referente à fabricantes do mercado destino, ou seja, a dificuldade de ter seu espaço em determinado país, que está ligada a concorrência forte no mercado destino, essa barreira pode estar ligada à falta de conhecimento e dificuldade de identificar novos mercados conforme afirmam Okpara & Koumbiadis (2009). Se consideradas essas barreiras de uma forma interna à empresa, conforme North (1990) e Peng et al. (2008) afirmam, essas barreiras podem ser vistas

como de capacidade organizacional onde há dificuldade em oferecer produtos e serviços à um país estrangeiro.

Em relação a aspetos legais, a *All around shoes* é a empresa que citou como barreiras as taxas, impostos e o grupo económico na qual o país destino está inserido, que estão ligados aos seus aspetos legais e económicos. Autores como Johanson & Vahlne (2003) e Lemos et al. (2011) referem que cada mercado de cada país apresenta barreiras económicas, institucionais e culturais e também apresentam instabilidade política, económicas e instabilidade nas taxas de câmbio, que podem impedir a entrada nesses mercados externos. Leonidou (2014) e Yeprak (1985) percebem essas barreiras como de natureza operacional e se relacionam com as variáveis do mercado.

4.3. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AEF)

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos ou latentes) que de alguma forma controlam as variáveis originais (Marôco, 2011, p. 471). As variáveis podem ser medidas pedindo-se ao entrevistado que as avalie por meio de uma série de itens. Os fatores fundamentais serão determinados através dessas avaliações (Malhotra, 2007). O objetivo desta técnica é simplificar a informação extraída dos dados, definindo um novo e reduzindo conjunto de variáveis que resultam da combinação original com o mesmo poder de caracterização dos indivíduos. Sendo assim pretende-se agora estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores (variáveis latentes) às variáveis em estudo (fatores considerados como possíveis obstáculos à internacionalização – variáveis manifestas).

A estrutura relacional dos Obstáculos à Internacionalização foi avaliada pela Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizando tal como aconselha Marôco (2011) a matriz das

variâncias e covariâncias não das variáveis originais, mas das suas ordens (“ranks”). A extração dos fatores fez-se pelo método das componentes principais seguidas de uma rotação *Quartimax with Kaiser Normalization*. Os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentavam um *eigenvalue* (autovalor) superior a 1, em consonância com o Scree Plot e a percentagem de variância retida, de acordo com Marôco (2011).

Para avaliar a adequação da Análise Fatorial foram utilizadas as seguintes medidas estatísticas:

- KMO – Medida da adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – é uma medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis. Segundo Malhotra (2007), valores do KMO entre 0.5 e 1.0, indicam que a Análise Fatorial é adequada.

- Variância extraída pela solução Fatorial – a regra é a de extrair um número mínimo de fatores de forma a explicar pelo menos 50% da variância total das variáveis originais. Segundo Marôco (2011), o valor de 50% da variância total é um valor que deve ser considerado como mínimo aceitável.

- Os scores de cada sujeito em cada um dos fatores retidos foram obtidos pelo método de Bartlett.

Tabela 2

Análise dos componentes

Total variance Explained			
Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotations Sums of Squared Loadings

on ent	Total	% Of varia nce	Cumula tive %	Total	% of varian ce	Cum ulati ve %	Total	% of Variance	Cumula tive %
1	3,42 3	34,2 26	34,226	3,42 3	34,22 6	34,2 26	2,251	22,514	22,514
2	1,44 0	14,4 01	48,627	1,44 0	14,40 1	48,6 27	1,869	18,686	41,200
3	1,07 9	10,7 94	59,421	1,07 9	10,79 4	59,4 21	1,822	18,221	59,421
4	0,94 4	9,44 1	68,861						
5	0,75 7	7,56 9	76,430						
6	0,64 6	6,46 3	82,893						

7	0,56 0	5,59 8	88,491						
8	0,47 2	4,71 6	93,208						
9	0,39 8	3,98 3	97,191						
10	0,28 1	2,80 9	100,00 0						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 3

Qualidade do ajustamento

Teste de KMO e Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,751
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado
	gl
	Sig.
	799,576
	45
	,000

Fonte: elaboração própria (2021).

Os valores da MSA são superiores a 0.5 para todas as variáveis sugerindo que todas podem ser utilizadas. Todas as análises foram efetuadas com o *software* SPSS Statistics (IBM SPSS, Chicago, IL).

Resultados:

Obtiveram-se os seguintes *scores* fatoriais:

Tabela 4

Scores Fatoriais

Rotated Component Matrix (a)			
	Component		
	1	2	3
Diferenças linguísticas	,625	-,158	,435
Diferenças culturais	,712	-,151	,390
Insuficiência de colaboradores com experiência internacional	,722	,201	-,049
Dificuldades em contratar recursos humanos no destino com as competências requeridas	,712	,330	-,011
Dificuldades em aceder a financiamentos	,185	,811	,239
Dificuldade na gestão do risco cambial	,414	,556	,048
Concorrência forte no mercado de destino	-,045	,137	,737
Aspetos legais do país de destino	,290	,216	,536
Apoios à internacionalização insuficientes	-,044	,773	,376
Imagem externa do país	,182	,203	,668
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.			

a. Rotation converged in 7 iterations.

Fonte: Elaboração própria (2021)

A AEF permitiu representar as variáveis encontradas no trabalho em três fatores de acordo com as características mais comuns:

1º Fator: características intrínsecas

2º fator: características financeiras

3º fator: características extrínsecas

O primeiro fator agrupa as variáveis que possuem características intrínsecas às empresas como diferenças linguísticas, diferenças culturais, insuficiência de colaboradores com experiência internacional e dificuldade em contratar recursos humanos no destino com as competências requeridas.

O segundo fator agrupa as variáveis que possuem características financeiras das empresas como dificuldades em aceder a financiamentos e dificuldade na gestão do risco cambial.

O terceiro fator agrupa as variáveis que possuem características extrínsecas às empresas como concorrência forte no mercado destino, aspetos legais do país de destino, apoios insuficientes e imagem externa do país.

5. CONCLUSÃO

O avanço da globalização determina a necessidade de definição de estratégias globais ou internacionais por parte das empresas o que conduz ao aparecimento de organizações no contexto econômico externo, originárias, muitas vezes, de países sem tradição internacional e que, por carência de experiência na sua atuação enfrentam desafios específicos podendo dificultar o seu processo de internacionalização (Dominginhos, 1999). Em Portugal e, de acordo com Simões (2010) a internacionalização é de extrema importância como meio de fortalecimento da economia, aumento de competitividade e até preservação de empresas.

Procurou-se, com a elaboração desta investigação, que pudessem ser retiradas algumas conclusões sobre a realidade do processo de internacionalização vivida por PMEs portuguesas. Mas ainda, e como principal objetivo, conseguir dar respostas às duas questões inicialmente delineadas:

- Quais os desafios inerentes ao processo de internacionalização?

- Qual o impacto que as barreiras têm no processo de internacionalização?

Os resultados permitiram concluir que os principais desafios apontados foram o posicionamento da empresa frente aos concorrentes estrangeiros e a dificuldade na comunicação/contacto com o cliente do país estrangeiro com a pandemia do COVID 19. Por exemplo, a Climar, que enfrenta dificuldade frente aos seus concorrentes e a Nautilus que tem dificuldade de encontrar distribuidores em determinados países. De modo geral, também o segmento em que a empresa atua ou as características específicas do negócio podem ter sido impeditivas do avanço do processo de internacionalização. Por exemplo, a *All around shoes*, que trabalha no segmento de luxo, com a pandemia e por não ser um bem essencial, encontrou dificuldades em prosseguir com o processo de internacionalização da marca.

Relativamente aos impactos que as barreiras têm no processo de internacionalização, os resultados apontam que todos os países possuem barreiras, mas cada um apresenta uma dificuldade diferente. Houve caso no qual a internacionalização em determinado país não funcionou devido à dificuldade de dinamização no mercado externo e criação de rivalidade. As dificuldades que as empresas enfrentam em lidar com a complexidade de normas e legislação de países estrangeiros e altos investimentos em determinada plataforma, por exemplo, para conseguir atingir os clientes do país estrangeiro causam um grande impacto.

Finalmente conseguiu-se sintetizar as variáveis apontadas como maiores obstáculos à internacionalização em 3 grandes grupos: fatores intrínsecos, fatores extrínsecos e fatores financeiros.

Em relação as limitações do presente estudo, a limitação mais evidente é a amostra reduzida, que nesta investigação contou com 3 empresas entrevistadas. Para uma futura investigação, sugere-se que o investigador consiga uma amostra mais robusta de modo a perceber se o resultado se mantém ou não. E por isso, a nível de sugestões de estudo futuro, surge o aumento do número de casos analisados dentro deste mesmo contexto, o que permitirá perceber se os resultados destas 3 organizações são uma boa representação do contexto. Ou, numa perspetiva mais global, tentar fazer uma análise comparativa, com os mesmos pressupostos, mas aplicada a empresas de diferentes tamanhos para que se possam retirar algumas conclusões de comparação entre a relevância de diferentes contextos entre as empresas portuguesas.

BIBLIOGRAFIA

- Acedo, F. J., & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49–67.
- Aharoni, Y. (1966). The foreign investment decision process. *Thunderbird International Business Review*, 8(4), 13–14.
- Akbar, M., & Naqvi, Z. F. (2000). Export diversification and the structural dynamics in the growth process: The case of Pakistan. *Pakistan Development Review*, 39(4 PART II), 573–589. <https://doi.org/10.30541/v39i4iipp.573-589>
- Akbulaev, N., & Salihova, S. (2020). Relationship between tourism sector and export : VAR analysis using Kazakhstan as case study. *Journal of International Studies*, 13(1), 184–195. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-1/12>
- Amal, M., Awuah, G. B., Raboch, H., & Andersson, S. (2013). Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries. *European Business Review*, 25(5), 411–428.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2).
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entr mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37(2), 27–42.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Resourced-based theory and international

growth strategies: an exploratory study. *International Business Review*, 11(2), 347–363.

Andraz, J. M., & Rodrigues, P. M. M. (2010). What causes economic growth in Portugal: exports or inward FDI? *Journal of Economic Studies*.

Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). *Foreign Market Entry - The textbook View vs Network View* (B. Axelsson & G. Easton (eds.); Industrial). Routledge.

Axiin, C. N., & Matthyssens, P. (2002). Viwepoint: Limits of internationalization Theories in an Unlimited World. *International Marketing Review*, 19, 439–449.

Azevedo, C., Oliveira, L., Gonzalez, R., & Abdalla, M. (2013). *A Estratégia de Triangulação : Objetivos , Possibilidades , Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. August 2015.*

Bahar, O. (2006). Turkey's impact on the economic growth of the tourism sector: VAR analysis approach. *Management and Economics: Celal Bayar University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 13(2), 137–150.

Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275–292.

Becker, G. S. (1975). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition.*

Blank, M. C., & Palmeira, E. M. (2006). Internacionalização de micro e pequenas empresas: uma visão crítica quanto à eficiência dos incentivos do governo. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 71.

Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., & Sharma, D. (2004). The perceived

usefulness of network experimental knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10(3), 355–373.

Botelho, J. M. M. (2015). *Internacionalização de empresas: contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização*. 348.

Brakman, S., Garretsen, H., Gorter, J., Van der Horst, A., & Schramm, M. (2005). *New economic geography, empirics, and regional policy*. The Hague CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.

Brito, C., & Lorga, S. (1999). O marketing internacional. *Sociedade Portuguesa de Inovação*.

Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). A long-run theory of the multinational enterprise. In *The future of the multinational enterprise*. Palgrave Macmillan.

Cahen, F. R., Lahiri, S., & Borini, F. M. (2016). Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 1973–1979. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.143>

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação Guia para Auto-aprendizagem*. Universidade Aberta 15.

Carvalho, J. (2012). *Planeamento Estratégico - Guia para o sucesso*. VidaEconómica.

Caves, R. E. (1971). International Corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(129), 1–27.

- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6).
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2015). The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Studies*, 46(1).
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2010). *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. Pearson Prentice Hall.
- Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6(3), 319–340.
- Chuang, Y. C. (1998). Learning by doing, the technology gap and growth. *International Economic Review*, 39(3), 697–721.
- Churrua, A. N., & García-Lomas, O. L. (1995). *Marketing internacional*. Piramide.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. Routledge.
- Contractor, F. J., & Mudambi, S. M. (2008). The influence of human capital investment on the exports of services and goods: an analysis of the top 25 services outsourcing countries. *Management International Review*, 48(4), 433–445. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0025-9>
- Cordeiro, C. (2009). *Spin offs de origem académica e processo de internacionalização. Um contributo empírico*. Faculdade de Economia do Porto.
- Cordeiro, R. A., Sanches, P. L. B., Cavalcante, K. D. O., Peixoto, A. F., & Leite, J.

- C. D. L. (2014). Pesquisa Quantitativa em Finanças: Uma Análise das Técnicas Estatísticas Utilizadas por Artigos Científicos Publicados em Periódicos Qualificados no Triênio 2007-2009. *Revista de Administração Da UFSM*, 7(1), 117–134. <https://doi.org/10.5902/198346595851>
- Costa, L. D. F. L. G. da, Parente, R. N. C., & Camelo, G. L. P. (2011). Processo De Internacionalização E O Impacto Nas Finanças Da Empresa: O Caso Lusamar. *Holos*, 2, 100. <https://doi.org/10.15628/holos.2011.331>
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas, Teoria e pratica* (Edições).
- Cristian, K. (2007). *Estratégias de internacionalização de empresas dos estado do Paraná: o papel dos agentes de exportação*. Universidade Federal do Paraná.
- Cumming, D., Sapienza, H., Siegel, D., & Wright, M. (2009). International entrepreneurship: managerial and policy implications. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 283–296.
- Cyert, R. M., & March, J. . G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (P. Education (ed.)). Prentice-Hall.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). *International Business*. Dryden Press, For Worth.
- De Clerq, D., Sapienza, H., & Crikns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms: The role of organizational learning effort and entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 24(4), 409–419.
- Deloitte, & A. para o I. e C. E. de P. (2014). *Estudo sem fronteiras PMEs levantam voo*. www.estudosemfronteiras.com

- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Dias, M. (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: O caso Adira*. Universidade do Porto.
- Dib, L. A., & Carneiro, J. (2006). Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. *In: 30o Encontro Da ANPAD*.
- Dominguinhos, P. (1999). *A internacionalizaA Internacionalização das Empresas Portuguesas: Um Modelo de Empenhamo e Conhecimento Incremental*.
- Dominguinhos, P. (2000). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Balanço da Evidência*.
- Duarte, R., Castro, J. M., Cruz, A. L., & Miura, I. K. (2012). The role interpersonal networks in the internationalization of higher education institutions. *Educação Em Revista*, 281(1), 343–370.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.
- Dunning, J.H. (1977). *Trade, Location of economic activity and the MNE: A Search for An Eclectic Approach*. Palgrave Macmillan.
- Dunning, John H. (1997). *Alliance Capitalism and Global Business*. Routledge.
- Durbarry, R. (2004). Tourism and economic growth: the case of Mauritius. *Tourism Economics*, 10(4), 389–401.

- Easton, G. (2010). Critical Realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1).
- Ellango, B., & Pattnaik, C. (2007). Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, 38, 541–555.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360.
- Esperança, J. P. (2001). *Padrões de internacionalização das empresas portuguesas*. IAPMEI.
- Felisardo, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal*.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143–153. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.008>
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Garikai, B. W. (2017). Challenges Faced by SMEs on Exportation and Possible Strategies. *Social Science Research Network*, March. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2399878>
- Gençtürk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51–72. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.2.51.19886>

- Gibson, T. (2015). *Why aren't SMEs exporting?* The Telegraph. <https://www.telegraph.co.uk/business/sme-management/why-arent-smes-exporting/>
- Gitman, L., & Madura, J. (2003). *Administração Financeira: uma abordagem gerencial*. Pearson: Addison Wesley.
- Gonçalves, M. A. C. G. (2017). *Aprendizagem de testes de hipóteses por alunos do ensino superior politécnico*. Universidade do Minho.
- Hennart, J.-F. (1987). Transaction Costs and the Multinational Enterprise: The Case of Tin. *Business and Economic History*, 16, 147–159.
- Hilal, A., & Hemais, C. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109–124.
- Hill, C., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117–128.
- Hollensen, S. (2012). *Essentials of Global Marketing* (2nd ed.). Pearson Education.
- Honório, L. C. (2006). Drivers Motivacionais da Internacionalização de Empresas Mineiras de Manufaturados. *VII Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*.
- Hunt, S. (2002). *Foundations of Marketing Theory*. M.E. Sharpe.
- Hussin, M., Alias, R., & Ismail, K. (2013). No TitleCost management skills among the owners of Malaysian small and medium enterprises (SMEs) in the era of globalisation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*,

204–213.

Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. The MIT Press.

Javalgi, R., & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: the internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64, 1004–1010.

Johanson, J., & Paul, W. F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.

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

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.

Johanson, Jan, & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.

Johanson, Jan, & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).

Kahiya, E. (2018). Five decades of research on export barriers: review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172–1188.

Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison

of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(3), 3–29.

Karami, M., Ojala, A., & Saarenketo, S. (2020). Entrepreneurial orientation and international opportunity development by SMEs: The mediating role of decision-making logic. *Journal of Small Business Management*.

Keupp, M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600–633.

Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600–633. <https://doi.org/10.1177/0149206308330558>

Kiss, A. N., Williams, D. W., & Houghton, S. M. (2013). Risk bias and the link between motivation and new venture post-entry international growth. *International Business Review*, 22(6), 1068–1078.

Korsakiene, R. (2014). Internationalization of Lithuanian SMEs: Investigation of Barriers and Motives. *Economics and Business*, 26, 54. <https://doi.org/10.7250/eb.2014.020>

Kovacs, E., Moraes, W., & Oliveira, B. (2007). *REDEFININDO CONCEITOS: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS CONCEITOS-CHAVE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO*. 17–29.

Kovacs, E.P., Moraes, W. F. A., & Oliveria, B. R. B. (2011). Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *RAE -Revista de de Administração de Empresas*, 320–335.

- Kovacs, Erica Piros, Moraes, W. F. A., & Oliveira, B. R. B. (2007). Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *Revista de Gestão*, 17–29.
- Kwok, C. C. Y., & Reeb, D. M. (2000). Internationalization and firm risk: an upstream-downstream hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 31, 611–629.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121–148.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- Lobo, A. S. A. (2014). *Fatores indutores da internacionalização empresarial: a importância das redes relacionais e do conhecimento*. Universidade Portucalense.
- Lobo, C., Santos-Pereira, C., & Durão, N. (2020). The enhancers of the internationalization strategy and its relation with business performance – the Portuguese case. *In BEM Conference*.
- Lorga, S. (2003a). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo.
- Lorga, S. (2003b). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo.
- Ludovico, N. (2009). *Como preparar uma empresa para o comércio exterior*. Saraiva.

- Machikita, T., & Ueki, Y. (2011). Impacts of Incoming Knowledge on Product Innovation: Technology Transfer in Auto-related Industries in Developing Economies. *Asian Journal of Technology Innovation*.
- Malhotra, N. K., James, A., & Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1–31.
- Malhotra, N. K. (2007). Marketing research : an applied orientation. Pearson : Prentice Hall.
- Marôco, J. (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics. Pero Pinheiro: Report Number.
- Manfré, M. (2009). Manual de Gestão do Comércio Internacional Fundamentos, Estratégia & Ações. In *Clube de Autores* (Issue 1a. Edição).
- Mc Dougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2017). Internation Entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5).
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatti, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.
- McKinnon, R. I. (1964). Foreign exchange constraints in economic development and efficient aid allocation. *The Economic Journal*, 74(294), 388–409.

- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small and medium sized enterprise internationalization towards the knowledge based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156–167.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(2), 99–118.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações* (Editora RH (ed.)).
- Miesenbock, K. J. (1988). Small Businesses and Exporting: A literatura review. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 6(2).
- Moeti, K. B. (2004). *Rationalization of government structures concerned with foreign direct investment policy in South Africa*. University of Pretoria.
- Monteiro, V. (2016). *Estudo multi-caso:PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020 Vanessa*.
- Morgan, R., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique. *Management Decision*, 35(1), 68–78.
- Nogueira, C. S. (2014). *Planejamento Estratégico* (1st ed.). Pearson.
- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2(4).
- OECD. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME internationalisation*.
- Okpara, J. O., & Koumbiadis, N. J. (2009). Strategic export orientation and

- internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1(1), 1–10.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international New Ventures. *Management International Review*, 37, 85–99.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5).
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Areal Editores.
- Picchiai, D., & Teixeira, M. J. (2019). AS TEORIAS COMPORTAMENTAIS E ECONÔMICAS NAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. *Produto & Produção*, 19(3). <https://doi.org/10.22456/1983-8026.93337>.
- Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention. *Organizational Research-Methods*, 12(3), 567–589.
- Piercy, N. F. (1981). Company internationalization: active and reactive exporting. *European Journal of Marketing*, 15(3), 22–40.
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: insights from Portuguese small and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254–272.
- Pleitner, J. H. (2002). The future of SMEs in globalizes world. *Paper Presented at the AISE Conference*.

- Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. Free Pass.
- Previdelli, J. (1997). Estratégias condicionantes da internacionalização de empresas no Mercosul. *ANPAD*.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. (Editora Feevale (ed.)).
- Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. Cosimo Classics.
- Rodriguez, A. (2002). Multinationals, linkages and economic development. *American Economic Review*, 86(4), 852–873.
- Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business Management and Enterprise Development*, 476–497.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kylaheiko, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363–378.
- Santos, J., Ferreira, M., & Reis, N. (2012). Industrial network membership: reducing psychic distance hazards in internationalization of firms. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 438–452.
- Sapienza, H., Autio, E., George, G., & Zahra, S. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4).
- Schwens, C., Eiche, J., & Kabst, R. (2011). The moderating impact of informal

- institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice. *Journal of Management Studies*, 48(2), 330–351.
- Schwens, C., & Kabst, R. (2011). Entry Learning, Age at Internationalization, and Foreign-Venture Performance of Young Technology Firms. *Schmalenbach Business Review*, 63(3).
- Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. retos e interrogantes – I. Métodos* (Ed. La Muralla (ed.)).
- Shrader, R., Oviatt, B., & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227–1247.
- Siawsurat, D., & Nysten, U. (2011). *Internationalization Stages of SMEs Through Exporting*. Umeå School of Business.
- Silva, R. C. ., Chauvel, M. ., & Bertrand, H. (2010). Internacionalização de Pequenas Empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, 26(76).
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. AICEP.
- Simões, V. C. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*.
- Smith, A. (1976). *The Wealth of Nations*. Bantam Classic.
- Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small and medium-sized

- enterprises - a matter of attitude? *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 288–317.
- Soukiazis, E., & Antunes, M. (2011). Growth Performance in Portugal Since the 1960's: A Simultaneous Equation Approach with Cumulative Causation Characteristics. *Journal of Economic Issues*, 6, 31.
- Sousa, F. (1997). A internacionalização em dez tópicos. *Economia & Prospectiva*, 1(2), 9–16.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. (Edições). Pactor.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In I. N. K. D. & Y. S. London (Ed.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285). Sage Publications, Inc.
- Suarez-Ortega, S. (2003). Export barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403–419.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Publisher Team.
- Tseng, C. C. (2013). Connecting self-directed learning with entrepreneurial learning to entrepreneurial performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 19(4), 425–446. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-08-2011-0086>
- Turnbull, P. W. (1985). Internationalisation of the firm: a stages process or not? *Export Expansion and Market Entry Modes*.
- Ueki, Y. (2015). Trade costs and exportation: A comparison between enterprises in

- Southeast Asia and Latin America. *Journal of Business Research*, 68(4), 888–893.
- Uner, M. M., Kocak, A., & Cavusgil, S. T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22(5), 800–813.
- Vahlne, J.-E., Schweizer, R., & Johanson, J. (2012). Overcoming the liability of outsidership - the challenge of HQ of the global firm. *Journal of International Management*, 18(3), 224–232.
- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), 64–86.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207.
- Vernon, R. (1974). The location of economic activity. In *Economic analysis and the multinational enterprise* (In: John H). George Allen & Unwin.
- Weisfelder, C. J. (2001). Internationalization and the multinational enterprise: Development of a research tradition. In C. N. Axinn & P. Matthyssens (Eds.), *Reassessing the internationalization of the firm* (pp. 13–46). JAI Press.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2).
- Welch, L. S., Benito, G. R., & Petersen, B. (2018). *Foreign Operations Methods: Theory, Analysis, Strategy*. Edward Elgar Publishing.

- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
- Welford, R., & Prescott, K. (1994). An issue-based approach. In *European Business* (2nd ed.). Financial Times Management.
- Williamson, O. (1985). *The economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press.
- Yamakawa, Y., Peng, M., & Deeds, D. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 59–82.
- Yaprak, A. (1985). A empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US firms. *International Marketing Review*, 2(2), 72–83.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (5 ed). Bookman.
- Zahra, S. (2005). Theory on international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20–28.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International Entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In *Research collection Lee Kong Chian School of Business* (pp. 255–288). Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset. Strategic Management Series.
- Zheng, C., Khavul, S., & Crockett, D. (2012). Does it transfer? The effects of pre-internationalization experience on post-entry organizational learning in entrepreneurial Chinese firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(3), 232–254.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião da entrevista

Guião de Entrevista

1. Qual o ramo da atividade da empresa? (CAE)
2. Qual o ano de inicio da atividade da empresa e o de inicio da internacionalização?
3. Dimensão da empresa
4. Mercados onde trabalha (3 principais)
5. Mercados onde pretendem entrar? (próximos 3 anos...)
6. Qual o(s) modo(s) de entrada?
7. Qual a % de negócios resultantes da internacionalização?
8. Tem um departamento responsável pela internacionalização?
9. Um caso de sucesso? Insucesso?
10. Quais os principais obstáculos/dificuldades da internacionalização?
11. Considera que os Apoios/Incentivos do Estado à Internacionalização são um fator importante para a Internacionalização?
12. Teve conhecimento de alguma medida de apoio à internacionalização durante a pandemia do covid19?
13. Se sim, candidatou-se ao apoio? Se não, quais foram as razões?
14. Se realmente se candidatou, quais foram os impactos?

15. Quais as perspectivas que tem para os negócios internacionais em relação ao future?

Anexo 2 –

Questionário à Internacionalização

QUESTIONÁRIO: "FATORES INDUTORES E INIBIDORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS"

Este questionário insere-se no projeto IECpBI – Ecosistema interativo para a internacionalização das empresas Portuguesas, desenvolvido com o apoio do Centro de Investigação REMIT – Research on Economics, Management and Information Technologies, da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, financiado pelo FEDER no âmbito do programa COMPETE 2020 e por fundos nacionais - PORTUGAL 2020.

Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo focado na perspetiva do empresário e na sua perceção sobre o processo de internacionalização da sua empresa, mais especificamente, sobre os fatores que contribuíram para a entrada da empresa nos mercados externos, bem como sobre os constrangimentos/entraves encontrados no processo.

As informações recolhidas são confidenciais. O tratamento estatístico previsto não permitirá nunca reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas participantes no estudo.

A sua ajuda é preciosa! Obrigada pela colaboração.

* Required

1. Email address *

Untitled Section

2. 1. Setor de atividade (ex: CAE) *

3. 2. Ano de constituição da empresa *

4. 3. Ano de início da Internacionalização *

5. 4. Dimensão da empresa (nº de empregados permanentes em Dezembro de 2018) *

Mark only one oval.

- Até 9
- De 10 a 49
- De 50 a 249
- De 250 a 499
- De 500 a 1000
- Mais de 1000

6. 5. Indique a percentagem de capital estrangeiro na sua empresa *

7. 6. A sua empresa é uma Empresa Familiar? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

8. 7. Indique a percentagem de capital na posse dos membros da mesma família *

9. 8. Modalidades de Internacionalização *

Qual a forma que a sua empresa escolheu para se internacionalizar? (selecione todas as que se aplicam)

Check all that apply.

- Exportação "spot"
- Exportações a médio-longo prazo
- Exportação via agentes ou distribuidores
- Licenciamento de tecnologia ou marca
- Franchising
- Joint-venture
- Subsidiária
- Projeto
- Investimento Directo Estrangeiro (IDE)
- Outra

10. Se na pergunta 8. escolheu a opção "Outra" especifique por favor

11. 9. Percentagem de negócios (faturação) da empresa que resultou do processo de internacionalização, no ano de 2018 *

Mark only one oval.

- Menos de 10%
- De 10% a 25% exclusive
- De 25% a 50% exclusive
- De 50% a 75% exclusive
- 75% ou mais

12. 10. Nesse ano, considera que os resultados obtidos em termos de negócios (faturação) decorrentes do processo de internacionalização foram: *

Mark only one oval.

- Muito Inferiores ao previsto
 Inferiores ao previsto
 Como o previsto
 Superiores ao previsto
 Muito Superiores ao previsto

13. 11. Qual a relevância dos seguintes destinos na internacionalização da sua empresa? *

Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Espanha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zona Euro excluindo Espanha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Europa excluindo zona euro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
África	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
América	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ásia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oceânia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 12. Fatores determinantes da internacionalização da empresa (Características do Mercado Interno) *

Dentro do seguinte conjunto de fatores qual o grau de importância que atribui a cada um deles como determinante para o surgimento da decisão de internacionalizar a sua empresa?

Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Necessidade de ganhar novos mercados/clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de explorar recursos próprios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de reduzir/diversificar riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de aproveitar economias de escala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Se na pergunta 12. escolheu a opção "Outra(s)" especifique por favor

16. 13. Fatores determinantes da internacionalização da empresa (Características do Mercado Externo) *

Dentro do seguinte conjunto de fatores qual o grau de importância que atribui a cada um deles como determinante para o surgimento da decisão de internacionalizar a sua empresa?

Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Fraca concorrência no novo mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perspetivas favoráveis de crescimento no novo mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitir o acesso a novas tecnologias ou recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhar clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguir parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguir concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Se na pergunta 13. escolheu a opção "Outra" especifique por favor

18. 14. Qual o grau de importância que atribui a cada um destes fatores para a efetivação da internacionalização da sua empresa? *

Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Antiguidade da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensão da empresa (volume de negócios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências específicas dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência internacional dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forte propensão empreendedora e para assumir riscos por parte dos principais colaboradores e direção da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rede de contactos formal (outras empresas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rede de contactos informal (amigos, familiares, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade territorial aos novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade linguística aos novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade cultural aos novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sistema de incentivos/apoios à internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalização dos negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades de Acesso a Financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia na tomada de decisões por parte do responsável pela internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Se na pergunta 14. escolheu a opção "Outra" especifique por favor

20. 15. Principais constrangimentos/obstáculos encontrados no processo de internacionalização *

Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Diferenças Linguísticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenças Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficiência de colaboradores com experiência internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades em contratar recursos humanos no destino com as qualificações/competências requeridas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades em aceder a financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade na gestão do risco cambial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concorrência forte no mercado de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspetos legais/fiscais do país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoios/incentivos à internacionalização insuficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem externa do país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Se na pergunta 15. escolheu a opção "Outra" especifique por favor

22. 16. De que modo considera que os seguintes "Apoios/Incentivos à internacionalização" foram importantes? *

Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associação Empresarial de Portugal (AEP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações Empresariais Locais/Municipais/Regionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entidades específicas do seu setor de atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Câmaras de Comércio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Embaixadas e Consulados de Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras Entidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Se na pergunta 16 respondeu "Outras Entidades", especifique por favor

24. 17. Indique a importância das seguintes fontes no financiamento do processo de internacionalização da sua empresa *

Mark only one oval per row.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Capitais Próprios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiamento Bancário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empréstimos de Sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoios do Estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Se na pergunta 17 respondeu "Outras", indique qual/quais

Redes e
Colaborações

As próximas questões detalham sobre as redes e colaborações desenvolvidas pela sua empresa no seu processo de internacionalização. Nas suas respostas, considere tanto as redes e colaborações formais como as informais.

27. Qual a relevância das parcerias estabelecidas para a obtenção dos seguintes recursos? *

Mark only one oval per row.

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Conhecimento Científico e Tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre o Mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre Financiamento e Sistemas de Incentivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre possíveis Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre o Quadro Político e Legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre o Quadro Macroeconómico e Fiscal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canais de Distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aconselhamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Credibilização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Digitalização dos Negócios/Transformação Digital

30. Relativamente ao(s) obstáculo(s) que encontrou na utilização das tecnologias referidas na pergunta anterior, avalie numa escala de 1 (nunca) a 5 (sempre) cada um dos seguintes: *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Cultura da Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência dos Gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poucos parceiros tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orçamentos inadequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores não possuem as competências necessárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Liderança está confusa sobre o que fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identificação

31. Qual a função que desempenha na empresa?

32. Qual a sua idade?

Mark only one oval.

- Menos de 25
 25-40
 41-54
 55-64
 65 ou Mais

33. Qual o seu nível de Qualificações?

Mark only one oval.

- Ensino Básico (Até ao 9º Ano)
- Ensino Secundário (Até ao 12º Ano)
- Bacharelato ou Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

34. Indique, por favor, se deseja receber um resumo com os resultados deste estudo: *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

35. Como forma de agradecimento, no caso de desejar a colocação do seu Logo no site do projecto, identifique a sua empresa.

36. Se deseja o resumo ou a colocação do logo, indique-nos o seu e-mail.

Informa-se que, de acordo com a aplicação do RGPD, os dados recolhidos serão anonimizados de imediato e guardados em processo especialmente previsto para o efeito.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms