

A Internacionalização do setor do Mobiliário: A criação do *Cluster* em Paços de Ferreira

Tiago André Lemos Martins

Dissertação de Mestrado em Finanças

Orientação: Prof.º Doutor Fernando António Oliveira Tavares

Março, 2018



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

Tiago André Lemos Martins

**A Internacionalização do setor do Mobiliário:
A criação do *Cluster* em Paços de Ferreira**

Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de Mestre em Finanças, sob a orientação do Prof. Doutor Fernando António Oliveira Tavares

Departamento de
Economia Gestão e Informática

Março, 2018



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Agradecimentos

No momento final deste enorme desafio, quero agradecer a todos os que de alguma forma contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização desta importante etapa da minha vida. Dado o espaço limitado, deixo algumas palavras, mas um sentido e profundo sentimento de gratidão e reconhecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Tavares, por toda a disponibilidade e apoio demonstrado, sempre com sugestões e comentários pertinentes. A sua sabedoria e experiência foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

A todas as empresas de Paços de Ferreira, em particular a Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF) que em nome da Dra. Catarina permitiu contactar as empresas, que tiveram a amabilidade de contribuir para os resultados obtidos neste estudo.

Aos meus pais, Fernanda, Luís e ao meu irmão Francisco que sempre apoiaram todas as decisões da minha vida e sempre me motivaram a continuar tornando possível a realização desta dissertação. As palavras de conforto e incentivo e a confiança depositada em mim foram fundamentais para que iniciasse e principalmente terminasse, esta etapa da minha vida.

A Cláudia, pelo amor, paciência, carinho, motivação, ajuda, dedicação, tanto ao longo desta fase da minha vida, como a nível pessoal, que temos partilhado juntos, principalmente nos momentos mais difíceis. Nunca desistiu de mim, os abraços, a companhia, as palavras de incentivo, “tu consegues”, “tens tanto potencial” e “eu acredito em ti” e as suas constantes sugestões de melhoria contínua, nunca me deixaram desistir e mostraram sempre o outro lado.

Aos meus amigos em especial ao Joaquim e ao Filipe pela nossa longa amizade de irmãos por toda a sua ajuda e aos colegas de trabalho, pelo companheirismo, força, ajuda e compreensão.

Obrigado a todos!

Título

A Internacionalização do Setor do Mobiliário: A Criação de um *Cluster* em Paços de Ferreira.

Resumo

A internacionalização do mobiliário e resultante criação de um *cluster* em Paços de Ferreira, entendido como aglomeração geográfica, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num setor e instaladas num determinado local ou região, produzindo efeitos na estratégia de internacionalização das empresas poderá representar como um grande impulsionador do setor do mobiliário. Nesta investigação foi dado especial enfoque à compreensão do tema da internacionalização e à consequente seleção das modalidades de entrada. É essencial que se consigam identificar as principais barreiras à entrada nos mercados internacionais, bem como os principais motivos para a internacionalização das empresas do mobiliário e depois conhecer as principais modalidades de entrada nos mercados internacionais. Conhecer os instrumentos para a internacionalização, compreender e perceber como se chega à criação do *cluster*, compreender as externalidades que daí advém, os contributos que pode vir a ter na economia local e nacional e o que pode oferecer as empresas que façam parte do *cluster*.

Neste estudo, a técnica de recolha de dados utilizada para obtenção de dados primários foi o inquérito por questionário, tendo sido obtidas 153 respostas válidas de empresas instaladas em Paços de Ferreira. A amostra é na sua maioria composta por pequenas e médias empresas, o que corresponde à estrutura de empresas predominantes em Paços de Ferreira. Foi possível identificar os motivos que levaram as empresas a instalarem-se em Paços de Ferreira, as modalidades de entrada nos mercados internacionais, o seu grau de exportação, as suas motivações, o que é mais importante quando se vão internacionalizar e as suas estratégias. Conclui-se que as empresas estão interessadas na criação de um *cluster* do mobiliário, em fazer parte dele e também a representarem uma marca única e global com força e poder junto dos mercados internacionais em feiras e eventos.

Palavras-chave: Internacionalização, *cluster*, mobiliário, ferramentas, estratégias, global.

Title

The Internationalization of the Furniture Sector: The Creation of a Cluster in Paços de Ferreira.

Abstract

The internationalization of furniture and the resulting creation of a cluster in Paços de Ferreira, understood as geographic agglomeration, usually of small and medium companies, specialized in a sector and installed in a certain place or region, having effects in the internationalization strategy of the companies could represent as a great booster of the furniture sector. In this investigation, special emphasis was given to understanding the theme of internationalization and to the consequent selection of the modalities of entry. It is essential to identify the main barriers to entry on international markets, as well as the main reasons for the internationalization of furniture companies and then to know the main entry modalities in international markets. To know the instruments for internationalization, to understand them and to understand how to arrive at the creation of the cluster, to understand the externalities that come from it, the contributions that may come to have in the local and national economy and what can offer the companies that are part of the cluster.

In this study, the data collection technique used to obtain primary data was the questionnaire survey, and 153 valid answers were obtained from companies located in Paços de Ferreira. The sample is mostly composed of small and medium-sized companies, which corresponds to the structure of predominant companies in Paços de Ferreira. It was possible to identify the reasons that led companies to settle in Paços de Ferreira, the modalities of entry in international markets, their degree of export, their motivations, what is more important when they are going to internationalize and their strategies. It is concluded that the companies are interested in the creation of a cluster of furniture, to be part of it and also to represent a unique and global brand with strength and power in the international markets in fairs and events.

Keywords: Internationalization, cluster, furniture, tools, strategies, global.

Índice

1. Introdução	11
2. Contexto do Estudo	14
2.1 Introdução.....	14
2.2 Objetivos do estudo e questões de investigação	15
3. A entrada das empresas no mercado global.....	17
3.1 O conceito de Internacionalização	17
3.2 Principais Teorias de Internacionalização	18
3.2.1 A Teoria do Comércio Internacional.....	19
3.2.2 Teoria do Estágios (Modelo de Uppsala).....	20
3.2.3 Teoria Eclética de Dunning (OLI)	23
3.2.4 Teoria de Redes ou Acordos de Cooperação	26
3.2.5 Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	28
3.2.6 <i>Born Global</i> ou <i>Start up Global</i>	29
3.3 Barreiras a Internacionalização.....	31
3.4 Motivos para a Internacionalização	33
3.5 Modalidades de Entrada nos Mercados Internacionais.....	37
3.5.1 Modos de Exportação	38
3.5.2 Modos Intermédios Formas Contratuais	42
3.5.3 Investimento Direto.....	46
3.5.4 <i>Internet</i> / Comércio eletrónico.....	48
4. A criação de um <i>Cluster</i> português do mobiliário	50
4.1 Introdução.....	50
4.2 Definição de <i>Cluster</i>	51
4.3 <i>Clusters</i> e a Competitividade Local.....	52
4.4 Contributos do Investimento Direto Estrangeiro	55
4.5 <i>Spillovers</i>	58
4.6 Criação de uma marca de referência mundial	60
5. Metodologia da investigação	63
5.1 Caracterização da Amostra.....	66
5.2 Recolha e tratamento dos dados	67
5.3 Análise dos resultados do questionário	70

6. Apresentação e discussão de resultados	72
6.1 Análise Fatorial Exploratória.....	86
7. Conclusão.....	90
7.1 Principais resultados e conclusões	90
7.2 Limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.....	94
Anexos.....	107
(Anexo 1)	108

Índice de Figuras

Figura 1 - Representação do Modelo de Uppsala.....	21
Figura 2 - Ciclo da Vida do Produto.....	28
Figura 3 - O modelo do Diamante.....	54

Índice de Quadros

Quadro 1 - Modelo dinâmico de Uppsala	22
Quadro 2 - Vantagens intrínsecas ao investimento internacional (Paradigma OLI).....	25
Quadro 3 - O modelo de entrada de Dunning	26
Quadro 4 - O modelo de Redes	27
Quadro 5 - Características das empresas <i>Born Globals</i>	30
Quadro 6 - Vantagens e desvantagens do licenciamento.....	43
Quadro 7 - O IDE e a inclusão na economia global – principais argumentos	56
Quadro 8 - Ligação dos objetivos às questões	69

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Intervalos do teste de Kaiser-Meyer-Olkin	65
Tabela 2 - Intervalos do Alpha de Cronbach	65
Tabela 3 - Ano de fundação das empresas	72
Tabela 4 - Número de funcionários ao serviço	73
Tabela 5 - Volume de negócios das empresas.....	74
Tabela 6 - Principais motivos da localização das empresas.....	75
Tabela 7 - Vendas internacionais	76
Tabela 8 - Mercados de exportação das empresas.....	77
Tabela 9 - Estudo prévio na entrada no novo mercado das empresas	77
Tabela 10 - Obtenção de informação das empresas	78
Tabela 11 - Modalidade de entrada das empresas	79
Tabela 12 - Seguir a mesma modalidade de entrada das empresas.....	80
Tabela 13 - Concordância dos fatores que mais influenciaram a empresa na entrada nos mercados internacionais.....	81
Tabela 14 - Perspetiva futura em relação aos mercados internacionais	82
Tabela 15 - Motivos que mais influenciam a internacionalização das empresas.....	83
Tabela 16 - A criação de um <i>cluster</i> do mobiliário	84
Tabela 17 - Fazer parte do <i>cluster</i> do mobiliário	85
Tabela 18 - Criação de uma marca única e global estando sujeitas a representa-la.....	85
Tabela 19 - Variância total explicada pelo processo de internacionalização setor do mobiliário	87
Tabela 20 - Matriz das componentes do processo de internacionalização do setor do mobiliário	87

Lista de Siglas e Abreviaturas

ACPAF – Análise de Componentes Principais à Análise Fatorial;

AEPF – Associação Empresarial de Paços de Ferreira;

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo Português;

AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal;

APIMA – Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins;

CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas;

EUA – Estados Unidos da América;

I&D – Inovação e Desenvolvimento;

IDE – Investimento Direto Estrangeiro;

IKEA – Empresa de móveis domésticos;

INE – Instituto Nacional de Estatística;

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin;

OLI – *Ownership*, Localização e Internacionalização;

PME – Pequenas e Médias Empresas;

PORDATA – Base de dados Portugal contemporâneo.

1. Introdução

No âmbito do tema da Internacionalização das empresas do Mobiliário, investigou-se e analisou-se o processo de internacionalização, as suas várias etapas para a indústria do mobiliário tendo sido esta pouco reconhecida. Deste modo conseguiu-se fazer a ligação entre este gosto pela indústria em causa, com o aproveitamento de todas as capacidades inerentes que a criação do *Cluster* do Mobiliário poderá trazer à economia local, regional e nacional como futuramente com a criação de uma marca com referência a nível internacional pode trazer ao *cluster* e as empresas da área envolvente.

A escolha desta temática tem a ver com a realidade de vivermos num mundo cada vez mais competitivo e globalizado. Deste modo a internacionalização é essencial para que as empresas possam fazer frente a esta competitividade.

A internacionalização constitui uma aposta incontornável na ótica da competitividade e do desenvolvimento sustentado das empresas, num mundo cada vez mais globalizado e em mercados cada vez mais competitivos, mas por outro lado constituindo uma vantagem de oportunidades pelo mundo fora, em particular no caso das Pequenas e Médias Empresas (PME).

O processo de internacionalização tem outros benefícios (e.g. divulgação, maior volume de vendas, posicionamento estratégico, aumento de sinergias) para as empresas que permitem a afirmação das mesmas da sua marca, consequentemente do conceito que a empresa defende e que é a base de todo o negócio. Esta informação sendo partilhada no *cluster*, poderá a vir ser uma mais valia, que conseguirá permitir a que outras empresas consigam entrar em certos mercados já com uma boa base de informação e bem preparadas para as adversidades que possam surgir.

A partilha de informação e de conhecimentos pode trazer inúmeras vantagens competitivas compartilhadas para as empresas (e.g. divulgação das principais redes de distribuição, dos países com potenciais de crescimento de vendas). Com a criação de uma marca para ser implementada pelas empresas do *cluster*, pode-se tornar numa vantagem para fazer face aos concorrentes internacionais (Forsgren, 2015; MacKinnon & Webb, 2017; Tyaglov et al., 2017).

Este estudo tem como principal objetivo analisar o processo de internacionalização existente nas empresas, apresentando os diferentes caminhos que podem seguir. Pretende também ver quais as modalidades de entrada que existem e que podem ser adaptados às circunstâncias vividas pelas empresas e a sua realidade. Depois do mercado alvo identificado seguir a estratégia de internacionalização adotada pela empresa estudar e perceber em que medida podem ser eficientes.

A criação do *cluster* pode ser importante para os seguintes aspetos:

- 1- Apoio à entrada nos mercados externos;
- 2- Melhoria de todas as operações industriais, tendo por objetivo o aumento da produtividade;
- 3- A realização de estudos e aquisições de outros serviços especializados;
- 4- Formação em gestão;
- 5- Formação profissional;
- 6- Incentivos à contratação de técnicos e quadros superiores;
- 7- Bolsas de estudo para estudar nas universidades e escolas de centros de competências no exterior;
- 8- Benefícios fiscais;
- 9- Incentivo a modalidades de cooperação empresarial;
- 10- Apoio à reestruturação financeira do setor;
- 11- Otimização de recursos por parte de fundos comunitários;
- 12- Criação de um pólo universitário para a integração de jovens no setor do mobiliário;
- 13- Criar relações com outros *clusters* não só nacionais como internacionais.

Com a criação do *Cluster* do Mobiliário pretende-se analisar a criação de valor e a competitividade local que pode conduzir. Por sua vez as multinacionais e as empresas podem dar um contributo fundamental na criação de valor, ao trazer para o *cluster* conhecimentos e aptidões técnicas muito avançadas e com o desenvolvimento do setor com o seu enriquecimento.

Este desenvolvimento poderá levar à criação de uma marca global muito reconhecida que permitirá levar o nome de Portugal a todo o mundo sendo conhecido pela sua qualidade do mobiliário.

A importância da criação do *cluster* poderá trazer logo como principal fator o aumento do volume de produção de mobiliário de todos os tipos. Mas conseguirá trazer os mais importantes fatores de competitividade do setor que são a investigação, a criatividade, a inovação, as competências, a qualidade, o *design*, os conhecimentos e a sua mais-valia o saber-fazer, assim como um melhor acesso aos mercados internacionais (Delgado, Porter & Stern, 2014; Gereffi & Lee, 2016).

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o tema bem como os principais objetivos, uma apresentação sucinta do que irá ser exposto em todos os capítulos, apresentação da estrutura da dissertação.

No segundo capítulo será feita uma abordagem introdutória ao tema, abordando a importância da temática da internacionalização e ao seu contexto de estudo.

O terceiro capítulo apresenta a parte teórica, com base nas teorias dos diferentes autores citados na revisão da literatura sobre a entrada das empresas no mercado global, com abordagem a internacionalização, explicação do conceito, às principais teorias de internacionalização, às barreiras de internacionalização e às diversas modalidades de entrada nos mercados internacionais.

No quarto capítulo será feita uma abordagem à criação de um *cluster* português do mobiliário, com o seu conceito, definição, o que poderá oferecer às empresas, com referência ao benefício que o *cluster* pode proporcionar a área envolvente. Aos contributos do investimento direto estrangeiro, ao surgimento dos *spillovers* e posteriormente com a criação de uma marca global, estudar que benefícios poderá emergir e proporcionar as empresas do *cluster*.

O quinto capítulo, refere-se ao desenho da investigação e à metodologia de investigação utilizada, começando pela formulação da questão de investigação, seguida pela caracterização da população em estudo e pela definição dos métodos e técnicas de pesquisa utilizados.

O sexto capítulo refere-se à análise e discussão de resultados. No sétimo e último capítulo da investigação será apresentada a conclusão, as limitações do estudo e por último as sugestões para uma investigação futura.

2. Contexto do Estudo

2.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é fazer um enquadramento geral da indústria na qual foi efetuado o estudo empírico. No seguimento e sentido de cumprir os objetivos definidos para o estudo, bem como dar seguimento ao estudo empírico, definiu-se pelo *cluster* do mobiliário de Paços de Ferreira (capital do móvel). A seleção deste *cluster* deveu-se a perda de importância da indústria do mobiliário e pela sua adequação para o problema em estudo que é a falta de um *cluster* do mobiliário em Portugal.

A crescente internacionalização, a facilidade de entrada nas economias dos países e rápida evolução tecnológica, provocaram um aumento crescente na tendência da evolução dos mercados para a globalização, em consequência, uma maior necessidade de as empresas desenvolverem estratégias competitivas face às constantes alterações do meio envolvente.

As empresas portuguesas, não podem ficar presas ao seu mercado interno, as empresas terão inevitavelmente de procurar oportunidades de negócios nos mercados internacionais, devendo alargar o seu âmbito de atuação e considerar a sua expansão global no mundo.

Numa era de globalização cada vez mais acentuada, as empresas podem procurar o capital, a informação, os bens a tecnologia em qualquer parte do mundo. De facto, com a abertura dos mercados, verifica-se uma melhoria a nível dos transportes e da comunicação, os quais, na teoria diminuiriam a importância da localização em termos de concorrência (Baylis, Smith & Owens 2017; Walter, 2017).

No entanto, a localização continua a ser um aspeto importante quando estamos perante a análise da concorrência. Prova disso é o facto de nos últimos anos se verificar um elevado crescimento do interesse pelos *clusters*, quer por parte dos economistas e dos geógrafos económicos, quer por parte dos governantes.

No seguimento da análise do mercado português do mobiliário, derivado ao interesse pela indústria e por ter um contacto próximo com essa realidade, o estudo torna-se pertinente, devido a que existe uma falta de estratégia de internacionalização da

indústria em Portugal. Existe um maior interesse nesta indústria por parte de grandes empresas estrangeiras estando a referir, (por exemplo) ao caso do IKEA, do que as próprias entidades portuguesas.

Uma indústria na sua globalidade muito rica, com imensas qualidades, capacidades e potencialidades para se afirmar a nível internacional. Com a vantagem de a sua área geográfica estar maioritariamente concentrada na região Tâmega e Sousa, sendo o concelho de Paços de Ferreira o maior impulsionador, tendo um vasto leque de empresas de grande dimensão no concelho, surgiu a ideia de poder juntar esses fatores num só, com a criação de um *cluster* do mobiliário.

Os *clusters* podem ser entendidos por aglomerações geográficas, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num setor e instaladas num determinado local ou região, podendo afetar a competitividade, nomeadamente através do aumento da produtividade das empresas inseridas naquela região, através da contribuição positiva para a inovação e ainda ao estimular a criação de novos negócios, que se difundem e reforçam o próprio *cluster* onde se inserem (Giuliani, 2005; Porter, 1998).

Neste seguimento, as empresas instaladas num *cluster*, têm uma maior probabilidade de alcançar vantagens competitivas, quer ao nível de eficácia operacional, quer ao nível de tipos de estratégias, dispondo de opções estratégicas quando confrontadas com a concorrência internacional. A relevância deste tema, tem por base que na existência de um *cluster*, possa aproveitar e alcançar todos os aspetos positivos do mesmo, com a união de esforços, a criação de uma marca própria com o rosto e características de Portugal, a partilha de informação, a presença em grandes feiras a nível internacional, as economias de escala, o reconhecimento e valorização do país, repercutindo uma afirmação do mobiliário português no mundo.

2.2 Objetivos do estudo e questões de investigação

A investigação deve começar através da exposição do projeto sob forma de uma pergunta de partida, a qual deve ser clara, exequível e pertinente (Saunders, 2011).

Para efeitos de pesquisa a pergunta de partida da presente investigação, consiste na seguinte: “Qual o impacto da criação do Cluster nacional do setor do mobiliário em Paços de Ferreira, a nível da sua internacionalização como uma marca de referência e de excelência mundial?”.

No âmbito da presente investigação, foi definido um objetivo geral, o qual se decompõem em objetivos específicos e que conduziram à elaboração do questionário.

O principal objetivo passa por compreender qual o impacto da criação de um *cluster* em Paços de Ferreira, quais as estratégias utilizadas na internacionalização das empresas e a sua receptividade na criação de uma marca global, através das perceções obtidas pelos inquiridos.

Os objetivos específicos definidos são os seguintes:

- Identificar qual a estratégia de internacionalização adotada pela empresa;
- Delimitar quais foram as opções escolhidas pelas empresas, incluindo as bases de escolha;
- Compreender a importância da localização da empresa na sua estratégia;
- Perceber a percentagem das vendas internacionais;
- Avaliar qual a perceção das empresas com a criação de um *cluster* em Paços de Ferreira e qual o seu impacto;
- Verificar qual a perceção da ideia da criação de uma marca única global do mobiliário.

No sentido de dar resposta aos objetivos referidos anteriormente, será desenvolvido um estudo quantitativo junto das empresas de Paços de Ferreira, com o recurso a um inquérito por questionário.

3. A entrada das empresas no mercado global

Neste capítulo são analisadas as principais correntes teóricas da temática da internacionalização e ainda são identificados os motivos que levam à internacionalização e às barreiras de entrada nos mercados internacionais. As empresas portuguesas, cada vez mais tem pressões competitivas, não vindo apenas e só de outras empresas da mesma região, mas das outras empresas estrangeiras. Digamos que a concorrência estrangeira, tendo por vezes de competir de acordo com outras regras e padrões, muitas vezes seguindo objetivos diferentes (Lasserre, 2017).

Neste contexto e ambiente competitivo, em que a produção industrial se torna cada vez mais numa atividade internacional, em que as empresas necessitam de desenvolver novas competências estratégicas para se afirmar num mercado cada vez mais global. Qualquer que seja a razão que uma empresa tem para se tornar internacional deve utilizar nesse processo todas as forças na sua forma de desenvolver os seus recursos, deve de conduzi-la fundamentalmente, ao cumprimento dos seus objetivos de longo-prazo (Johanson & Vahlne, 2009).

3.1 O conceito de Internacionalização

As pressões competitivas sobre as empresas de determinado país cada vez mais sucedem não de empresas à sua volta nem da sua região, mas sim da concorrência dos outros países, concorrendo de acordo com outras regras estabelecidas sendo a maior parte das vezes perseguidos de objetivos e mercados diferentes. Neste ambiente competitivo, em que a produção industrial se encontra a crescer tornando-se uma atividade internacional, as empresas precisam de desenvolver novas competências estratégicas tendo em vista que o processo de internacionalização seja o mais assertivo possível (Marano, Tashman & Kostova, 2017).

A internacionalização, como refere Larrinaga (2005) não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, porque as trocas entre as nações perdem-se no tempo. Porém, a dimensão, as características e o crescimento que a internacionalização abrangeu nas últimas décadas é que tornaram este fenómeno relevante, explicando o interesse renovado no seu conhecimento.

A internacionalização é muitas vezes observada e medida unicamente em termos de fluxo de exportação e de importação. Todavia vai muito para além dos fluxos comerciais. Internacionalizar significa operar na economia global, ou seja, procurar vantagens competitivas à escala mundial, produzir e comprar em locais onde se adquire a custos menores, conseguir economias de escala e vender em regiões onde os consumidores apreciam mais o serviço oferecido (Filipe & Montgomery, 2005).

Segundo Viana e Hortinha (2009), a internacionalização é incontornavelmente um dos acontecimentos mais consideráveis na história da economia mundial. Não se trata, nos nossos dias de uma escolha, mas sim de um imperativo estratégico para todas as empresas, mesmo para as mais pequenas.

O procedimento de internacionalização de uma empresa deve ir à conjugação de competências e vantagens competitivas já divulgadas e usufruídas no mercado nacional. Assim sendo, a internacionalização trata-se de uma extensão de estratégias de produtos e integração vertical para outros países. Vista como uma transferência de operações da empresa para o exterior, podendo tratar-se unicamente de um processo de comercialização, contudo também de produção além-fronteiras pode ser uma hipótese (Okpara & Koumbiadis, 2011; Martín et al., 2007).

3.2 Principais Teorias de Internacionalização

A internacionalização como processo é abordado por várias teorias que elucidam diferentes motivações para a concretização de negócios internacionais com outras empresas. As principais correntes teóricas explicam os vários processos de internacionalização que as empresas podem adotar para a sua modalidade de entrada nos novos mercados (Viana & Hortinha, 2009).

O processo de internacionalização é explicado por várias teorias que esclarecem motivações diferentes para a realização dos negócios internacionais. Neste âmbito, as principais correntes teóricas a nível internacional que explicam o processo de internacionalização das empresas e consequentemente o modo de entrada, se é por modo de Exportação ou Investimento Direto Estrangeiro (IDE) são:

- A Teoria Clássica do Comércio Internacional;
- O Modelo dos Estádios de Internacionalização, sendo mais tarde reformulado para o modelo de internacionalização definido por Uppsala;
- O Paradigma Eclético de Dunning da Internacionalização da Produção ou Paradigma (OLI);
- A Teoria das Redes ou Acordos de Cooperação;
- A Teoria do Ciclo de Vida do Produto;
- *As Born Global* ou *Start up Global* (Ruzzier et al., 2006).

3.2.1 A Teoria do Comércio Internacional

A teoria do comércio internacional surgiu da necessidade de explicação das trocas internacionais, remonta aos autores clássicos como John Stuart Mill (1844), mas com realce para os contributos de Smith (1776) e Ricardo (1817), com o desenvolvimento de uma análise suscetível de generalização a qualquer país, apesar de se centrarem nas características dos países e não estarem diretamente relacionados com as empresas. Permitiram perceber que ao proceder a uma análise da especialização internacional de cada nação, tendo em conta os seus recursos.

Assim cada um dos países deve-se concentrar e especializar na produção do produto ou então sobre o que tem uma maior vantagem competitiva, com isto, naturalmente criou uma diferença dos preços dos bens produzidos em países diferentes, assim se contrapondo as conceções protecionistas dos mercantilistas uma teoria do comércio internacional de validade universal (Krugman & Obstfeld, 2009).

Segundo Smith (1776) a primeira teoria explicativa da internacionalização dá pelo nome de teoria da vantagem absoluta e defende que cada país se deveria especializar em produzir bens que requeressem menos custos de produção comparativamente com aqueles que chegaria se os mesmos fossem produzidos num outro país e de seguida, importados para o território nacional.

Os bens, que por contrapartida não possuíssem essa mesma vantagem, ou seja, em que tivesse uma desvantagem absoluta, deveriam ser importados a países que conseguissem obter vantagem absoluta na produção desses mesmos bens. Desta forma, com a especialização nos bens em que conseguissem ter vantagem absoluta, seria possível a todos os países aumentarem a sua riqueza (Whitelock, 2002).

A principal e primeira teoria a colocar em causa a tese de Smith (1776) surgiu em 1817, por David Ricardo defende que um país não carece de ter vantagens absolutas na produção de nenhum bem em comparação com outros países para conseguir vantagens e benefícios nas trocas internacionais. O exemplo dado por David Ricardo na sua obra de 1817, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, envolve a produção de tecido e vinho em dois países distintos: Portugal e Inglaterra. Neste exemplo, Portugal tinha vantagens absolutas de produção tanto em vinho como tecido em relação a Inglaterra, no entanto, o custo relativo da produção de tecido em Inglaterra era menor do que em Portugal.

Por conseguinte, mesmo conseguindo produzir tecido mais barato, Portugal apresentava vantagens comparativas na especialização e na produção de vinho, pois o seu custo relativo excedia o custo de oportunidade.

A vantagem comparativa determina um padrão de produção, fazendo com que o comércio seja impulsionado pela diferença de produtividade da mão-de-obra entre os diversos países, maximizando a produção e aumentando a eficiência dos bens transacionados, tornando-os mais competitivos. Desta forma, os países acabam por exportar bens produzidos eficientemente e importando bens produzidos ineficientemente (Whitelock, 2002).

3.2.2 Teoria do Estágios (Modelo de Uppsala)

O *Modelo de Uppsala* de Internacionalização, sugerido por investigadores suecos como Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Vahlne (1977), com base em estudos realizados na Universidade de Uppsala sobre as empresas suecas e como estas se internacionalizavam, concluem que o processo de internacionalização é realizado por etapas regulares. As empresas vão aplicando os seus conhecimentos sobre os mercados externos e investindo mais recursos à medida que o processo vai avançando, para

contornar o maior obstáculo do processo a falta de conhecimento.

A essência deste modelo revela que quando a gestão da empresa aprende a adquirir conhecimento através das suas experiências, revela-se numa mudança na forma como os mercados estrangeiros e as capacidades da empresa são encarados pela mesma. Este modelo de internacionalização apresentado pelos autores revela que são quatro os estágios pelos quais a empresa vai passando no seu processo de desenvolvimento (Hollensen, 2007):

- *Exportações esporádicas* - a não existência de exportações frequentes permite um primeiro contacto com o mercado sem comprometer muitos recursos, mas que não possibilita muita informação relevante para o futuro;
- *Exportações por intermediário de representantes independentes* - facultam um maior conhecimento do mercado, mas carecem um maior empenho de recursos em si;
- *Estabelecimento de uma subsidiária comercial no país de destino*, permite um controlo direto do canal de informação, mas que representa um acrescento de riscos e de gastos para a empresa;
- *Produção/Fabrico no estrangeiro (subsidiária produtiva)* que exige um grau mais elevado de comprometimento e envolvimento de recursos não só monetários, mas também qualificados e a sujeição de maiores riscos.

De acordo com este modelo, o processo de internacionalização desenvolve-se em quatro etapas podendo ser ou não sequenciais (ver Figura 1).

Figura 1 - Representação do Modelo de Uppsala



Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

Todavia, não é estritamente necessário realizar todas as etapas desta cadeia, algumas delas podem ser ignoradas em casos que os mercados externos não tenham dimensão suficientemente grande e por empresas que tenham uma grande disponibilidade de

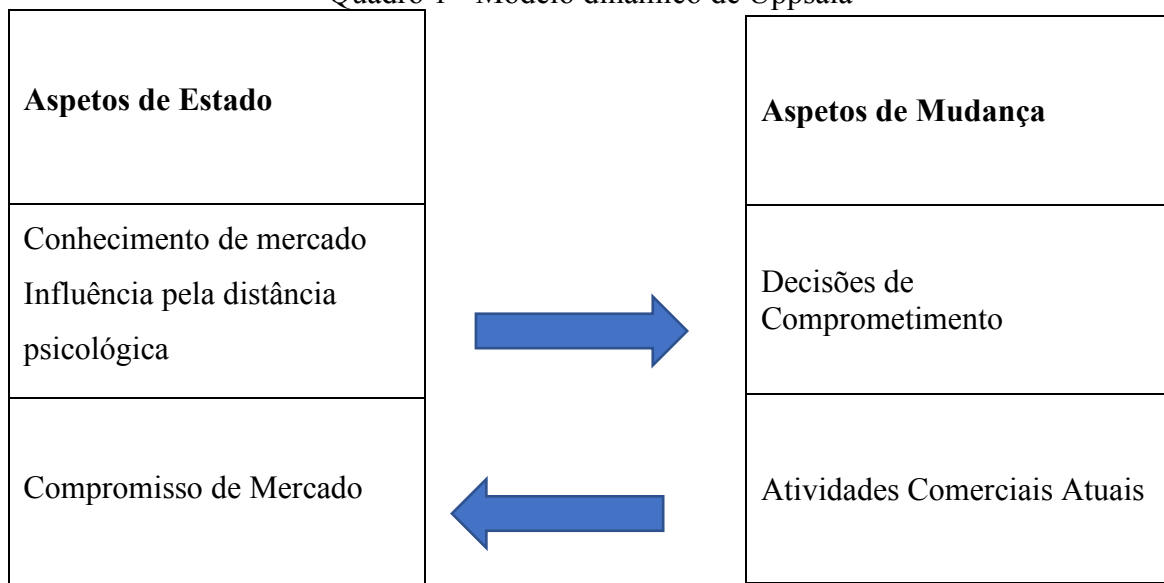
recursos.

O processo de internacionalização depende assim de algumas variáveis que vão influenciar o desenvolvimento futuro do processo de internacionalização. Os aspetos de mudança que refletem as atividades atuais, alocação de recursos e conhecimentos nas operações internacionais e os aspetos de Estado que revelam a dedicação de recursos e conhecimentos que a empresa detém sobre os mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977).

Conforme refere o modelo, existe uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento obtido sobre os mercados externos e o compromisso da empresa com as operações e deliberações comerciais.

Para explicar esta interação ficaram pormenorizados no modelo dois conceitos designados por 1) aspetos de Estado e 2) aspetos de mudança. O modelo que se evidencia cíclico tenta explicar que a saída de um ciclo de eventos pressupõe a entrada para o próximo (ver Quadro 1).

Quadro 1 - Modelo dinâmico de Uppsala



Fonte: Johanson e Vahlne (1990).

Tal como indica Johanson e Vahlne (1977) a internacionalização depende, portanto, de algumas variáveis que vão manipular o desenvolvimento futuro do processo. Estas estão agrupadas em dois mecanismos referidos no Quadro 1 “*aspetos de Estado*” que representam o interesse de recursos e conhecimento que a empresa detém sobre os mercados externos e os “*aspetos de mudança*” que refletem as atividades atuais

e a alocação de recursos e conhecimento nas operações internacionais.

Devido à crescente globalização da sociedade e da economia global, tornando-se tudo mais rápido e interligado o Modelo de Uppsala revisto por Johanson e Vahlne (2009) vem garantir que as empresas já não adquirem conhecimento sobre os mercados externos sozinhas, mas sim através de uma rede de conhecimentos.

Como refere Johanson e Vahlne (2009) as empresas devem entrar numa rede ou em várias redes, construindo relações de confiança com os fornecedores e clientes para aproveitar as sinergias que apareçam e as oportunidades de negócios que possam surgir.

Com a revisão do modelo dinâmico de Uppsala, as variáveis em cada um deles são mudadas, mas os mecanismos mantem-se os mesmos. É dado enfoque ao reconhecimento das oportunidades, sendo que no processo de internacionalização é admitido como chave do conhecimento como se desenrola na rede, sobre a qual é preciso conhecer bem o seu posicionamento da empresa dentro dessa rede (Johanson & Vahlne, 2009).

No aspeto de mudança as decisões de comprometimento passam a ser obrigatórias para os relacionamentos e para a rede, sendo um processo de diagnóstico, aprendizagem, criação e de construção de relações de confiança que vem especificar as atividades mais importantes para o desenvolvimento da internacionalização da empresa (Johanson & Vahlne, 2009).

3.2.3 Teoria Eclética de Dunning (OLI)

A *Teoria Eclética*, defendida por Dunning (1988) pretende explicar a forma, a extensão e o padrão da produção internacional através do investimento direto estrangeiro e surge em resposta à percepção de que as teorias que já existiam na altura não eram suficientemente completas para explicar o processo de internacionalização de uma empresa. Esta teoria permite a identificação e avaliação dos fatores que influenciam o processo inicial de produção no estrangeiro e o crescimento dessa produção.

O Paradigma OLI (*Ownership, Location and Internalization*) tenta de uma maneira simples esclarecer o valor agregado das atividades, de um ponto de vista geográfico e do seu alcance (Sakarya, Eckman & Hyllegard, 2007).

Apesar de inicialmente se ter defendido o paradigma apenas com as parcelas O e L, tendo depois adicionado a parcela *Internalization* de maneira a tentar explicar a forma como as empresas organizam os seus recursos e capacidades dentro da sua jurisdição e aqueles que poderiam ter acesso em localizações distintas. Com isto o significado das três parcelas do paradigma são as seguintes:

- *Ownership advantages*: conjunto de vantagens que a empresa possui internamente desenvolvidas pela empresa, tecnologia, capacidades organizacionais, marcas, patentes, economias de escala e que a podem destacar em relação à sua concorrência;
- *Location advantages*: vantagens relacionadas com a localização, no exterior, da empresa e da exploração da superioridade da mesma localização. A produção será estabelecida onde se possam extrair maiores vantagens, organizativas, de negociação ou a transferência de preços internacionais, para a diminuição de riscos e uma maior especialização internacional de processos e produtos, custos conseguidos num país em que exista estabilidade política, económica e fiscal;
- *Internalization advantages*: capacidades da própria empresa para integrar as transações no seu seio, suportando quatro princípios de decisão: o risco, o controlo, o retorno e os recursos. Capacidade de a empresa transferir as suas vantagens próprias para os outros mercados onde atua (Coate, 2010).

Existem algumas vantagens baseadas no Paradigma OLI, sob as quais a decisão de internacionalização da produção de uma empresa apresenta: (ver Quadro 2).

Quadro 2 - Vantagens intrínsecas ao investimento internacional (Paradigma OLI)

Vantagens de Propriedade	Vantagens de Localização	Vantagens de Internacionalização
1. Propriedade tecnológica;	1. Diferenças no preço da mão-de-obra e matérias-primas;	1. Redução do custo das transações;
2. Dimensão, economias de escala;	2. Qualidade da mão-de-obra e matérias-primas;	2. Proteção do direito da propriedade;
3. Diferenciação do produto;	3. Custos de transporte e de comunicação;	3. Redução da incerteza;
4. Dotações específicas, como o trabalho, capital e organização;	4. Distância geográfica, língua e cultura;	4. Controlo da oferta;
5. Acesso aos mercados, fatores e produtos.	5. Distribuição da mão-de-obra e das matérias-primas.	5. Ganhos de eficiência e estratégicos;
		6. Controlo das vendas;
		7. Compensar a falta de mercados para o nosso produto;
		8. Proveito de externalidades.

Fonte: Dunning (2001).

Segundo Dunning (2001) sugere uma ampliação da teoria para materializar alianças entre as empresas, na medida em que um aumento da competição e da cooperação se tornam modalidades complementares para a alocação e criação de recursos despromovendo, assim o conceito de empresa individual como fonte independente e única de capital intelectual.

Este Paradigma OLI, inclui uma importância esclarecedora muito forte para as empresas globais, com suporte na identificação das vantagens em termos de internacionalização da empresa e para uma determinada zona é exequível determinar o modo de entrada mais apropriado segundo um modelo simples que destaca:

- A modalidade de investimento só é viável com a conjugação dos três tipos de vantagens;
- Qualquer modalidade de internacionalização passa pela existência de uma vantagem específica significativa;
- Na ocorrência da vantagem localização ser insuficiente, as modalidades licenciamento e exportação deverão ser ponderadas.

O modelo de entrada adotando formas de entrada distintas de uma empresa no modelo OLI (ver Quadro 3).

Quadro 3 - O modelo de entrada de Dunning

Modo de entrada	Vantagens		
	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

Fonte: Terjesen e Elam (2009).

Para Andersen (1997) apesar do modelo expor uma perspectiva variada, os seus fatores elucidativos como vantagens de propriedade, localização e internacionalização, são de qualquer forma redundantes. O recurso a diferentes critérios de decisão particularmente risco, retorno, recursos e controlo, faz com que a decisão do modo de entrada seja complexo.

3.2.4 Teoria de Redes ou Acordos de Cooperação

O modelo associado à *Teoria das Redes*, defende que os mercados industriais não são mais do que redes de relações entre empresas, onde as mesmas estabelecem e desenvolvem posições em relação aos homólogos em mercados estrangeiros (Johnson & Mattsson, 1988).

Segundo Coviello e McAuley (1999) na perspectiva de redes, o desempenho das empresas, que inclui a sua competitividade internacional, depende não só dos próprios recursos, da experiência e do seu esforço, mas similarmemente do seu desempenho das outras empresas e da natureza dos relacionamentos existentes entre ambas.

Os mercados são vistos como redes de relações de troca e de formas de relações entre os agentes económicos. A vantagem competitiva de uma empresa é medida pelos seus recursos ou pela sua capacidade de mobilizar e coordenar recursos de outros nomeadamente de fornecedores, concorrentes, clientes centros de investigação e inovação, isto é, a posição de uma empresa na rede é que demarca as suas oportunidades e constrangimentos bem como as suas estratégias (Carneiro & Dib, 2008).

Os ativos da empresa são díspares consoante o seu estado de internacionalização e do mercado em que se encontra. As situações que resultam do grau de internacionalização e do mercado (ver Quadro 4).

Quadro 4 - O modelo de Redes

Grau de Internacionalização da empresa	Grau de Internacionalização do Mercado	
	Baixo	Alto
Baixo	The Early Starter	The Late Starter
Alto	The Lonely International	The International Among Others

Fonte: Johnson e Mattsson (1988).

As redes movem a entrada inicial da empresa no mercado internacional e a sua forma de entrada, as empresas pequenas de *software* servem-se das redes para garantir a sua acelerada internacionalização. As redes podem ser a base da internacionalização, a nível interno igualmente, que por sua vez ao longo do tempo se pode tornar, em internacionalização fora das fronteiras (Malhotra, Agarwal & Ulgado, 2003).

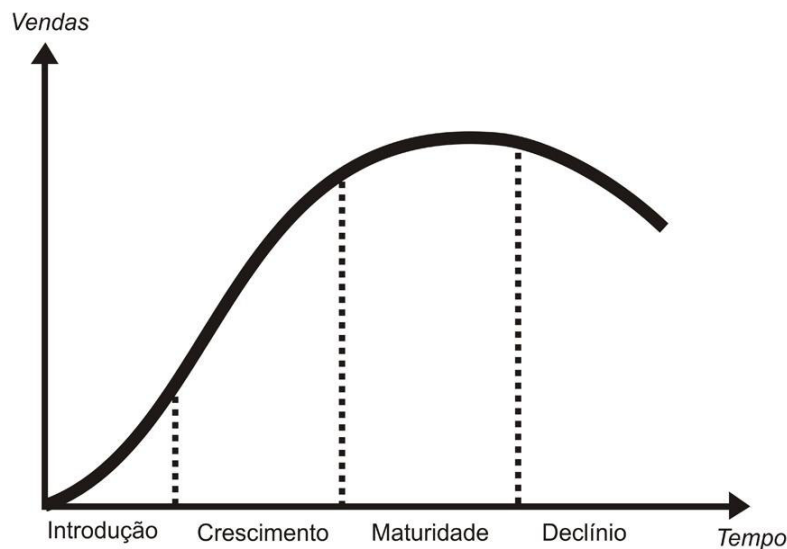
Aplicando a perspetiva das redes à internacionalização, a empresa é vista no contexto das redes de relações interorganizacionais e interpessoais (Coviello & Martin, 1999). A internacionalização é assim, resultado da externalização multilateral através de redes de negócio e sociais (e não da internalização).

O fenómeno da internacionalização resulta da criação e desenvolvimento de posições da empresa face a parceiros que estejam em redes estrangeiras. O grau de internacionalização pode ser medido pelas posições detidas pelos parceiros da rede em que a empresa está inserida, porque se os parceiros estiverem muito internacionalizados, maior vai ser o grau de internacionalização da rede.

3.2.5 Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A *Teoria do Ciclo de Vida do Produto* (ver Figura 2) foi apresentada por Vernon (1979) e enfatiza essencialmente, a relevância da inovação do produto, os efeitos das economias de escala e ainda a incerteza e ignorância que surgem de um acesso a informação muito limitada, sendo que se recorre a esta teoria para explicar como é que algumas empresas se transformam em multinacionais.

Figura 2 - Ciclo da Vida do Produto



Fonte: Vernon (1979).

Numa fase subsequente, os países menos desenvolvidos, entram na corrida, explorando vantagens em termos de custos. Na fase de maturidade dos produtos, em que a concorrência é intensa, os países mais desenvolvidos são importadores do produto, lançando-se outra vez em novos produtos, pelo que depois o modelo se repete (Vernon, 1992).

Esta teoria procura assim explicar a deslocalização das empresas (multinacionais) de mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos, mas não é isenta de críticas, pelo que a circunstância de serem decisivos e não ter em atenção modos de entrada para além das exportações e investimento direto (Hill, 2008).

De acordo com esta teoria, o dinamismo da tecnologia leva a que as vantagens comparativas dos países se podem alterar ao longo do tempo. Contudo inicialmente, os produtos são produzidos e testados em países de elevado consumo e rendimento, que por sua vez posteriormente os exportam para outros mercados. Porém dado que os mercados têm diferentes graus de desenvolvimento e de dinâmicas, dá-se posteriormente o efeito de imitação dos outros países ricos que, são na fase inicial importadores do produto, passam igualmente a exportá-lo.

3.2.6 *Born Global* ou *Start up Global*

No processo de internacionalização existem algumas exceções na forma faseada como iniciam o seu processo de internacionalização e no seu grau de comprometimento das empresas para com os mercados, como é o caso das *Start up Global* ou *Born Global* (Gabrielsson & Pelkonen, 2008).

Tal como indica Varma (2011) que uma *Born Global* é uma empresa que desde a sua origem procura retirar vantagens competitivas das vendas e dos recursos em vários países.

As empresas empreendedoras classificadas como *Born Globals* de que a administração compreende o mundo inteiro como o seu mercado desde a sua formação, não se limitando a um único mercado, nem considerando os mercados internacionais onde atua como sendo complementares ao mercado doméstico (Moen & Servais, 2002).

As *Born Global* são empresas que seguem o objetivo de internacionalização desde o seu início de atividade, sem passar por um período de tempo dedicado a atividades domésticas ou ao próprio processo de internacionalização. Estas empresas fazem mais de 50% das suas vendas fora do país onde estão introduzidas sendo a sua visão a perseguição de um crescimento global (Luostarinen & Gabrielsson, 2007).

Segundo Knight (2015) refere que o processo acelerado de internacionalização compreende no termo *Born Global* e para que este fenómeno ocorra, as empresas carecem de ter uma exportação intensiva nos dois primeiros anos após a sua fundação, ou seja, exportações em média de 75% das suas vendas, refere além disso que o empreendedor vê o mundo como um mercado global desde o início.

Como refere Oviatt e McDougall (2005) divide as *Born Globals* em três grupos de empresas com distintas características (ver Quadro 5).

Quadro 5 - Características das empresas *Born Globals*

Tipo	Características	Vantagens
Criadoras dos mercados internacionais	<i>Start-Ups</i> focadas em exportação e importação	Capacidade em identificar e gerir oportunidades que emergem e capacidades em criar redes de parcerias e ao nível do conhecimento do mercado e fornecedores
Negócios geograficamente focados	<i>Start-Ups</i> focadas em regiões geograficamente diferentes	Capacidade em atender as necessidades específicas de um segmento geográfico. Capacidade de coordenar diferentes atividades e desenvolvimento tecnológico
<i>Start-Ups</i> globais	<i>Start-Ups</i> focadas quer na exportação e importação, quer em regiões geograficamente diferentes	Combinação das duas anteriores

Fonte: Adaptado de Oviatt e McDougall, (2005).

Segundo Trigo et al., (2009) as *Born Globals* são resultado de uma economia global e de um ambiente bastante competitivo e agressivo na maior parte dos setores de atividade. Para além de serem pequenas e médias empresas, geralmente são empresas recentes, com forte ligação à alta tecnologia, têm grande proporção de vendas oriundas de mercados externos nos primeiros dois ou três anos de operação e destacam os segmentos de mercado específico.

Estas empresas não acompanham os padrões das teorias, pois procuram relacionamentos, oportunidades e parceiros, evoluindo-se em cadeias de valor internacionais. São empresas personalizadas, que se apoiam no conhecimento e na competitividade internacional (Bell & Young, 2001).

3.3 Barreiras a Internacionalização

A vantagem da superação dos obstáculos e concretização do processo de internacionalização das empresas irá passar, por parte das empresas, de um fortalecimento do seu empenho e de recursos, para poder assim superar estas barreiras, de origem em primeira sequência interna ou externa as empresas e com isto, assim expandir a sua atividade para além-fronteiras. Contudo, a resolução dos constrangimentos poderá não depender só da empresa e nem todos os obstáculos identificados à partida serão contornáveis, o que as empurrará a efetuar alterações às suas estratégias (Keohane & Milner, 1996).

Os principais fatores que complicam o início da internacionalização, são na opinião de Lee e Carter, (2011) os seguintes:

- Financiamento e conhecimento insuficiente;
- Ausência de compromisso;
- Falta de ligações com os mercados externos;
- Grande foco da gestão no desenvolvimento do mercado doméstico;
- Aumento dos custos com a produção, de distribuição e financiamento;
- Inexistência de canais de distribuição nos mercados internacionais.

Os obstáculos para a internacionalização que afetam o processo de internacionalização resumem-se nestes três grupos: riscos gerais do mercado, riscos políticos, riscos comerciais (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008).

No primeiro grupo abrange a distância comparativa dos mercados, diferenças na forma de utilização dos produtos, diferenças linguísticas e culturais, a concorrência com outras empresas já existentes, dificuldades para encontrar o melhor distribuidor, complexidade dos serviços de transporte para os compradores no exterior e as diferenças nas especificações do produto para os mercados internacionais (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008).

Nos riscos políticos os obstáculos causados por restrições dos mercados externos, políticas de exportações domésticas são os seguintes;

- Dificuldades em receber o pagamento dos clientes criadas por governos hostis;

- Falta de incentivos à internacionalização;
- Tarifas elevadas para os produtos importados;
- Complexidade dos documentos comerciais;
- Ausência do apoio do governo à superação das barreiras à internacionalização;
- Elevado valor da moeda doméstica no caso em que a moeda não seja a mesma;
- Existência de conflitos civis, guerras e revoluções que interrompem as relações comerciais;
- Excesso de regulamentação para a exportação;
- Processos de importação confusos.

Para Onkelinx e Sleuwaegen, (2008) os riscos comerciais, onde inclui a taxa de câmbio, as dificuldades na obtenção de financiamento, atrasos na distribuição, na expedição dos produtos muitas das vezes deteriorados e a falta de pagamento dos clientes externos.

Perante um múltiplo e variado conjunto de acontecimentos que podem influenciar as empresas, surge a necessidade de saber como decidir, de forma a escolher o melhor caminho e de obter vantagens daquilo que, até ao momento, constituía fonte de apreensão e receio (Tavares, Pacheco & Pires, 2016).

As barreiras associadas ao conhecimento consistem na falta de conhecimento da oferta de assistência disponível para a exportação, uma reduzida consciência por parte das empresas dos benefícios económicos e não económicos que os mercados estrangeiros oferecem. Muitas das vezes sendo um estímulo muito atrativo para as empresas que pretendem entrar nesse mercado como uma forma de sucesso pretendido (Buckley, 1993).

A falta de conhecimento sobre os mercados potenciais que podem nos dar mais lucros e com pouco investimento. A pouca disponibilidade de recursos humanos qualificados para ingressarem nas atividades dos mercados de exportação e ainda os poucos conhecimentos sobre como entrar num novo mercado (Arbaugh, Camp & Cox, 2008).

Segundo Pinho e Martins (2010) categorizam os fatores que complicam a internacionalização em duas ordens: internas/externas e domésticas/estrangeiras. As barreiras *internas* dizem respeito a carências internas da empresa, enquanto as *externas* estão ligadas ao meio envolvente destas. As barreiras *domésticas* condizem com os problemas nos países de origem e as *estrangeiras* estão relacionadas com dificuldades nos mercados internacionais para onde a empresa quer desenvolver a sua atividade internacional.

Tal como indica Pinho e Martins (2010) classifica as barreiras em quatro categorias com base na distinção: *internas-estrangeiras* (ligado à estratégia de *marketing* para os mercados externos), *externas-estrangeiras* (barreiras não controláveis pela empresa, nos mercados internacionais), *internas-domésticas* (problema intrínseco da empresa, relacionado com o mercado onde estão sedeadas) e *externas-domésticas* (dificuldades no mercado interno, mas que a empresa não controla).

As barreiras relacionadas ao conhecimento consistem na falta de conhecimento da oferta de assistência disponível para exportação, uma reduzida consciência por parte das empresas dos benefícios económicos e não económicos que os mercados estrangeiros oferecem. A falta de recursos humanos sobre os mercados potenciais, a pouca disponibilidade de recursos humanos qualificados para ingressarem nas atividades dos mercados de exportação e ainda os poucos conhecimentos sobre como entrar no novo mercado (Oviatt & McDougall, 2005).

Para Oviatt e McDougall (2005), os obstáculos à internacionalização, não estão limitados às informações que a empresa possui, nomeadamente estes podem estar relacionados com os recursos internos que a empresa possui, que passam pelos recursos financeiros ou nas dificuldades de obter financiamento necessário para o início do processo de internacionalização.

3.4 Motivos para a Internacionalização

As pressões que são geradas pelo meio envolvente doméstico (e.g. mercado pequeno e saturado, excesso de produção) e internacional (e.g. lucro e crescimento da empresa, economias de escala) influenciam a internacionalização das empresas do setor do mobiliário (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

A internacionalização empresarial, não sendo um fenómeno recente na última década tornou-se um processo bastante relevante, sendo o motivo mais frequente o acesso a novos e maiores mercados para escoar os produtos e obter economias de escala, mas consequentemente o crescimento da empresa (Masum & Fernandez, 2008).

Com a diversificação, a inovação e sobretudo com a globalização muitas empresas passam pela hesitação e ponderação se devem ou não iniciar a sua atividade no mercado internacional. Seja nas diversas formas de internacionalização desde as mais simples até as mais complexas e com um grande grau de risco, contudo isso, vem também a ideia que pode ser um processo demorado, complicado e distante que podem por vezes afastar a ideia de se expandir e conhecer novos mercados e realidades (Simões, 1997).

A internacionalização traduz inúmeras vantagens a longo prazo, sendo o aumento da competitividade a mais notória e evidente, derivado a que o mercado externo exige muito mais da qualidade do produto, mas não apenas do produto final, mas de todos os processos que levam ao produto final. Podemos observar diferentes práticas nas quais ocorre um aumento da competitividade, ao nível da exploração das competências centrais em novos mercados, na medida em que permite um aproveitamento de capacidades inatas da empresa, replicando o sucesso interno em mercados externos (Tavares & Marques, 2013).

O mercado torna-se mais hostil, não se podendo estar fechado no mercado doméstico, sendo que se torna uma etapa, cada vez mais necessária para a expansão da empresa e do negócio em si, visto que as empresas estão a internacionalizar e com esta nova perspetiva não é apenas para grandes empresas, mas também com pequenas e médias empresas. Por sua vez as exigências dos clientes e do mercado tornam-se cada vez maiores diante da competitividade internacional (Andreff, 2009).

São alguns os motivos que se destacam por parte das empresas para dar importância à internacionalização (Baum, Schwens & Kabst, 2015) como por exemplo:

1. *Mercado interno satisfeito*: o que a empresa produz enfrenta uma grande competitividade a nível do mercado interno, que por sua vez delimita a expansão do negócio, a internacionalização deve de ser a alternativa se o mercado interno for de pequena dimensão. A empresa poderá vir a enfrentar menos concorrência no exterior, ter um mercado maior, logo mais clientes a explorar e sobretudo muitas vezes o produto ou serviço pode ser uma novidade nos outros países;
2. *Expansão e diversificação de mercado*: a forma de expandir e de diversificar os nossos mercados a nível internacional é sem dúvida um fator que vai levar a potenciar e agregar muito valor para o nosso produto ou serviço, ocorrendo que trará uma maior segurança para a empresa visto que não está muito exposta e dependente de uma área económica ou de um país;
3. *Competitividade internacional*: a maioria das empresas já estão a arriscar na expansão dos seus negócios a nível internacional, os mercados estão muito mais competitivos e interligados entre si, as tecnologias de informação vieram aproximar muito os vários países a nível de negócios, por isso torna-se cada vez mais importante alargar e expandir os negócios internacionalmente, tanto para o desenvolvimento das empresas no exterior ao enfrentar novas realidades, como para as tornar mais fortes e dinâmicas no mercado interno;
4. *Aumento dos lucros*: a curto prazo expandir a empresa e levar a processos de internacionalização pode ser dispendioso no início, no investimento inicial, mas a empresa faz para obter mais retorno e ter mais lucros no futuro;
5. *Aquisição de know-how e ampliação de networking*: o processo de internacionalização exige uma enorme elaboração de estudos de mercado externo, análise de países alvo, formas de entrada, criação de redes de contacto, que por sua vez cria e agrega conhecimento à empresa e auxilia as suas ligações e possíveis parcerias pelo mundo fora sendo que através desta prospeção e obtenção de informação, abre-se um leque de oportunidades futuras;

6. *Diferenciação*: diferenciar o produto ou serviço pode ser uma opção que pode ser uma grande vantagem, uma vez que o mercado internacional pode exigir mudanças nos produtos ou serviços da empresa que os fornece, ajustando aos gostos e preferências dos consumidores;
7. *Vendas de produtos fora da época habitual*: existem muitos setores produtos e serviços que variam a sua procura de acordo com os períodos e estações do ano. Internacionalizar pode significar manter a procura destes produtos o ano inteiro independentemente da alternância de estações;
8. *A imagem de marca fica mais sólida a nível interno*: a visibilidade da marca é um fator de grande importância para a empresa, torná-la internacional é algo que só tem a gerar valor, tanto a nível interno como externo, a marca torna-se mais sólida e com um maior peso no país de origem e acolhedor;
9. *Incentivos fiscais*: muitos países oferecem incentivos fiscais para abertura do negócio no exterior, nomeadamente isenção de impostos, menores custos de burocracia, ajudas financeiras, subsídios a produção entre outros. Portanto saber aproveitá-los pode ser bastante bom para as empresas, no sentido de ser bem-sucedida a internacionalização.

Para Andreff, (2009); Martin e Lopéz, (2007) e Simões, (1997) afirmam que os motivos que levam as empresas a iniciar o processo de internacionalização podem ter e ser de muitas origens nomeadamente completamente distintas.

As razões pelas quais este processo pode ter preponderância direta na definição da forma de como vão abordar os mercados externos, derivado a liberalização do comércio internacional as atividades comerciais e industriais, a preocupação empresarial remete para que as empresas repensem em formas de se preservarem e expandir os seus negócios. Não existe uma explicação única dos fatores em que se fundamenta as organizações que procuram e levam a expandir-se nos mercados externos (Martin & Lopéz, 2007), existindo motivações de diversa ordem e dependendo da estratégia e dos recursos das empresas.

O que pode levar uma empresa a incorrer em estratégias de internacionalização podem ser divididos em dois grandes grupos: *motivações externas* e *motivações internas*. As *motivações externas* estão relacionadas com os motivos causados por variáveis que a empresa não controla: características dos mercados, acesso a recursos no exterior, fatores relacionais e incentivos governamentais. Por outro lado, as *motivações internas*, como o próprio nome indica, estão diretamente ligadas e relacionadas com os aspetos inerentes à empresa (Simões, 1997).

As necessidades de crescimento da empresa inerentes às motivações internas, nomeadamente referidas com o aproveitamento da capacidade instalada, a exploração de competências e tecnologias, a obtenção de economias de escala e a diversificação do risco. Em relação às motivações externas, ao nível das características de mercado estão incluídas motivações no âmbito da perceção e dinamismo dos mercados externos e aspetos limitativos do mercado doméstico (Guerras & Navas, 2007).

No que respeita a fatores relacionais dizem respeito aos aspetos ligados a concorrência, acompanhamento de clientes e abordagens por empresas estrangeiras. Relativamente ao acesso a recursos no exterior, este relaciona-se com a tentativa de obtenção de custos de produção inferiores e acesso a tecnologias, por fim os incentivos governamentais referem-se aos apoios concedidos pelos governos, tanto do país de origem como do país de acolhimento (Simões, 1997).

3.5 Modalidades de Entrada nos Mercados Internacionais

A empresa quando toma a decisão de internacionalizar, surge a questão da forma de entrada nos mercados externos. A forma ou modo de entrada nos mercados internacionais pode assumir diversas formas em face do amplo conjunto de atividades que os negócios internacionais apresentam (Andersen, 1997).

Conforme o tipo de empresa e do produto que esta oferece, são várias as opções que as empresas encontram disponíveis no momento em que decidem iniciar o seu processo de internacionalização. Porém, as empresas têm de analisar com grande detalhe qual a melhor forma de internacionalização que lhe permite conferir uma maior vantagem para estarem preparadas para os diferentes cenários que podem aparecer (Daszkiewicz & Wach, 2012).

A entrada nos mercados internacionais conforme o termo modalidades de entrada reflete não só a entrada num mercado desconhecido fora do seu ambiente dito doméstico, mas igualmente a expansão das empresas nos mercados internacionais (Simões, 1997).

A entrada no mercado estrangeiro compreende, a introdução de novos produtos, a definição de preços, serviços, marcas, a seleção dos canais de distribuição e de vendas são por si fundamentais para o sucesso dos mesmos e a sua promoção junto da população e do mercado-alvo escolhido, sendo por isso fundamental analisar e selecionar a modalidade de entrada que melhor se adequa, para que os bens intangíveis e tangíveis possam conseguir o sucesso da internacionalização da empresa (Teixeira & Diz, 2005).

Abrantes (1999) garante que determinadas características dos países de destino, como riscos políticos existentes, a dimensão do mercado e perspectivas de crescimentos dos mercados, condicionam a forma escolhida pelas empresas para entrarem nesses mercados. Nas circunstâncias em que a extensão do mercado é restrita ou existem alguns riscos políticos, muitas das empresas elegem o licenciamento ou exportação como forma de entrada e por sua vez com isto não se justifica investimentos físicos nos países de destino, sendo uma forma também de suavizar o risco da entrada nesse mercado.

Uma empresa que tem o intuito de procurar um novo mercado deve começar por adequar a sua estratégia para que fique de encontro com os objetivos primários da empresa a ser alcançados neste processo de escolha da modalidade de entrada nos mercados internacionais (Ferreira, Serra & Reis, 2011).

Em seguida vão ser apresentados os modos de exportação, modos intermédios as formas contratuais e por fim do investimento direto.

3.5.1 Modos de Exportação

A exportação é considerada como o primeiro passo e frequentemente o mais comum de entrada em novos mercados internacionais, podendo depois desenvolver-se para outros estágios. Para Hill (2008) a exportação tem sido largamente usada como estratégia de internacionalização, pois comparada com outras modalidades é uma forma que envolve um baixo comprometimento de recursos e que permite o aproveitamento dos recursos já

existentes nas empresas para servir os mercados.

A exportação é uma estratégia menos arriscada, pois as empresas podem facilmente retirar de um mercado em caso de instabilidade política ou de mercado, sendo uma estratégia mais flexível do que os restantes modos, acarretando um baixo risco no que toca a investimento e a custos de entrada no mercado (Teixeira & Diz, 2005).

A principal vantagem da exportação passa pela criação das economias de escala, pois permite que a produção seja centralizada num local apenas e com poucas alterações aos produtos. Por sua vez a principal desvantagem passa pelo facto de não se efetuar uma boa adaptação dos produtos às reais necessidades dos países escolhidos para a utilização deste método, desvalorizando muitas das vezes fatores políticos, económicos e culturais (Lu & Beamish, 2006).

Numa empresa de menor dimensão, a exportação torna-se uma preferência mais válida, uma via a seguir, porque como dispõe de recursos reduzidos para a produção no caso de instalação de uma unidade fabril no país em causa, quando a produção exterior não é aconselhada (por motivos políticos, grande risco do investimento, incerteza face às taxas de impostos ou à falta de atratividade do mercado, no que toca à dimensão do mesmo) e ainda quando a pressão política ou económica para a produção no exterior não é elevada (Hill, 2008).

Existem três tipos de exportação, que podem ser reconhecidos consoante a experiência, os objetivos e a rede de intermediários da empresa: *exportação direta*, *exportação indireta* e *exportação cooperativa* (Fosu, 1990).

3.5.1.1 Exportação Direta

A empresa tem uma ligação contacto direto com o país de destino, possuindo ou não intermediários. Na circunstância de não existir um intermediário, o responsável pelas vendas da empresa é quem conduz o processo. Porém, se a empresa possuir um intermediário, habitualmente é um distribuidor ou um agente no mercado externo que detém a função de vender o produto nesse mercado (Teixeira, 2006).

Segundo Balabanis (2000) a exportação direta ocorre quando a empresa produtora tem o contacto direto com o primeiro intermediário negocia todos os detalhes da exportação do produto e para as empresas inexperientes ou pequenas esta via de exportação

habitualmente gera lucros moderados.

A recolha de informação dos mercados, requer um maior envolvimento e aplicação da empresa nesta forma de exportar, mas identicamente no estabelecimento da política de distribuição, preços e de formas de comunicação. Apesar, do desenvolvimento da experiência internacional e do controlo, os custos são mais elevados, mas permitirá um maior sucesso no que toca à obtenção de lucros (Koopman & Sebel, 2009).

A empresa estabelece o seu próprio departamento de exportação para a comercialização dos seus produtos no mercado externo, a vantagem inerente é que permite um maior controlo, por parte do exportador, sobre o seu próprio produto, com a possibilidade de construção de uma rede própria de distribuição no mercado externo (Viana & Hortinha, 2009).

Para Wagner, (2016) algumas vantagens deste modo de exportar são: a maior rapidez e facilidade ao conseguir informação relativamente ao mercado-alvo escolhido, o controlo parcial ou total das operações neste processo, o surgimento de oportunidades no futuro, a identificação de parceiros locais e fundamentalmente a melhor proteção sobre os ativos da empresa (e.g. marcas, patentes, tecnologias, entre outros).

No que toca a desvantagens é de sublinhar os riscos associados aos necessários e elevados investimentos monetários iniciais, a envolvimento da empresa visto que ao canalizar e focar os recursos no que toca a este modo abdica de outras formas, a pobreza de informação a respeito do mercado. O compromisso com o mercado internacional à vulnerabilidade a tarifas e quotas e por fim à flutuação dos câmbios de moedas serve para alterar drasticamente a margem de lucro das vendas, a curto prazo e a competitividade da empresa a longo prazo (Wagner, 2016).

3.5.1.2 Exportação Indireta

A empresa na *exportação indireta* vende para os mercados internacionais através de um cliente/ intermediário, que está localizado no país de origem, delegando todas as atividades de exportação ao seu intermediário (Viana & Hortinha, 2009).

Daszkiewicz e Wach (2012) afirmam que na exportação indireta, a empresa delega todas as atividades de exportação em organizações especializadas no mercado

internacional escolhido, o que se revela na simplicidade como é feita e nos baixos custos inerentes para a empresa.

A maior vantagem da empresa nesta via de exportação indireta é que permite um contacto rápido da empresa com o mercado internacional, não são muitos os riscos envolvidos no processo, os custos são menores se comparados ao da exportação direta, contudo o compromisso e a envolvimento da empresa, por ser relativamente pequeno, pode levar à carência de controlo sobre a venda dos seus produtos no mercado internacional (Malhotra, Agarwal & Ulgado, 2003).

As vantagens relativamente a este tipo de exportação, recaem no reduzido investimento, riscos mínimos associados, o intermediário do mercado doméstico possui os conhecimentos e a empresa o conhecimento que detém a respeito dos mercados-alvo escolhidos (Conconi, Sapir & Zanardi, 2016).

A empresa produtora não interage diretamente nas atividades exportadoras, sendo essa interação feita por outros agentes económicos nacionais, o que faz com que a mesma não tenha qualquer participação nas vendas externas (Lee & Carter, 2011).

As vendas podem ser ocasionais (e.g. venda de um produto uma vez ou de ano a ano) ou ativas (e.g. venda de produtos diariamente/semanalmente) sendo que não exigem um investimento grande de *marketing*. Porém, esta tipologia traduz-se no nível, mais baixo de internacionalização e não cumpre um planeamento estruturado de vendas, esta forma de exportação é adotada por empresas com baixa e média experiência internacional e com fracos recursos físicos e humanos (Fernandes, 2014).

Em contrapartida algumas das desvantagens assentam no controlo que é insuficiente, quanto ao modo como os produtos são comercializados no mercado internacional, as empresas não desenvolvem o conhecimento internacional, nem contacto com os mercados internacionais, à perda de oportunidades de mercado (Koopman & Sebel, 2009).

3.5.1.3 Exportação Cooperativa

A *exportação cooperativa* envolve acordos de cooperação com outras empresas de carácter exportador na mesma área de negócio. Este modelo de exportação é bom para

reforçar a posição exportadora e a experiência internacional de um agrupado de empresas que se complementam, mas pode ser inconveniente, pois cada qual tem objetivos próprios a materializar (Viana & Hortinha, 2009).

A empresa utiliza a rede de canais de distribuição de outra empresa local, para comercializar os seus produtos no mercado internacional. O sucesso dessa estratégia exige que as linhas de produtos distribuídos se complementem e que englobem o mesmo tipo de consumidor. Os investimentos e custos são relativamente menores e a empresa dispõe de mais controlo sobre os seus produtos no mercado externo do que se utilizasse a exportação indireta (Conconi, Sapir & Zanardi, 2016).

3.5.2 Modos Intermédios Formas Contratuais

3.5.2.1 Licenciamento

O *licenciamento* refere-se a uma situação contratual, em que são cedidos a um produtor local os direitos de propriedade intangível de forma a produzir e vender os produtos do exportador, numa determinada área e período de tempo estabelecida contratualmente. O licenciador recebe uma taxa de *royalties* da parte do licenciado pelo direito de usar, explorar ou comercializar um produto ou serviço (e.g. percentagem na venda de um produto ou serviço, um valor fixo por cada unidade vendida) (Lee & Carter, 2011).

O licenciamento é também considerado uma das estratégias mais usadas pelas pequenas e médias empresas (PME). Este modo de entrada permite que uma empresa estabeleça sem grandes riscos e custos, um suporte de operações em mercados estrangeiros (Reuer, Ariño & Mellewigt, 2006). Esta é uma das formas de negócio mais utilizadas pelas PME na dimensão em que permite que uma empresa atribua a outra, através da celebração de um contrato e por um período discriminado de tempo estabelecido no contrato, sendo que a exploração da tecnologia, o conhecimento ou os direitos de propriedade (modelos, mapas, desenhos, marcas e patentes) sejam explorados mediante uma remuneração (Fernandes, 2014).

Viana e Hortinha (2009) explicam o contrato de licenciamento como um acordo em que uma empresa cede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos, ou direitos de explorar propriedade industrial (desenhos, modelos, marcas ou patentes) contra um pagamento, apresentado normalmente através de *royalties*.

Este contrato pode incluir formação profissional, assistência técnica e serviços de engenharia, daí que por estas razões é regular que as empresas com marcas fortes ou com elevado conhecimento tecnológico utilizem esta forma, mas que precisam de recursos necessários à internacionalização nomeadamente os financeiros e humanos. Identicamente revelam que este tipo de contrato pode envolver e conter cláusulas condicionantes do comportamento do licenciado, como restrições à exportação e limitações de fabrico de produtos concorrentes (Beamish & Lupton, 2016; Ferreira et al., 2011; Lorga (2003).

Estão ilustradas as principais vantagens e desvantagens do licenciamento (ver Quadro 6).

Quadro 6 - Vantagens e desvantagens do licenciamento

Vantagens	Desvantagens
Penetração em mercados difíceis	Pode ser difícil encontrar licenciados à altura
Entrada rápida num elevado número de mercados	Débil controlo sobre as operações do licenciado
Rentabilização do investimento em I&D	Aproveitamento escasso do mercado, reduzido ao valor da <i>royalty</i>
Permite ultrapassar o risco de expropriação	Transmissão de conhecimentos
Não requer investimento	Existe o perigo do licenciador violar os direitos territoriais
Contorna obstáculos aduaneiros	O licenciado, em geral, não tem interesse em renovar o contrato, à não ser que o licenciador apresente inovações
Permite ultrapassar o problema dos custos de transporte	
Permite a extensão da vida de produtos que se encontram na fase de maturidade	
Pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável devido à intensificação da concorrência	

Fonte: Viana e Hortinha (2009).

3.5.2.2 Franchising

O *franchising* é o formato mais alargado do licenciamento, no qual o franchisador, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da tecnologia e da marca, similarmente ajuda e apoia o franchisado na organização e na gestão (Gorovaia & Windsperger, 2010).

Esta forma tem como objetivo a delegação de conhecimentos, práticas e uso da marca, em que o dono da marca, o franchisador, recebe uma franquia ou renda proporcional ao desenvolvimento do negócio, do franchisado que por sua vez, realiza os investimentos necessários à consecução do empreendimento: injeta capital, contrata os recursos humanos necessários ao bom funcionamento dos negócios e explora o mercado local (Lorga, 2002).

O *franchising* é uma estratégia de entrada no mercado externo apropriado para empresas que agrupem condições em que o produto não possa ser exportado, para um mercado-alvo, que não pretendam investir, como produtores, nesse mercado ou quando os sistemas de produção possam ser trespassados para uma parte independente nesse mercado a entrar (Sakarya, Eckman & Hyllegard, 2007).

O *franchising* envolve a troca de um pacote de benefícios que se inclui a gestão, à destreza técnica, o *marketing* e a assistência financeira, em troca de comissões de gestão. O franchisado tem mais flexibilidade e controlo sobre as operações, conseguindo utilizar o nome, a marca registada, serviços e o *know-how*, que inclui a formação, apoio à gestão, publicidade, estudos de mercado e conceção do espaço do franchisador (Hollensen, 2007; Simões, 1997).

3.5.2.3 Subcontratação

O contrato de produção que acontece quando a empresa delega a produção dos seus produtos numa empresa independente, através de um contrato a que se destina somente ao fabrico dos produtos (Cotae, 2010).

A *subcontratação* é uma forma particularmente benéfica no que toca a questões de logística, superando identicamente as barreiras aduaneiras e alfandegarias reduzindo os custos de produção, tecnológicos e da mão-de-obra. A *subcontratação* pode ser efetuada

nos mercados-alvo da empresa ou nos mercados vizinhos, dependendo das vantagens de localização oferecidas (Simões, 1997; Teixeira & Diz, 2005).

Uma das grandes desvantagens deste modo de entrada nos mercados, correm o risco de perder o controlo da qualidade dos seus produtos e passa também pela contrafação, a empresa cessa o contrato com o fornecedor, este está em circunstâncias de continuar a produção dos produtos e de continuar a introduzi-los no mercado, visto que detém todo o *know-how* necessário para a produção (Sakarya, Eckman & Hyllegard, 2007).

3.5.2.4 Alianças Estratégicas

As *alianças estratégicas* são acordos contratuais nos quais dois ou mais parceiros repartem o compromisso de alcançar um objetivo comum, conciliando todos seus recursos e capacidades coordenando as suas atividades. Este modo implica algum grau de coordenação operacional das atividades e estratégica (Simões, 1997).

Sakarya et al., (2007) salienta que uma empresa ao selecionar este tipo de estratégia pode ter como objetivo a conquista de um novo mercado, podendo ser a nível geográfico ou setorial, adquirir novos recursos ou competências.

Garai (1999) indica que as alianças demonstram situações onde as empresas cooperam entre si, envolvem o seu capital e são representativas da reciprocidade nomeadamente atuação conjunta.

As alianças estratégicas pretendem unir esforços e competências de ambas as partes para conseguir determinado objetivo, podendo envolver ou não participações de capital. As alianças são acordos entre empresas, que podem envolver empresas concorrentes ou complementares (Ferreira, Serra & Reis 2011).

A modalidade de entrada evita certos conflitos entre as empresas, fugindo ao desgaste e ao impacto que estes podem levar para a saúde financeira e a imagem das entidades envolvidas. Reconhecem algumas vantagens das alianças estratégicas, particularmente, o acesso aos mercados mais fechados, da redução dos custos e tempo de inovação, a possibilidade de melhor reconhecimento do mercado, a partilha do risco do negócio e os incentivos governamentais (Lorga, 2003; Sadaghiani, Dehghan & Zand, 2011).

Por outro lado, Sadaghiani et al., (2011) reconhece que existem algumas desvantagens

neste modo de entrada nos mercados, nomeadamente a perda da autonomia estratégica, a divisão dos lucros obtidos, a partilha do *know-how* (e.g. informações, tecnologia, técnicas, procedimentos) sendo que ocorre do risco do parceiro apoderar desta capacidade e tornar-se um concorrente à possibilidade da existência de conflitos e as próprias restrições obrigatorias da aliança.

3.5.3 Investimento Direto

3.5.3.1 *Joint-Ventures*

Para as *joint-ventures* resultam de um contrato entre duas ou mais empresas, em que as partes envolvidas concordam em criar uma nova empresa, economicamente e juridicamente independente, partilhando os custos, riscos, lucros e o controlo sobre o negócio. Esta nova empresa pode resultar da aquisição parcial de uma sociedade que exista no estrangeiro, criação de uma nova empresa em associação com o parceiro local, criação de uma sociedade conjunta num país terceiro e criação de sociedades mistas com um parceiro local, sendo que pode ser o Estado ou alguma entidade a ele ligada (Sakarya, Eckman & Hyllegard, 2007).

Segundo Root (1994) as *joint-ventures* são o modo mais viável para as multinacionais se expandirem geograficamente nos mercados externos emergentes. A empresa estrangeira pretender criar uma nova entidade no país que escolheu como destino, terá de aceitar dividir capital e outros recursos com os seus parceiros nomeadamente com as empresas locais, autoridades governamentais locais, outras entidades estrangeiras ou uma fusão de concorrentes locais e estrangeiros. Quando se pretende criar grandes projetos de infraestruturas ou com elevada tecnologia, não só é indispensável experiência, como quantias monetárias elevadas.

Uma empresa que faça uma *joint-venture* no país de acolhimento, referindo onde duas empresas ou mais concebem uma empresa independente, conciliando recursos e aptidões para desenvolver uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Esta é obtida através do conhecimento tácito, que consiste em aprender através da experiência. Esta modalidade de entrada é eficaz para instituir relacionamentos e para transferir conhecimento tácito (Conconi, Sapir & Zanardi, 2016).

As *joint-ventures* apresentam como grande proveito, a capacidade de retorno e as sinergias geradas quando se forma uma entidade, ao começar uma parceria, partilha-se muitos recursos: matérias-primas, risco, capital conhecimento sobre a cultura, leis no que toca a aspetos jurídicos e políticos, convivências com fornecedores, acesso as redes de distribuição. O modo de entrada pode ser usado apenas para um projeto específico ou no âmbito de um relacionamento de negócios continuado, as *joint-ventures* podem ser criadas pelas seguintes formas distintas: *joint-venture* minoritária (onde existe 50% ou menos de capital), 50/50 e maioritária (mais de 50% de capital) (Buckely, et al., 2008; Teixeira & Diz, 2005).

3.5.3.2 Subsidiária

Esta forma de entrada *subsidiária* integral pode resultar de operações *Greenfield*, em que é feita a construção de raiz de uma empresa ou da aquisição/fusão. A empresa adquire uma empresa local ou na fusão a companhia junta-se à uma empresa local para aproveitar o conhecimento local e a sua capacidade produtiva entre outros (Hill, 2008).

Com este modo de entrada a empresa cria uma função global no mercado do país de destino e analisa as vantagens competitivas. Adoção deste modo permite às empresas conseguirem benefícios logísticos e de distribuição que possam aparecer da evasão de barreiras de importação, na redução dos custos de transporte e dos custos de fabricação que por sua vez serão mais baixos, a empresa tem um controlo total sobre as atividades do negócio e sobre os lucros (Peng, Wang & Jiang, 2008).

A abertura de uma subsidiária noutra país é de todos os modos de entrada, aquele que se revela o mais dispendioso. Leva a uma grande envolvência e compromisso em termos de gestão e de recursos. Este modo de entrada é normalmente utilizado para o longo prazo, na perspetiva e na medida em que a construção de raiz das estruturas seja algo que demora muito tempo (Radebaugh, Sullivan & Daniels, 2015).

No que respeita as aquisições e fusões, as aquisições são parcerias díspares e muitas vezes decorrem de uma batalha, ou seja, é a aquisição de uma empresa já instituída no mercado enquanto que as fusões são vulgarmente o resultado de um acordo amigável entre empresas de dimensão idêntica (Johansson, 2009).

3.5.4 *Internet* / Comércio eletrónico

A *internet*, hoje em dia, é um instrumento precioso para as empresas, na medida em que consegue proporcionar uma presença global mais rápida as empresas permitindo a sua entrada em vários mercados em paralelo, bem como uma ligação mais rápida com todos os parceiros de negócio. A prática da utilização da *internet* faz com que algumas das razões que justificam o processo de internacionalização moroso, progressivo e evolucionário, como por exemplo no caso do modelo Uppsala, deixem de ser pertinentes neste novo mundo de negócios (Bennett, 1997).

Para Chelliah et al., (2010) a *internet* oferece às empresas grandes oportunidades para aperfeiçoar as suas capacidades de processamento de informação e de ligação a nível global. Contudo, a *internet* é particularmente importante para a conceção de oportunidades de vendas, na medida em que facilita a entrada em mercados desconhecidos, possibilitando melhorar os processos de negócios e a vantagem competitiva, não só das grandes empresas, mas identicamente as PME. O autor defende ainda que a *internet*, promove a eliminação das limitações de tempo e distância e por isso, possibilita a entrada no mercado estrangeiro de forma mais imediata e direta.

Existem alguns fatores que dificultam a tomada de decisão estratégica sobre o posicionamento das empresas na *internet*. O facto de as empresas não venderem os seus produtos diretamente pela *internet*, pode fazer com que alguns clientes procurem a concorrência (Bluhm et al., 2011; Caetora, 2011).

Para Carrera (2009) são muitas as empresas portuguesas nomeadamente as pequenas e médias empresas (PME), criadas que acompanham o uso do comércio eletrónico como uma porta de entrada para os mercados internacionais, admitem que na *internet* existe lugar para todos os negócios e que as oportunidades aparecem a cada minuto.

Como as empresas passam atuar num mercado global, estas empresas têm de adaptar as suas estratégias de preço, produto, distribuição e comunicação, tornando-as mais eficientes e inovadoras, construindo assim os pilares necessários para sustentar uma vantagem competitiva (Paul, 1996).

Segundo Kotler e Armstrong (2012), ao utilizar o *e-commerce* verifica-se, em primeiro lugar, uma diminuição de custos, de carácter operacional e estratégico, devido à

simplificação de procedimentos e desmaterialização de operações. Em segundo lugar é perceptível uma melhoria considerável na interação com os clientes, com parceiros, fornecedores e com os colaboradores. E por fim, o acesso à informação, que é decisivo em todos os momentos do processo de internacionalização é bastante mais rápido e cada vez mais credível, sendo a *internet* a principal ferramenta de análise e recolha de dados.

Segundo Amal e Rocha (2009) com o *e-commerce* a generalidade dos processos são automatizados o que leva a uma diminuição de falhas e ao aumento da eficiência, relativamente às lojas físicas. A generalidade dos processos é padronizada para melhorar a capacidade de resposta ao cliente, sendo este um elemento muito importante no mercado digital.

Ao usar o comércio eletrónico é essencial investir significativamente em *hardwares*, *softwares*, sistemas integrados, plataformas de apoio ao cliente, criação de base de dados, entre outros ativos fundamentais à sustentabilidade do negócio (Hajli, 2015; Jassens-Umflat et al., 2007).

Estes investimentos tornam-se essenciais para que a empresa consiga criar valor para o cliente *online* através dos processos que estão inerentes à compra do serviço ou produto. A simplicidade do processo de encomenda, de entrega e de apoio pós-venda, por exemplo, pode ser determinante quando se trata de compras *online* (Glowik, 2016).

4. A criação de um *Cluster* português do mobiliário

4.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar as vantagens que se podem obter através da criação de um *cluster* do mobiliário em Portugal, em Paços de Ferreira onde existe um grande número de pequenas e médias empresas especializadas nesse setor.

No fundo o que se pretende é que se possa criar um *cluster* como já existem em Portugal, nomeadamente o de calçado em Felgueiras, de cortiça em Santa Maria da Feira, como agora se pretende criar um de aeronáutica em Beja aproveitando todas as potencialidades das empresas lá instaladas.

Em relação ao mobiliário, não foi por acaso que o IKEA se instalou em Portugal com um leque de países potenciais para instalar-se e expandir-se, contudo escolheu a zona norte de Portugal nomeadamente em Paços de Ferreira, para se instalar, com uma grande unidade industrial aproveitando assim todos os recursos e potencialidades do mesmo local, da sua área envolvente rica em mão-de-obra, conhecimento, infraestruturas entre outros fatores.

Considerando a complicada dinâmica da natureza dos *clusters* o presente capítulo começa por abordar, na primeira parte, as principais definições, fontes principais de competitividade que o *cluster* pode trazer e o benefício inerente segundo a literatura abordada.

Dunning (2015) indica a cooperação, como estratégia que conduz a grandes transformações nas empresas e tem verificado uma significativa e crescente exigência de condições de capacitação, aprendizagem para os participantes que agregam qualquer rede cooperativa. Surgem assim novas oportunidades de negócio, realização de metas e objetivos, desenvolvimento de novas competências, conhecimentos de forma inovadora e empreendedora que conduzem a uma vantagem competitiva importante, aprimorados com uma grande capacidade de se trabalhar, em alianças com outras empresas.

Segundo Dunning (2015) a colaboração entre as empresas é considerada agora a primeira e melhor opção, visto que ganham todos ao colaborarem em conjunto e não sendo vista mais como a última alternativa disponível.

A cooperação entre empresas do mesmo setor, assume cada vez mais importância, onde juntar esforços pode ser uma estratégia fundamental na busca de competitividade. As vantagens competitivas duradouras numa economia global em que estamos inseridos, são cada vez mais suportadas por elementos localizados, como conhecimento, matérias-primas, motivações, relacionamentos, estabelecidos num espaço geográfico ou região aos quais empresas rivais não tem acesso (Porter, 1998).

4.2 Definição de *Cluster*

Cluster é um termo de origem inglesa, sem tradução precisa na língua portuguesa refere-se a um conceito com interesse crescente nos dias de hoje, tanto no mundo empresarial, como no académico, podendo ser encontrado na literatura com distintas definições e diferentes abordagens teóricas. Porém, do ponto de vista geral, significa um grupo de atividades semelhantes, que se desenvolvem conjuntamente (Bahlmann & Huysman, 2008).

A terminologia referida não é unicamente da literatura económica, uma vez que é vista em diversas áreas, nomeadamente na estatística, medicina, informática administração e em todas manifesta um conceito de junção, agregação e integração (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999).

Porter (2000) indica ainda que as interações entre as empresas que formam um *cluster* são formadas pelas relações horizontais (clientes, concorrentes, tecnologias e canais de comercialização) e verticais (estabelecem no relacionamento entre cliente-fornecedor) numa determinada área geográfica.

O conceito de *cluster* para Mason et al., (2005) refere-se a uma concentração setorial e geográfica, estando as empresas aglomeradas no mesmo local, em volta do mesmo setor de atividade, desenvolvendo a divisão do trabalho, acolhendo uma maior especialização dos envolvidos, resultando numa maior capacidade de competir e de obtenção de melhores resultados. O *cluster* pode ser considerado como uma reunião de empresas ou intitulado por circunstâncias como aglomeração industrial, normalmente de pequenas e médias empresas, que estejam num mesmo local, exibindo um elevado nível de afinidade e entrosamento (Caniels & Romijn, 2003).

Para Maggioni (2002) o *cluster* seria um aglomerado de atividades produtivas e afins,

incluídas em determinando espaço geográfico, constituído de empresas vizinhas e independentes, sendo estas apoiadas por outras empresas ou instituições, que tendo como suporte recursos humanos, tecnológicos, financeiros, de infraestruturas, associativos e entre outros fatores que auxiliem nas suas carências.

Concedendo origem a uma hipótese real de um grande desenvolvimento da região/localidade, evidentemente derivado do facto que ao gerar um bom ambiente de negócios é favorável a todas as partes envolvidas, ou seja, o *cluster* é capaz de gerar externalidades positivas para toda economia regional/local (Lawson & Potter, 2012).

As empresas na pesquisa de processos que levem a uma melhor competitividade associadas a *clusters* ocorre no momento em que a cooperação entre essas empresas começa com a perceção da repartição das suas competências por parte das demais parcerias e procura a resolução das suas próprias necessidades, desta forma a cooperação coexiste com a competição (Engelstoft, et al., 2006).

Nos *clusters*, a cooperação coexiste com a competição. As empresas que estão inseridas dentro do *cluster*, ficam mais produtivas, pois a competição estimula o uso de métodos mais sofisticados, a conceção de serviços e produtos diferenciados e às tecnologias mais avançadas, antecipando e contemplando a utilização deliberada das vantagens da proximidade geográfica (Maggioni, 2002).

4.3 Clusters e a competitividade local

O *cluster* tem assumido uma crescente importância, não só a nível nacional, com as sinergias que daí advém, mas como, no desenvolvimento das regiões, com a concentração nas localidades a nível dos setores escolhidos na aglomeração, são geradas externalidades positivas nas áreas produtivas e tecnológicas que conduzem a um maior nível de eficiência produtiva (Ryzhkova & Prosvirkin, 2015).

Os *clusters* possibilitam agrupar recursos de forma mais eficiente. As empresas ao abastecerem-se localmente, dentro do *cluster* têm, vantagens em termos de acesso, custo e qualidade na obtenção de recursos especializados, máquinas, serviços, mão-de-obra, havendo uma redução dos custos de transação (Kadokawa, 2013). Este efeito é ainda reforçado pelas complementaridades existentes entre as diferentes atividades e participantes dos *clusters*.

Esta maior eficiência traz vantagens em termos de produtividade, mas também para a inovação, pois possibilita um acesso mais fácil a produtos, serviços, maquinaria e mão-de-obra especializada importante para o processo de inovação e para a sua implementação. A proximidade e relação que existe entre produtores, instituições e fornecedores permite uma cooperação entre estes para o desenvolvimento de novos produtos, processos ou técnicas (Reuer, Ariño & Mellewigt, 2006).

A proximidade, as relações formais e informais, de carácter comercial, técnico profissional e pessoal que se instituem dentro dos *clusters*, levam a uma maior circulação da informação e conhecimento e um mais fácil acesso ao mesmo (Kadokawa, 2013). As informações técnicas, processais e comerciais que se acumulam dentro dos *clusters* são mais correntemente acedidas e transferidas entre as empresas e instituições, o que permite às empresas um melhor e mais rápido acesso a informação sobre as preferências dos consumidores.

O idêntico aplica-se em relação a novas tecnologias, processos e técnicas, o que não só estimula a produtividade, como possibilita às empresas captar melhor as necessidades e oportunidades para inovar e fazê-lo mais rapidamente que os seus concorrentes (Porter, 2000).

Para Porter (2000) os *clusters* afetam a competitividade não só dentro dos países como igualmente através das próprias fronteiras, principalmente através do aumento da produtividade das empresas compreendidas naquela região, através da contribuição positiva para a inovação, e ainda do estímulo que permite a criação de novos negócios, que se disseminam e reforçam o próprio *cluster* onde se incluem.

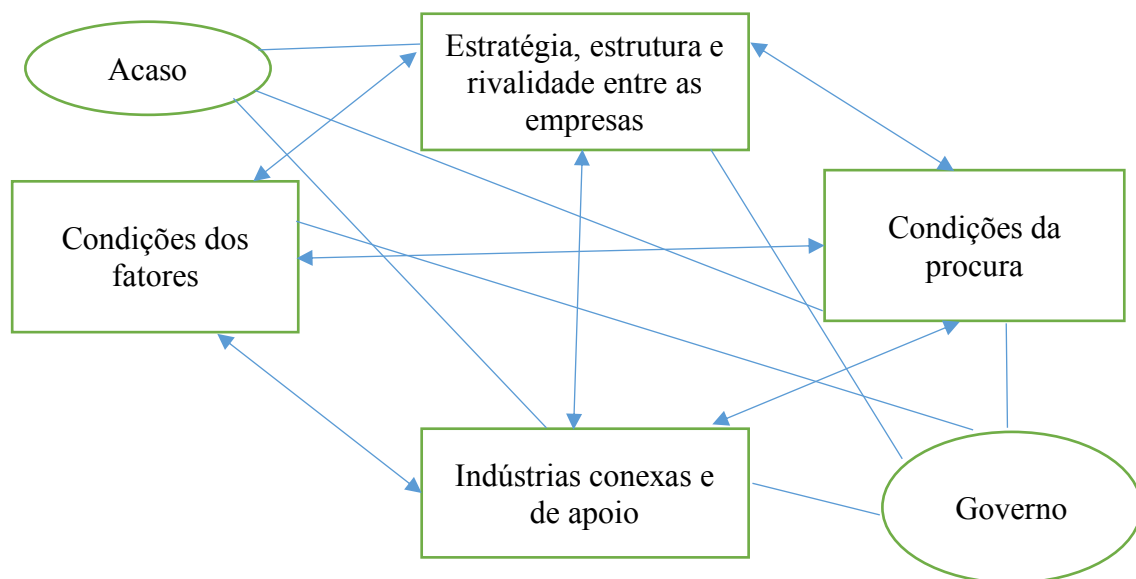
Segundo Kadokawa (2013) as empresas instaladas num *cluster*, têm uma maior probabilidade de obter vantagens competitivas, quer ao nível de eficiência operacional, quer ao nível de tipos de estratégias a seguir. As indústrias comuns de um país, com esta dinâmica desenvolvem as capacidades e recursos que concedem vantagens competitivas a nível internacional.

Porter (2000), suporta o conceito de *cluster*, com apoio no diagrama expressivo da competitividade, designado por “O modelo do Diamante” (ver Figura 3). O modelo atesta que há quatro forças determinantes para as empresas estarem à altura das vantagens competitivas, sendo elas: condições dos fatores (*input*); estratégia, cultura e

rivalidade empresarial; condições de procura e por último as indústrias relacionadas e de suporte.

Além destes, considera ainda que as políticas públicas e os acontecimentos do passado, são dois fatores, não menos importantes, que podem fortalecer a competitividade. Este modelo é visto como fundamental para a criação de um *cluster* sendo que a rivalidade neste contexto é dinamizadora do desenvolvimento.

Figura 3 - O modelo do Diamante



Fonte: Traill et al., (1998).

Os *clusters* influenciam a competitividade e as vantagens competitivas de acordo com Porter (2000), através de três formas essenciais: através do aumento da produtividade das indústrias e empresas que constituem o *cluster*, segundo através do estímulo à formação de novos negócios que sustentam a inovação e expandam o *cluster*, terceiro através do aumento da sua capacidade de inovação e naturalmente do aumento da produtividade.

As vantagens competitivas do *cluster* revelam-se consideráveis, sobretudo porque estas aglomerações são potenciais motores de *spillovers*, compreendidos por incubação de conhecimento que permitem aumentar a competitividade e o nível de inovação das empresas que pertencem a esse mesmo *cluster* (Smarzynska, 2004).

4.4 Contributos do Investimento Direto Estrangeiro

A ligação entre o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e o crescimento económico tem sido um tema bastante tratado na literatura nas últimas décadas, devido não só a sua importância, mas também devido a grave crise que a economia global atravessou (Mencinger, 2003).

Os governos a nível mundial revelam uma grande preocupação em atrair investimento para os seus próprios países, tem tido um grande problema, sobretudo através da escolha de incentivos e ferramentas, no sentido de atrair empresas multinacionais. Isto remete para a existência de benefícios externos ao nível da produtividade, das taxas de crescimento das indústrias nos quais entram as empresas multinacionais, bem como das melhorias nas competências e no aumento da inovação e do conhecimento que as empresas trazem (Ford, Rork & Elmslie, 2008).

O IDE permite uma forma de integração no mercado internacional das empresas locais, através da inclusão destas na estratégia das multinacionais. Este fenómeno poderá levar as empresas locais a acompanharem as multinacionais nas entradas em novos mercados, evoluindo também essas para um âmbito internacional, ou até mesmo substituindo outros fornecedores em subsidiárias das multinacionais noutros países (Barbosa & Eiriz, 2009).

Durante as duas últimas décadas, os governos de todo o mundo, quer em países desenvolvidos, quer em países em desenvolvimento, estão a tentar atrair IDE e a criar políticas e incentivos que simplifiquem cada vez mais a localização de empresas multinacionais no seu país (Amal & Seabra, 2007).

Esta disposição deve-se sobretudo à influência do IDE na economia do país que alberga as empresas multinacionais, por via da melhoria das vantagens de localização através de *spillovers*, do incentivo da atividade empresarial nacional e de ligações (Beugelsdijk, et al., 2008). Todavia, é necessário, ter em atenção que o impacto direto da concorrência das importações e do IDE pode desencorajar a entrada e estimular a saída as empresas nacionais (Greenaway, Sousa & Wakelin, 2004).

As associações de comércio, de que as empresas multinacionais são normalmente sócios influentes, como fontes importantes de passagem de conhecimentos sobre o mercado mundial, por serem um centro importante de troca de experiências (Gunaydin & Tatoglu, 2005).

Sinteticamente vamos ver alguns dos efeitos positivos e negativos do IDE e a sua inclusão na economia global (ver Quadro 7).

Quadro 7 - O IDE e a inclusão na economia global – principais argumentos

Consequências positivas	Consequências negativas
Empresas locais plágiam as multinacionais na sua internacionalização	Fonte de difusão de problemas económicos no exterior
Empresas locais integram-se em redes internacionais das multinacionais	Carência das multinacionais de matérias-primas de qualidade e quantidade (aumento das importações)
Exportações de produtos de empresas locais com a marca internacional	Repatriação dos lucros das subsidiárias provoca saída de fundos do país, podendo a longo prazo, esse impacto ser superior ao investimento inicial feito pela empresa
Multinacionais integram as empresas locais na sua estratégia de internacionalização	Aumentos de gastos com pagamentos de direitos de utilização de tecnologia ao exterior
Utilizações de canais internacionais das multinacionais pelas empresas locais	
Multinacionais provocam aumentos das exportações	

Fonte: Büthe e Milner, (2008).

As associações de comércio, de que as empresas multinacionais são normalmente sócios influentes, como fontes importantes de passagem de conhecimentos sobre o mercado mundial, por serem um centro importante de troca de experiências (Gunaydin & Tatoglu, 2005).

Vissak e Roolaht (2005), as empresas multinacionais por vezes junto das autoridades locais solicitam a criação de infraestruturas particularmente de transporte que irão favorecer o comércio internacional e as empresas locais que também as irão aproveitar com sucesso no seu processo de internacionalização. Estes resultados do IDE facilitam a distribuição de matérias-primas que estão no país recetor.

O modelo de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é um fator de integração no mercado global. Nos casos em que esse investimento é unicamente efetuado em linhas de montagem é notório o aumento das importações dos componentes, logo como o aumento das exportações de produtos acabados (Duttaray, Dutt & Mukhopadhyay, 2008). Ozturk (2007) menciona que o aumento das exportações consequentes do IDE, leva a que as empresas locais melhorem a sua produtividade pela melhor utilização da capacidade instalada e pelo acesso a economias de escala.

O IDE, tem a capacidade de contribuir para o aumento da produtividade e eficiência entre as empresas locais, proporcionando-lhes conhecimento e tecnologia avançados, aperfeiçoando a infraestrutura do país para investimento privado e estimulando as empresas locais a melhorar as suas práticas de negócios. As fontes externas de conhecimento são consideradas especialmente importantes para estimular o crescimento dentro da região (Barbosa & Eiriz, 2009).

A atração de investimento estrangeiro para um país pode não significar, no entanto, que a economia de hospedagem beneficiará com efeitos positivos por si só, ou que esses benefícios latentes, consigam ser maximizados. Acontecendo que cada vez mais os decisores políticos persuadem a ir mais além da simples atração de IDE, mas ir nomeadamente através da promoção de *spillovers* das atividades das empresas multinacionais, para as empresas domésticas (Tavares & Young, 2005).

4.5 *Spillovers*

Spencer (2008) esclareceu que os *spillovers*, podem ser definidos como externalidades positivas, que por si favorecem as empresas domésticas com a presença do IDE e que com isso pode originar a aumentos de produtividade entre as empresas nacionais.

Os *spillovers* correspondem à divulgação do conhecimento, concebendo com que um conhecimento deixe de ser exclusivo de uma empresa e seja de acesso a outras empresas contribuindo assim para o conhecimento coletivo (Audretsch & Lehmann, 2006). Os *spillovers* podem ser de vários tipos: de conhecimento, tecnológicos, de produtividade, empreendedorismo e de salários (Hallin & Lind, 2012).

Os de conhecimento são relevantes para a sustentabilidade do crescimento endógeno dada as externalidades positivas inerentes, que com isto leva a promoção e na propagação dos conhecimentos com impacto diretos ao nível da produtividade (Durbin, 2004).

Os ganhos de produtividade não derivam apenas dos *spillovers* do conhecimento pois, de acordo com Hallin e Lind (2012), também podem surgir ângulos diferentes entres os quais se destacam: (i) reorganização do trabalho desafiada pelas novas tecnologias, (ii) adoção de novas tecnologias, (iii) aprendizagem organizacional, (iv) mão-de-obra mais qualificada, (v) boas práticas de gestão dos recursos humanos, (vi) políticas empresariais quotidianas, (vii) economias de aglomeração, (viii) capacidade empreendedora da região e das empresas, (ix) conhecimento codificado e tácito existente e (x) organização do trabalho.

De acordo com Tanriverdi e Venkatraman (2005), os *spillovers* podem ser agrupados em três categorias: (i) *spillovers* horizontais, (ii) *spillovers* verticais e (iii) *spillovers* do trabalho. Os horizontais aparecem entre empresas que pertencem à mesma região ou à mesma indústria, as verticais compreendem os *spillovers* provenientes das empresas que se derramam sobre outras indústrias e por fim do trabalho são provenientes da rotatividade do trabalho.

Os *spillovers* na área da gestão, estratégia e no relacionamento podem ser provocados nas empresas que atuam em segmentos de mercado diferentes e setores. Os gestores do *cluster* exercem o papel de aproximar os membros e fortalecer as relações entre as empresas.

Esses gestores tem um papel fundamental de aumentar a confiança entre os membros do *cluster*, criando assim as oportunidades necessárias para um bom relacionamento entre todos (Mesquita, 2007).

Correia e Pereira (2006), a relação entre *spillovers* de conhecimento e *cluster* industrial no seu estudo, alega que o potencial de inovação dos *clusters* industriais, por via de *spillovers* de conhecimento, não é ponderado nas interações de negócios intensivas de empresas localizadas. O referido estudo expôs ainda que, por um lado, as interações de negócios têm propensão a ser homogêneas e imprevistas no *cluster* e por outro lado, o conhecimento é vocacionado a ser difundido de forma concentrada e desigual.

A transferência e as interações de conhecimento nos *clusters* acontecem de uma configuração seletiva por motivos determinados e não casualmente, onde todos podem beneficiar e interagir só por estarem presentes. Enquanto as empresas do *cluster* são globalmente munidas de pouco conhecimento e exibem fracas competências, as empresas mais avançadas não terão vantagem em formar ligações ou em interagir (Giuliani, 2007).

De Propis e Driffield (2005) discute que as empresas introduzidas num *cluster*, ganham significativamente com o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), na sua região, quer dentro da indústria da empresa nacional, quer noutras indústrias da região. No entanto, no caso em que as empresas não se encontrem inseridas num *cluster*, não se apura este efeito.

As empresas de um *cluster* defrontam o aumento da concorrência via do IDE, todavia, qualquer perda na produtividade é mais do que recompensada pelos efeitos positivos do IDE. Portanto, de uma forma genérica, enquanto que as empresas domésticas inseridas num *cluster* têm benefícios consideráveis resultantes do investimento interno, as empresas fora dos *clusters* não (Spencer, 2008).

4.6 Criação de uma marca de referência mundial

O mercado permanecendo cada vez mais competitivo, consequência da globalização dos mercados, do acesso às informações de todos os processos, mas particularmente das novas tecnologias que vem e muito encurtar as relações de negócios e de viagens entre outras, as empresas necessitam de encontrar fatores que as diferenciam dos restantes concorrentes, criando uma vantagem competitiva que será a marca (Simeon, 2006).

No entender de Simeon (2006) a criação de uma marca assume cada vez mais um papel importante, no que toca ao sucesso de uma empresa, mas o que poderá significar no processo de internacionalização da mesma, sendo que em primeiro a empresa terá de ter a marca bem presente e bem forte na economia do país residente para depois a poder internacionalizar, sendo um ponto estratégico da empresa para a sobrevivência e crescimento dos negócios. Uma empresa não pode só depender do seu mercado doméstico terá de se expandir, se não com a dependência do mercado doméstico poderá estar condenada a não crescer.

Conforme Sancho (2015), as marcas existem há muito tempo, com o começo nas trocas comerciais. O significado da palavra marca em vários idiomas é *marcar* e em inglês, a palavra *brand* deriva do francês *brandon*, respeitante ao ferro para marcar o gado.

De acordo com Amaeshi et al., (2008), uma marca pode ser esclarecida como algo que vai além dos atributos do produto e desta configuração, abrange um conceito, uma postura, uma atitude e um conjunto de valores. Um grupo consistente de imagens, impressões ou emoções que os consumidores vivenciam ou experimentam e que associam a um serviço, a um produto, a uma empresa ou organização ou a uma localização.

As empresas concebem marcas para vender os seus produtos ou serviços. No planeamento da organização insere-se o planeamento da marca, responsável pelo reconhecimento do cliente pela marca. O aumento das disputas de mercado, aumenta a certeza de que se deve de construir uma marca sólida e forte apta de atingir os objetivos propostos inicialmente e a mente do consumidor (Holt, Quelch & Taylor, 2004).

A marca é um combinado de informações que originarão um conceito associado à sua funcionalidade, esse conjunto deve ter relacionamento com os seus consumidores a fim de que eles encontrem na marca a solução para alguns problemas ou uma sensibilidade de algo positivo nas suas vidas, havendo troca de valores onde o consumidor sente reconhecido pela marca. Uma marca só alcança sucesso se satisfizer as necessidades do consumidor (Pinho & Martins, 2010; Vásquez, 2011).

Segundo Strizhakova e Coulter (2015) é possível verificar que apenas vender e fabricar produtos não materializa uma marca. Distintamente de uma fábrica na qual o objetivo é fabricar dentro do que se pede as marcas contêm reconhecimento no mercado e serão a partir das suas concepções, na sua postura e conjunto de valores que os consumidores irão reconhecer-se e optar por determinada marca.

As características exclusivas e as qualidades de cada marca que as diferenciara das outras, logo são elas que diferem de produtos e serviços dos outros concorrentes. O cliente as discriminara e encontrara em algumas delas, uma solução maior e melhor do que em outras escolhas que podera fazer, pertencendo às marcas identificarem qual é a melhor solução, a escolha do seu segmento de mercado e o seu público-alvo (Amaeshi, Osuji & Nnodim, 2008).

A marca devera empolgar e fidelizar os clientes/indivíduos através da promoção do valor, de notoriedade, de uma imagem ou estilo de vida. Quando uma empresa concebe ou produz algo e o disponibiliza é importante o comunicar, procurando assim minimizar o risco e desenvolvendo a confiança através da marca que produz (Davis, 2007). A marca precisa de ser capaz de ajudar a identificar ou lembrar fatores chave de produtos, serviços ou territórios, distingui-los da concorrência para assim facilitar recomendações (Keller Parameswaran & Jacob 2011).

Para Kotler e Keller (2006), o planeamento da marca vem do comportamento do cliente e as suas respectivas exigências para poder levar em conta as características do produto, por recurso a pesquisas com o público-alvo, que vão abranger uma busca clara sobre o produto que se quer vender e o estilo da marca. Através dos resultados conseguidos, devem ser escolhidos o nome, logótipo e estratégias de *marketing* para o lançamento da nova marca, dentro do seu estilo exibindo a sua identidade para todos, sendo bem clarificada e precisa.

Segundo Moilanen e Rainisto (2009) a criação de uma marca é a representação de uma imagem positiva para o consumidor, ela é associada de valor, na perspectiva do consumidor, ela tem aptidão de se diferenciar das marcas, de uma marca com outra, oferecer garantias no que toca à segurança, à defesa e à confiança do consumidor, acumulando valor, valor esse que será ao produto e à sua experiência de compra e por fim particularizar o consumidor exprimindo suas preferências.

O valor acumulado é concebido antes do lançamento da marca no mercado, dentro do planeamento da marca e nas perspectivas da empresa, que tem por objetivo esclarecer os rumos e passos da organização para obter bons resultados de comunicação e venda para o seu público-alvo. Nesse planeamento é investigado o segmento de mercado e a partir de então, estudadas suas carências, para assim desenvolver a marca e sua identidade a levar aos consumidores (Strizhakova & Coulter, 2015).

Criar uma marca significa mais do que lançar os seus produtos de venda no mercado escolhido para o fazer. Para se criar e lançar uma marca e ser bem vista e que leve os consumidores a comprar, é preciso que a marca se prontifique em oferecer aos consumidores um produto ou serviço que por algum motivo seja inovador, diferenciador, precisa de vender os seus valores, os seus conceitos, os quais agregarão valor à marca e ao consumidor (Pearson, 2016).

Hammedi et al., (2015) tendo os conceitos criados a partir do que a marca oferece para os consumidores, por isso, é preciso que a marca desenvolva critérios com base no conhecimento sobre o seu segmento de mercado que tenha o intuito de oferecer aos consumidores, melhores condições de vida e que leva a um aumento da sua satisfação e que tenham gosto em usar a marca, sentindo bem por usar, desejados e confortáveis com a marca.

5. Metodologia da investigação

Na realização de uma investigação é essencial definir se esta é quantitativa, ou seja, se pretende efetuar um estudo que utilize análises que quantifiquem os dados (Saunders, 2011).

A recolha de dados para a presente investigação efetuou-se em duas fases. A primeira fase centrou-se na pesquisa em dados secundários, que ajudaram para sustentar a pertinência da temática escolhida no contexto atual, tendo-se realizado pesquisas na *web*, consulta de dados estatísticos nomeadamente do Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Base de dados Portugal contemporâneo (PORDATA), que caracterizam a internacionalização das empresas do setor do mobiliário, bem como se recorreu à *web* para recolher artigos científicos relevantes para a revisão da literatura.

Foram realizados contactos com as associações nomeadamente Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal (AIMMP), Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA) e a Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF) sendo que a última associação foi presencial e com contactos diretos que permitiram que o questionário fosse implementado na 49ª Feira da Capital do Móvel em Paços de Ferreira, que decorreu de 29 de Julho de 2017 a 6 de Agosto de 2017.

O contacto com estas associações teve como objetivo perceber a forma mais abrangente de como pensam e procedem internacionalmente as empresas do setor, a fim de se conseguir elaborar um inquérito por questionário relevante e adequado, inserido no método de análise quantitativo.

O inquérito por questionário foi concebido com base na informação recolhida através dos contactos feitos com as associações e da informação recolhida na revisão da literatura. As questões realizadas são na maioria questões fechadas: questões dicotómicas; perguntas de escolha múltipla, sendo combinadas com questões abertas; questões para medir as atitudes e opiniões, através de escalas de classificação e de Lickert (5 pontos).

O questionário começou a ser distribuído, no período de Julho de 2017 a Novembro de 2017, numa primeira fase na feira do móvel e posteriormente com uma visita às empresas do setor, tendo sido abordadas aproximadamente 200 empresas, porém a nível de tratamento de dados apenas foram selecionadas 153 empresas. O motivo para o qual só terem sido estas empresas foi derivado a falta de respostas das empresas em determinadas questões.

O tratamento estatístico foi efetuado com recurso ao *software* de estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 21. Primeiro efetuou-se uma Análise Descritiva dos Resultados e posteriormente recorreu-se à Análise de Componentes Principais à Análise Fatorial (ACPAF) para extrair quais os fatores preponderantes para as condições de financiamento das empresas.

Uma técnica de análise exploratória que tem como objetivo descobrir e analisar um conjunto de variáveis inter-relacionadas por forma a constituir uma escala de medida para fatores que de alguma forma controlam as variáveis originais. Mencionar que todas as variáveis são alvo do escrutínio do investigador, alcançando assim uma análise ampla, robusta e eficiente. Assim, recorre-se à ACPAF para reduzir o grande número de variáveis consideradas num número mais pequeno de fatores. As variáveis destinadas à análise multivariada provêm de questões obtidas através de respostas numa escala Likert de 1 a 5 (Marôco, 2011).

Numa fase posterior foi realizada uma análise multivariada, concretamente a análise fatorial de componentes principais, esta análise, segundo Pereira (2008) pretende obter um menor número de variáveis (fatores) a partir de um conjunto inicial, sem por isso existir perda de informação. Segundo Martinez e Ferreira (2007) trata-se de uma técnica que procura descobrir relações entre variáveis para daí reduzir os dados iniciais, obtendo novas variáveis. As novas variáveis podem ser ainda classificadas como fatores ou componentes.

A eficácia e uma boa análise fatorial dependem da verificação da validade para as variáveis escolhidas. Para testar a sua validade são usados, de acordo com Pereira (2008) os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (ver Tabela 1) e de esfericidade de Bartlett. Relativamente à esfericidade de Bartlett o valor da significância deve ser sempre inferior a 0,05, evidenciando desse modo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Tabela 1 - Intervalos do teste de Kaiser-Meyer-Olkin

Valor do KMO	Análise de componentes principais
0,90 – 1,00	Muito Boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 – 0,80	Média
0,60 – 0,70	Razoável
0,50 – 0,60	Má
<0,50	Inaceitável

Fonte: Elaboração própria com base em Pereira (2008).

Deve ainda ser analisado o Alpha de Cronbach para verificar a consistência dos fatores extraídos (ver Tabela 2).

Tabela 2 - Intervalos do Alpha de Cronbach

Valor do Alpha de Cronbach	Aplicação do Modelo
0,90 – 1,00	Excelente
0,80 – 0,90	Bom
0,70 – 0,80	Aceitável
0,60 – 0,70	Duvidoso
0,50 – 0,60	Pobre
<0,50	Inaceitável

Fonte: George e Mallery (2003).

Para este estudo foi utilizada a rotação da matriz dos componentes, que segundo Pereira (2008) se efetua para transformar os coeficientes das componentes principais numa estrutura mais simples, com o objetivo de dividir as variáveis iniciais em subconjuntos com forte independência. Na rotação é utilizado o método *Varimax*, pois fornece que para cada componente existam pesos significativos e outros próximos de zero, permitindo associar de forma mais simples e fácil uma variável inicial a um determinado fator.

Neste seguimento e tendo por base o enquadramento das motivações do setor, bem como os pressupostos teóricos apresentados, a pergunta de partida da presente investigação consiste na seguinte?

Qual o impacto da criação do *Cluster* nacional do mobiliário em Paços de Ferreira, a nível da sua internacionalização como uma marca de referência e de excelência mundial?

5.1 Caracterização da Amostra

A população alvo da investigação são as pequenas e médias empresas (PME) do setor mobiliário na localidade de Paços de Ferreira. A localidade selecionada deve-se ao facto de recolher a maior concentração e a mais importante da indústria portuguesa do mobiliário de madeira. Esta região do Tâmega e Sousa recolhe quase a totalidade das empresas do mobiliário da região que totaliza 44,2%.

Com o propósito de responder à questão anteriormente referida, foi desenvolvido um estudo junto da população das empresas da indústria do mobiliário localizada em Paços de Ferreira, sustentado por um inquérito por questionário, de forma a compreender a perceção dos inquiridos relativamente à criação de um *cluster* do mobiliário.

Portanto, uma vez que se verifica, que a maior convergência de empresas da indústria do mobiliário se encontra no concelho de Paços de Ferreira, com 26,4 % do total das empresas a nível nacional (dados do INE referentes a 2012), consideramos estas 825 empresas instaladas no concelho de Paços de Ferreira como a população alvo deste estudo.

Os dados mais recentes e pormenorizados disponíveis pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) no que respeita às empresas de Paços de Ferreira referentes à divisão do CAE 310 – Fabricação de mobiliário e de colchões, apontam que em 2012 existiam 11.785 pessoas ao serviço nesta indústria, que representam cerca de 40% do total a nível nacional. Na parte do volume de negócios, verifica-se também o domínio do concelho, que representam cerca de 26% do volume total gerado a nível nacional (INE, 2014).

5.2 Recolha e tratamento dos dados

O processo de recolha de dados de acordo com Saunders, (2011) deve referir a forma como os dados são recolhidos. Por exemplo, se estivermos perante uma estratégia de inquérito, deve ser discriminada a dimensão da população e da amostra, bem como explicado qual o instrumento a utilizar.

No que respeita à amostragem, as técnicas podem ser divididas em amostras representativas ou probabilísticas e amostras não-probabilísticas ou críticas. As amostras probabilísticas por um lado, são selecionadas entre a população, que é conhecida e idêntica em todos os casos e cada elemento do universo teve a mesma probabilidade de ser escolhido entre os restantes, não havendo, portanto, uma diferenciação particular da amostragem. É provável dar resposta, desta forma, às questões de investigação e alcançar os objetivos necessários para estimar estatisticamente as características da população a partir da amostra. Nas amostras não-probabilísticas, por outro lado, a probabilidade de cada caso ser escolhido a partir da população total não é conhecida (Gil, 2002; Martins, 2011).

Neste estudo, é utilizada a amostra não probabilística de conveniência (e.g. é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo, o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis seleção na feira do móvel) a qual possibilita realizar inferências a partir da amostra de uma população com vista a responder à questão de investigação e a atingir os objetivos definidos (Saunders, 2011).

O objetivo principal deste estudo é obter conclusões sobre o impacto da criação de um *cluster* nacional do mobiliário em Paços de Ferreira, o impacto que poderá ter a criação de uma marca internacional e o impacto que trará para a economia local, regional e nacional a conjugação de todos estes fatores.

De referir que nem todas as empresas tiveram a mesma probabilidade de ser selecionadas, devido ao questionário ser aplicado numa primeira fase na feira do móvel, em Paços de Ferreira daí serem empresas com um maior poder económico representativo e de ter um grande volume de negócios.

Numa segunda fase foi através de deslocações às empresas e associações, com o intuito de recolher a informação necessária, mas através dessas deslocações sendo as mesmas muito proveitosas no que toca a saber a verdadeira realidade das empresas sendo um contacto muito próximo compreendendo a real situação. Neste estudo, a população são todas as empresas localizadas em Paços de Ferreira, com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE) relacionados com a fabricação de mobiliário, ou seja, com os CAE 3101, 3102 e 3109.

Usualmente um estudo quantitativo é por norma utilizado para aplicar medidas quantificáveis a partir da amostra da população (Saunders, 2011), posto isto e tendo em conta o que já foi referido antes, verifica-se que a investigação empírica realizada neste estudo é de natureza descritiva e quantitativa, utilizando a técnica de inquérito por questionário para a recolha dos dados. A estratégia de inquérito por questionário é usualmente associada a uma abordagem dedutiva, tendendo a ser utilizada para a investigação, exploratória e quantitativa (Barañano, 2004; Bryman & Bell, 2015), como é o caso do presente estudo.

O questionário empregue (ver Anexo 1) foi construído maioritariamente por questões fechadas e de natureza quantitativa, questões estas interligadas com os objetivos da investigação (ver Quadro 8).

Quadro 8 - Ligação dos objetivos às questões

Objetivos gerais	Objetivos específicos	Questões
Caracterização da empresa.	Identificar as características gerais das empresas respondentes.	Q1 Q2 Q3 Q4
Verificar os motivos que levaram a localização da empresa.	Identificar a relevância da escolha do local.	Q5
Verificar os principais mercados e a dimensão da exportação.	Identificar os mercados exportadores e o seu volume.	Q6 Q7
Verificar as modalidades de entrada.	Como obtém a informação para a seleção.	Q8 Q9
Verificar a estratégias de internacionalização das empresas.	Identificar os caminhos seguidos e as perspetivas futuras relativamente à internacionalização.	Q10 Q11 Q13
Determinar qual foi a opção da estratégica escolhida pelas empresas e quais as bases de escolha.	Perceber quais as estratégias adotadas pela empresa na seleção das modalidades.	Q12
	Identificar os motivos de internacionalização.	Q14
Aferir qual a perceção da empresa na parte da criação do <i>cluster</i> relativamente a sua criação, e a sua marca.	Perceber se a criação de um <i>cluster</i> se concordam ou não, e se poderá ter um impacto positivo.	Q15 Q16 Q17

Fonte: Elaboração própria.

As principais vantagens da aplicação dos questionários apontadas por Saunders, (2011) prendem-se com a hipótese de recolha de grandes quantidades de dados que possibilitam a comparação entre si, bem como o cumprimento da exigência de representatividade. Conforme indica a literatura são apontadas algumas limitações como: o peso e o custo elevado da administração dos questionários; a superficialidade das respostas que impedem a análise de alguns processos; o carácter relativamente frágil da credibilidade do conjunto do trabalho e a individualização dos entrevistados, que leva à perda das suas relações sociais (Aires, 2011).

O questionário pode ser administrado de forma indireta quando é o entrevistador que o

administra na sua totalidade, ou de forma direta quando é o próprio inquirido a preencher as respostas (Quivy & Campenhoudt, 2008). Neste caso, administração do questionário foi feita de forma direta, tendo sido escolhida esta opção pela possibilidade de uma maior taxa de resposta.

De referir ainda que grande parte das empresas também não dispõe de páginas na *internet*, pelo que se percebe que este ainda não é um meio privilegiado de contacto das empresas de fabricação de mobiliário.

5.3 Análise dos resultados do questionário

O principal objetivo deste estudo passa compreender qual o impacto das empresas na sua estratégia de internacionalização, com a criação de um *cluster* em Paços de Ferreira, definindo assim uma estratégia empresarial alinhada a nível internacional, com vista à criação de uma marca global de mobiliário, que permitisse impulsionar a nossa indústria de mobiliário, tornando-a mais forte e competitiva a nível internacional.

Com a partilha de informação e as sinergias que daí advém podíamos tirar partido disso, com os conhecimentos dos mercados em que as empresas exportadoras se encontram, ter-se-ia aqui uma potencialidade de ganhos enorme.

A participação em feiras internacionais de mobiliário e eventos de relevo, com a criação de uma marca forte de elevada notoriedade e reconhecimento a nível internacional, aliados ao facto de uma união e comprometimento das empresas do *cluster* levaria ao reconhecimento de Portugal como um dos melhores a nível mundial do setor do Mobiliário.

Para responder à pergunta de partida foi então definida como população da investigação, as empresas referentes ao concelho de Paços de Ferreira, com vista a responder à questão de investigação e a conseguir os objetivos definidos.

De uma forma global, trata-se de um estudo quantitativo, tendo o inquérito por questionário sido a técnica de recolha de dados utilizada por obtenção de dados primários. A população alvo deste estudo engloba as 825 empresas da indústria do mobiliário que se encontram no concelho de Paços de Ferreira (26,4% do total das empresas a nível nacional).

Quanto ao nível de exportação da sua produção as 153 empresas da amostra todas têm uma percentagem da sua produção destinada para o mercado externo, sendo que algumas das empresas inquiridas tem mesmo a sua totalidade da produção direcionada para o mercado externo.

No que refere a criação do *cluster* do mobiliário em Paços de Ferreira pode-se constatar que todas as empresas viram satisfação a criação do mesmo, considerando inúmeras vantagens para a sua criação (e.g. acesso fácil a fornecedores de componentes, canais de informação privilegiados, atração de mão-de-obra especializada, ao desenvolvimento e acesso a tecnologia). Algumas até questionam pelo facto de ninguém ter feito nada nesse sentido, referindo muitas das vezes o concelho vizinho de Felgueiras no caso de sucesso do *cluster* do calçado.

No caso da criação da marca global, a ser representadas pelas empresas do *cluster* algumas empresas inquiridas mostraram um pouco de receio quanto a mesma, mas se for para o bem comum e o ganho de ambas as partes vêm com um projeto a longo prazo de um enorme sucesso para o *cluster* e a região.

6. Apresentação e discussão de resultados

No presente capítulo, será feita uma caracterização dos inquiridos do questionário, bem como uma caracterização das amostras, que é constituída por 153 respostas, de forma a percebermos os procedimentos das empresas estudadas.

A população inquirida no que respeita à antiguidade das empresas, o ano da sua fundação foi também contemplado nas perguntas à caracterização da amostragem (ver Tabela 3).

Tabela 3 - Ano de fundação das empresas

Ano de fundação	N.º de empresas	Percentagem
1970 a 1975	2	1,3%
1976 a 1981	8	5,3%
1982 a 1987	4	2,6%
1988 a 1993	7	4,6%
1994 a 1999	24	15,7%
2000 a 2005	44	28,8%
2006 a 2011	52	34,0%
2012 a 2017	12	7,8%
Total	153	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

A média de idades das empresas inquiridas é de aproximadamente de 15,25 anos, sendo que o desvio-padrão é de 1,548. Neste seguimento, percebe-se que a idade está distribuída de forma um pouco mais concentrada em dois espaços temporais de 10 anos. O intervalo que compreende o maior número de empresas respondentes prende-se com 2006 a 2011, com 34,0% das empresas (ver tabela 3).

Logo de seguida com 28,8% encontram-se as empresas fundadas em 2000 a 2005, e destaca-se ainda as empresas fundadas entre 2012 a 2017 com 7,8%. Analisando ainda os dados relativos ao ano de fundação das empresas, importa referir que a empresa mais antiga que respondeu ao questionário foi constituída em 1970, tendo atualmente 47 anos. Por outro lado, a empresa inquirida mais recente foi fundada em 2014, tendo aproximadamente 3 anos de existência. Desta forma verifica-se que o intervalo de idades das empresas compreende os 44 anos.

Com a análise dos dados anteriores é possível verificar que a maioria das empresas apresentam já alguns anos de atividade, no entanto o seu crescimento não tem sido muito elevado, dado que a grande maioria apresenta um número de funcionários reduzido. Exposição da dimensão da empresa em número de pessoas ao serviço (ver Tabela 4) a população inquirida caracteriza-se pelo facto de ser constituída apenas por pequenas e médias empresas (PME), isto é, empresas com menos de 250 trabalhadores efetivos, ou um volume de negócio anual inferior a 50 milhões de euros (Brandão, 2009).

Tabela 4 - Número de funcionários ao serviço

Nº pessoas ao serviço	N.º de empresas	Percentagem
3	1	0,7%
4	2	1,3%
5	9	5,9%
6	10	6,5%
7	38	24,8%
8	4	2,6%
9	10	6,5%
10	22	14,4%
11	14	9,2%
12	9	5,9%
13	18	11,8%
14	3	2,0%
15	1	0,7%
17	3	2,0%
19	1	0,7%
20	1	0,7%
21	1	0,7%
22	1	0,7%
23	3	2,0%
25	1	0,7%
37	1	0,7%
Total	153	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

No que respeita a amostra, o que maioritariamente predomina são as pequenas empresas, destacando-se com 7 funcionários representando 24,8% da amostra, com 10 colaboradores representando 14,4% e de 13 funcionários representado 11,8% (ver tabela 4).

A média de funcionários é de 10,07 por empresa, com um desvio-padrão de 4,597, o que representa uma variação alta face a média dos valores, sendo esta justificada pela diferença entre o valor mínimo (3) e o valor máximo (37) de funcionários.

O volume de negócio de uma empresa permite verificar de alguma forma qual a sua real capacidade em termos de vendas, a sua performance durante o ano, bem como qual a dimensão da mesma. A dimensão financeira das empresas inquiridas correspondente ao último ano conhecido aquando da implementação dos questionários, ou seja, relativa a 2016 (N=153) (ver Tabela 5).

Tabela 5 - Volume de negócios das empresas

Volume de Negócios	N.º de empresas	Percentagem
Até 400.000 €	6	3,9%
400.001 € a 1.000.000 €	63	41,2%
1.000.001 € a 2.500.000 €	41	26,8%
Mais de 2.500.001 €	43	28,1%
Total	153	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

É possível ainda verificar que 41,2% das empresas, ou seja 63 empresas, tiveram um volume de vendas em 2016 entre os 400.001 euros e 1.000.000 euros. Importa referir que 43 empresas (28,1%) tiveram um volume de negócios superior a 2.500.001 euros, um volume de negócios muito considerável, apenas suportado em grande parte pelos seus clientes externos. Apenas 3,9% das empresas tiveram um volume de negócios com um valor até a 400.000 euros (ver tabela 5).

As restantes empresas encontram-se distribuídas no intervalo de 1.000.001 euros a 2.500.000 euros com uma representação de 26,8%. Estes resultados permitem perceber que, apesar das empresas serem constituídas por poucos funcionários, apresentam um volume de negócios considerável, tendo também um âmbito de atuação semelhante nacional e internacional, fazendo das mesmas empresas bastante eficientes e produtivas.

As empresas que participaram no estudo foram apenas empresas do concelho de Paços de Ferreira, num total de quase 200 empresas abordadas, só foi permitido a análise de 153 questionários validados.

Tendo em conta a relevância do fator localização neste estudo, o questionário incidiu também sobre este aspeto, procurando explicar se as empresas sempre estiveram localizadas em Paços de Ferreira e quais os motivos que justificam a sua localização. Portanto, analisando a questão sobre os motivos que levaram e que foram tidos em

conta para a instalação da empresa neste concelho, verifica-se que a totalidade das empresas da amostra respondeu positivamente. Isto significa que aquando da sua constituição, as empresas de mobiliário estudadas optaram por se instalar logo em Paços de Ferreira.

Em relação aos fatores, colocados como hipóteses de qual tinha sido as razões que levaram a instalação da empresa, foi pedido as empresas que indicassem os principais motivos (ver Tabela 6).

Os resultados indicam que as empresas consideraram o principal motivo como ser a proximidade de empresas relacionadas com a indústria do mobiliário, com 22,22%, o segundo motivo ser o acesso à matéria-prima com 20,48% e o terceiro motivo o preço da matéria-prima com 10,24 %. A proximidade do mercado, os apoios da autarquia local e as competências técnicas de mão-de-obra, foram também os principais motivos da localização das empresas.

Tabela 6 - Principais motivos da localização das empresas

Opção de Resposta	Percentagens
Proximidade do mercado	9,80%
Acesso à matéria-prima	20,48%
Infraestruturas de transporte e logística	4,36%
Clientes	3,05%
Incentivos do Estado	5,66%
Motivos pessoais	4,58%
Preço da matéria-prima	10,24%
Apoio da autarquia local	6,54%
Competências técnicas da mão-de-obra	6,32%
Disponibilidade de mão-de-obra	4,58%
Proximidade de empresas relacionadas com a indústria do mobiliário	22,22%
Comodidades (Educação, comércio, Lazer)	1,53%
Outro. Qual?	0,65%
Total	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do Excel.

De entre os fatores apresentados no questionário, os “clientes” com cerca de 3,05% das empresas inquiridas a “disponibilidade de mão-de-obra” com 4,58%, “comodidades” com cerca de 1,53% e os “outros” com 0,65% foram os motivos considerados como menos importantes.

No âmbito desta questão, foi também dada a hipótese de as empresas indicarem outros motivos não incluídos na questão. Daqui resultaram as seguintes respostas num total de apenas de três: “empresa de geração familiar”, “zona residencial” e “herança dos pais”.

De uma forma geral é possível perceber que as empresas são consistentes quanto aos principais motivos da sua localização, uma vez que não há grande dispersão nas respostas. Destaca-se ainda a importância da proximidade de empresas relacionadas com o mobiliário no que se refere à escolha da localização.

No questionário implementado, procurou-se aferir sobre a percentagem das suas vendas em termos internacionais (ver Tabela 7).

Tabela 7 - Vendas internacionais

Percentagem das Vendas	N.º de empresas	Percentagem
30%	1	0,7%
40%	2	1,3%
50%	10	6,5%
55%	1	0,7%
60%	5	3,3%
65%	1	0,7%
70%	13	8,5%
75%	18	11,8%
80%	2	1,3%
85%	4	2,6%
90%	16	10,5%
95%	8	3,9%
100%	74	48,4%
Mínimo 0% Máximo 100%	153	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

É possível ainda observar que quase 48,4% das empresas da amostra, exportam na sua totalidade o que produzem, estão a trabalhar para o mercado externo apenas. Sendo que os outros valores, os mais elevados conseguidos com o total de 75% de vendas internacionais temos 11,8% das empresas da amostra e depois segue-se com 90% das vendas com 10,5%. Sendo os outros valores obtidos de pouco relevância e muito próximos a nível de resultados obtidos (ver tabela 7).

As empresas inquiridas apresentam como principal característica o seu perfil exportador, resta ter o conhecimento para que mercados estão a ser vendidos os seus produtos (ver Tabela 8).

Tabela 8 - Mercados de exportação das empresas

Opção de Resposta	Percentagens
África	33,59%
Europa	34,37%
Ásia	13,51%
América	18,53%
Total	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do Excel.

Do total das empresas inquiridas 34,37% tinham como principal mercado os países da Europa, em segundo lugar com 33,59% estava os países Africanos com especial incidência para Angola e Moçambique, em terceiro lugar segue-se a América, com 18,53% e a Ásia com 13,51% (ver tabela 8).

De referir que devido a proximidade das relações comerciais, com uma forte ligação relativamente a moeda (euro) e Portugal ter como principal cliente das suas exportações Espanha, expondo a sua dependência ao mercado Europeu daí ser o principal comprador dos produtos, seguindo África no que toca propriamente a Angola e Moçambique não só pela língua, mas também devido a ter existido sempre uma grande proximidade de comércio com estes países.

Para além dos principais mercados de exportação para onde as empresas inquiridas comercializam os seus produtos, importa também perceber quando nas suas decisões de seleção de um novo mercado, as empresas realizam ou pedem um estudo prévio do mercado para onde se vão internacionalizar (ver Tabela 9).

Tabela 9 - Estudo prévio na entrada no novo mercado das empresas

Possibilidade de Resposta	N.º de empresas	Percentagem
Sim	152	99,3%
Não	1	0,7%
Total	153	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

Na totalidade das respostas por parte das empresas para a opção “sim” cerca de 99,3% quando optam por entrar num novo mercado realizam estudos de mercado ou pedem informações sobre os mesmos antes de se internacionalizar. Os restantes 0,7% das empresas não pede informação ou estudo sobre o mercado-alvo escolhido, neste caso mediante a amostra só uma empresa é que não o fez (ver tabela 9).

Para perceber melhor como e em que vias as empresas obtiveram essas informações (e.g. instituições portuguesas, estudos de mercado, imprensa, bancos, dados económicos dos mercados) onde podemos ver por que caminhos as empresas seguiram no seu processo de escolha do novo mercado para os seus produtos na sua internacionalização (ver Tabela 10).

Tabela 10 - Obtenção de informação das empresas

Opção de Resposta	Percentagens
<i>Benchmarking</i> (análise ao mercado)	13,11%
Recorrer a informação através de Organismos Públicos e Associações setoriais	56,56%
Visitas ao Estrangeiro (Missões Empresariais, Feiras)	30,33%
Entidades Bancárias	0%
Imprensa Nacional e Internacional	0%
Outros	0%
Total	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do Excel.

Estes resultados permitem perceber que as empresas quando vão obter informações para entrar num novo mercado, recorrem a entidades credenciadas nessa área, com especialização e com programas de apoio. Das empresas inquiridas é de destacar que 56,56% recorrem as informações vinculadas por organismos públicos, como por exemplo o INE, AICEP entre outras entidades públicas e privadas.

Importa referir que 30,33% das empresas efetuam visitas ao estrangeiro, para ter contacto com a realidade que os espera ter contacto com o mercado, cultura e população alvo através de feiras e de eventos, em último lugar as empresas da amostra utilizam o *benchmarking* com 13,11%.

Quanto às outras três opções de resposta importa referir que não tiveram qualquer resultado pelas empresas inquiridas, nenhuma empresa escolheu como modo de obtenção de informação as seguintes opções “entidades bancárias”, “imprensa nacional e internacional” e “outros”.

Tendo em conta a importância do fator da modalidade de entrada nos mercados internacionais seguidas pelas empresas, no que concerne ao seu modo selecionado de entrada no mercado (ver Tabela 11).

Tabela 11 - Modalidade de entrada das empresas

Opção de Resposta	Percentagens
Exportação Direta	47,92%
Exportação Indireta	32,83%
Exportação Cooperativa	8,68%
Contratação	0,75%
Licenciamento	3,02%
<i>Franchising</i>	1,51%
<i>Joint-venture</i>	2,64%
Subsidiária Local	2,64%
Outro	0%
Total	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do Excel.

É possível verificar uma tendência generalizada do número das empresas inquiridas quanto a sua principal escolha, sendo que, na sua totalidade das empresas da amostra responderam a mesma hipótese de modalidade de entrada. Portanto, 47,92% das empresas optam pela “exportação direta” como principal modalidade de entrada nos mercados internacionais sendo que por vezes utilizam mais do que uma via de entrada (ver tabela 11).

As restantes empresas inquiridas, predomina outra modalidade de entrada, a exportação indireta com 32,83%, seguindo-se a exportação corporativa com 8,68%. E por fim com valores muito reduzidos temos, a modalidade de *franchising* com cerca de 1,51%, sendo que apenas 0,75% das empresas da amostra escolheram a modalidade de contratação. Relativamente à abordagem das empresas inquiridas sobre a sua escolha de como

procediam à entrada nos mercados externos, questionou-se se as empresas seguiam sempre a mesma modalidade de entrada, quando entravam em novos mercados internacionais (ver Tabela 12).

Tabela 12 - Seguir a mesma modalidade de entrada das empresas

Possibilidade de Resposta	N.º de empresas	Percentagem
Sim	139	90,8%
Não	14	9,2%
Total	153	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

No que diz respeito às empresas 90,8% das mesmas optaram pelo mesmo modo de entrada no novo mercado escolhido para entrar com os seus produtos e serviços. Por outro lado, com 9,2% das empresas a escolherem uma nova modalidade de entrada nos mercados internacionais, sendo que cada mercado tem as suas especificidades e características ímpares, mas que por vezes a mesma estratégia adotada corre bem em vários mercados (ver tabela 12).

Torna-se assim pertinente analisar o que poderá ter influenciado a estratégia das empresas para responder à falta de mercado nacional e de terem ido à procura do mercado internacional.

Neste seguimento e de forma a verificar se a estratégia das empresas do mobiliário de Paços de Ferreira, na sua modalidade de entrada através dos fatores que mais influenciaram e contribuíram para a seleção das formas da empresa, na escolha do mercado-alvo internacional. Assim sendo, foi questionado às empresas acerca do seu grau de concordância relativamente a algumas áreas previamente definidas (ver Tabela 13).

Tabela 13 - Concordância dos fatores que mais influenciaram a empresa na entrada nos mercados internacionais

Fatores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Nada	Pouco	Alguns	Bastante	Muito
Investimento necessário	2,78	3	2	0,912	2,6%	47,1%	20,3%	30,1%	0%
Retorno imediato do investimento	3,67	4	4	0,723	0%	3,3%	28,1%	66,7%	2%
Complexidade produtiva dos produtos	2,71	3	2	0,723	0,7%	42,5%	41,8%	15%	0%
Diferenças no uso do produto e nas suas especificações	2,92	3	3	0,835	1,3%	34,6%	35,9%	27,5%	0,7%
Diferenças culturais e linguísticas	2,83	3	3	0,849	2%	37,9%	37,3%	20,9%	2%
Distância geográfica dos mercados internacionais	3,16	3	3	0,765	0,7%	18,3%	46,4%	33,3%	1,3%
Necessidade de controlo da atividade internacional (controlo de sistemas, métodos e decisões), desde a produção à distribuição.	3,77	4	4	0,532	0%	0,7%	26,1%	68,6%	4,6%
Dimensão e crescimento dos mercados internacionais	3,73	4	4	0,574	0%	1,3%	29,4%	64,1%	5,2%
Infraestruturas dos mercados internacionais	3,73	4	4	0,628	0%	0%	36,6%	53,6%	9,8%
Intensidade da concorrência dos mercados internacionais	3,52	3	3	0,660	0%	2%	51%	39,9%	7,2%
Poder de compra dos consumidores dos mercados internacionais	3,69	4	4	0,643	0%	2,6%	33,3%	56,9%	7,2%
Riscos Políticos (risco do país e instabilidade política; o controlo imposto por governos hostis)	3,41	3	3	0,643	0%	3,3%	54,9%	39,2%	2,6%
Riscos económicos/ Comerciais (custos de transporte e logística: complexidade dos serviços aduaneiros; variações de taxas de câmbio; valor da moeda do país.	3,36	3	3	0,704	0%	7,8%	53,6%	33,3%	5,2%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

Analisando os resultados obtidos, destaca-se que cerca de 68,6% das empresas da amostra considera “bastante” relevante nos seus fatores que influenciaram a entrada nos mercados internacionais a necessidade de controlo da atividade internacional, desde a sua produção à sua distribuição, logo de seguida surge com 66,7% o retorno obtido

através do seu investimento no mercado internacional e por fim 64,1% consideram bastante relevante a dimensão e o crescimento dos mercados internacionais.

O poder de compra dos consumidores dos mercados internacionais também é tido em consideração por 56,9% das empresas da amostra.

Neste seguimento, importa analisar a perspectiva que as empresas vão dar e o que irá recair nas suas escolhas em relação aos mercados internacionais se pretendem entrar num novo mercado ou consolidar a sua posição no mercado em que atua ou fazendo ambas as coisas (ver Tabela 14).

Tabela 14 - Perspetiva futura em relação aos mercados internacionais

Possibilidade de Resposta	N.º de empresas	Percentagem
Entrada novos mercados	53	34,6%
Consolidar os mercados onde atua	72	47,1%
Ambos	28	18,3%
Total	153	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

Verifica-se que as empresas inquiridas apresentam uma tendência de que vão consolidar as suas posições nos mercados internacionais onde já atuam com 47,1% das empresas da amostra, seguindo-se com 34,6% as empresas da amostra a escolherem que vão entrar em novos mercados e por fim com 18,3% que vão entrar em novos mercados e consolidar onde já atuam.

Torna-se assim adequado analisar o que poderá ter persuadido na estratégia de internacionalização das empresas e os seus motivos, nesta sequência e de forma a verificar a estratégica das empresas de fabricação de mobiliário em Paços de Ferreira vamos observar os motivos que levaram a sua internacionalização (ver Tabela 15).

Tabela 15 - Motivos que mais influenciam a internacionalização das empresas

Fatores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Nada	Pouco	Alguns	Bastante	Muito
Desejo de crescimento da empresa e obtenção de lucro	3,84	4	4	0,461	0%	2%	13,7%	82,4%	2%
Atividade consolidada no mercado nacional	3,37	4	4	0,825	0%	22,2%	19%	58,8%	0%
Mercados específicos (nichos de mercado)	3,64	4	4	0,545	0%	3,3%	29,4%	67,3%	0%
Sobrevivência da empresa	3,22	3	3	0,443	0%	1,3%	75,8%	22,9%	0%
Autofinanciamento suficiente	3,23	3	3	0,480	2%	73,9%	23,5%	0,7%	0%
Obtenção de economias de escala (redução de custos)	3,71	4	4	0,524	0%	2,6%	24,8%	71,9%	0,7%
Vontade do Empresário/ Diretor. Geral /Administrador em vender nos mercados internacionais	3,52	4	4	0,744	0%	13,7%	22,2%	62,7%	1,3%
Experiência internacional de um Colaborador/Empresário /Diretor-geral/ Administrador	3,65	4	4	0,693	0%	3,9%	35,9%	51,6%	8,5%
Conhecimento de vários idiomas	3,83	4	4	0,768	0%	2,6%	31,4%	46,4%	19,6%
Conhecimento dos mercados e do ambiente internacional	3,89	4	4	0,644	0%	1,3%	24,2%	58,8%	15,7%
Oferta de produtos únicos e inovadores/ diferenciadores	3,80	4	4	0,735	0%	2,6%	30,7%	50,3%	16,3%
Elevada capacidade produtiva e tecnológica	3,71	4	4	0,706	0%	3,3%	34%	51,6%	11,1%
Concorrência intensa no mercado nacional	2,91	3	3	0,891	2,6%	34%	35,9%	24,8%	2,6%
Excedente de produção/ dificuldade em escoar produtos	2,66	2	2	0,933	3,9%	48,4%	30,7%	12,4%	4,6%
Fraço poder de compra nacional	2,68	2	2	0,856	1,3%	50,3%	30,7%	12,4%	4,6%
Pedidos de compra diretos do exterior	3,52	4	4	0,726	0%	11,8%	26,1%	60,1%	2%
Prospecção sistemática aos mercados internacionais	3,52	4	4	0,640	0%	6,5%	35,9%	56,2%	1,3%
Apoios do Estado e programas de Internacionalização de Associações Setoriais	3,12	3	3	0,584	0%	9,8%	70,6%	17,6%	2%
Proximidade geográfica de determinados clientes/ mercados internacionais	3,46	4	4	0,761	0%	11,8%	35,3%	58,8%	3,9%
Proximidade cultural e linguística de determinados clientes/ mercados internacionais	3,65	4	4	0,590	0%	2%	35,3%	58,8%	3,9%
Influência dos fornecedores internacionais	3,62	4	4	0,574	0%	2,6%	34,6%	60,8%	2%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

A vontade de crescimento da empresa e obtenção de lucro foi indicado como “bastante” importante por 82,4% das empresas, sendo que as empresas inquiridas concedem grande importância ao crescimento e à obtenção de lucro, sendo o resultado mais significativo da tabela. Com 50,3% das empresas respondentes a considerar “pouco” relevante o fraco poder de compra a nível nacional e por sua vez também com 48,4% dar pouca importância ao excedente de produção em escoar produtos.

A sobrevivência da empresa com 75,8% das empresas inquiridas a considerar “algum” como possibilidade de importância para o seu motivo de internacionalização e no mesmo sentido com 35,9% no que respeita a concorrência intensa no mercado nacional. Ainda a destacar as empresas a concluírem em “bastante” importante em ter em conta nos motivos com 71,9% na obtenção de economias de escala (redução de custos), com 62,7% das empresas a considerar que existe uma vontade do empresário/diretor geral/administrador em vender nos mercados internacionais e com 60,1% das empresas inquiridas no que toca a importância dos pedidos de compras por parte do mercado externo.

Neste seguimento, torna-se importante aferir qual a perceção das empresas relativamente a criação de um *cluster* do mobiliário em Paços de Ferreira (ver Tabela 16).

Tabela 16 - A criação de um *cluster* do mobiliário

Possibilidade de Resposta	N.º de empresas	Percentagem
Sim	152	99,3%
Não	1	0,7%
Total	153	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

Das 153 empresas inquiridas, através da recolha dos dados, é possível verificar que 99,3% das empresas que responderam concordam com a criação de um *cluster* e cerca de 0,7% das empresas inquiridas elegeram-se contra a criação do *cluster*, que traduz apenas 1 empresa das 153 que constituem a amostra. Neste prosseguimento, depois de ser questionada a criação do *cluster*, falta perceber que depois do *cluster* criado ver se as empresas estariam dispostas a fazer parte desse mesmo *cluster* (ver Tabela 17).

Tabela 17 - Fazer parte do *cluster* do mobiliário

Possibilidade de Resposta	N.º de empresas	Percentagem
Sim	149	97,4%
Não	4	2,6%
Total	153	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

Das 153 empresas inquiridas, 97,4% das empresas concordam em fazer parte do *cluster* e cerca de 2,6% das empresas inquiridas, não estão interessadas em fazer parte do *cluster*.

Por fim e no mesmo alinhamento através da criação de um *cluster*, integrando o mesmo, neste seguimento faltava questionar se as empresas inquiridas estavam dispostas a criar uma marca única e global. Para representar as empresas do *cluster* no exterior tanto em feiras, eventos e missões empresariais com o novo *slogan* a ser criado, tendo de se trabalhar para o seu reconhecimento, notoriedade, da qualidade das empresas que o representam, para que a nova marca a nível internacional seja, reconhecida pelos mercados internacionais (ver Tabela 18).

Tabela 18 - Criação de uma marca única e global estando sujeitas a representa-la

Possibilidade de Resposta	N.º de empresas	Percentagem
Sim	140	91,5%
Não	13	8,5%
Total	153	100%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

Importa referir que as empresas consideram que estão dispostas a representar a nova marca criada, cerca de 91,5% das empresas inquiridas consentem e apenas 8,5% das empresas não concordam com a criação e nem querem representar essa mesma nova marca (ver tabela 18).

Foi possível verificar, no presente capítulo, muito acerca das empresas da amostra, desde a sua informação geral, as suas motivações, aquilo que levou a estarem em Paços de Ferreira, as motivações que levaram a internacionalizar, os caminhos utilizados pelas empresas.

A vontade das empresas da amostra acerca da criação de um *cluster*, foi muito expressiva, notou-se um grande desejo de fazer parte dele, de poder trabalhar, da conjugação de esforços para que seja um caso de sucesso não só a nível nacional, mas principalmente internacional. A criação de uma marca global, no entanto mostrou alguma resistência a ideia, mas mesmo assim teve uma boa concordância por parte das empresas inquiridas. Desta forma, é possível verificar que a criação de um *cluster*, poderá ter influência na estratégia das empresas que optarem por fazer parte do mesmo e de se incorporar dentro do mesmo, dado que as vantagens associadas são compreendidas de forma positiva.

6.1 Análise Fatorial Exploratória

Análise fatorial pressupõe a existência de um número de variáveis não observáveis subjacentes aos dados que expressam o que existe em comum com as variáveis iniciais (Pestana & Gageiro, 2003).

O valor de KMO (0,847) é uma boa análise fatorial e uma vez que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 leva-nos à rejeição da hipótese, de a matriz das correlações na população ser a matriz de identidade, mostrando assim que a correlação entre algumas variáveis é estatisticamente significativa (Martins, 2011).

Para efetuar a rotação dos eixos fatoriais utilizámos o Método Ortogonal Varimax para permitir a obtenção de uma estrutura fatorial na qual uma das variáveis originais está fortemente associada com um único fator, por isso pouco associada com os restantes fatores, eliminando valores intermédios, os quais dificultam a interpretação dos resultados (Marôco, 2011).

O Método Varimax minimiza o número de variáveis que tem altas cargas num fator, de forma a simplificar a interpretação dos mesmos, beneficiando apenas alguns pesos significativos e todos os outros próximos de zero (Marôco, 2011). Os valores próprios dos dois fatores são todos superiores a 1 como é possível verificar na Tabela 19.

Tabela 19 - Variância total explicada pelo processo de internacionalização setor do mobiliário

Variância Total Explicada						
Componente	Extração da Soma dos Quadrados dos	Rotação dos Quadrados dos				
	Valores	%	%	Valores	% da	%
	Total	da variância	acumulada	Total	variância	acumulada
1	3,980	44,223	44,223	3,311	36,791	36,791
2	1,401	15,564	59,787	2,070	22,996	59,787

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do SPSS.

A análise fatorial resultou na extração de dois fatores responsáveis por 59,787% da variância total (ver Tabela 19). A variância não explicativa, de 40,213%, poderá estar relacionada com os outros fatores menos relevantes, resultantes de outras combinações das variáveis.

Tabela 20 - Matriz das componentes do processo de internacionalização do setor do mobiliário

Fatores	Variáveis Associadas	Interpretação dos fatores	Alpha de Cronbach
Fator 1	- Vender nos mercados internacionais	Motivações e exigências para internacionalizar	0,853
	- Atividade consolidada mercado nacional		
	- Conhecimentos de idiomas estrangeiros		
	- Proximidade geográfica de clientes dos mercados internacionais		
	- Proximidade cultural e linguística de clientes internacionais		
	- Experiência internacional		
Fator 2	- Obtenção economias de escala	Tipo de produto	0,718
	- Oferta de produtos inovadores únicos		
	- Nichos de mercado		

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SPSS.

O Alpha de Cronbach indica-nos que estamos perante uma consistência interna no fator 1 (Alpha de Cronbach = 0,853) e no fator 2 (Alpha de Cronbach = 0,718) (ver tabela 20).

Relativamente ao fator 1 a observação das variáveis que contribuem para explicar este fator são as motivações e exigências que necessitam as empresas para internacionalizar. Esse fator é explicado pelas vendas efetuadas nos mercados internacionais pelas pessoas de cargos superiores nas empresas, que tomaram a iniciativa de diversificar as suas vendas. Por outro lado, foi através da sua atividade nacional estar consolidado e bem implementada que permitiu e que levou partir para outros mercados e a internacionalizar a sua atividade.

Podemos verificar que as empresas atribuem uma grande importância ao conhecimento de vários idiomas, que se torna fundamental não só para fazer os negócios, mas para perceber e entender a realidade e não estarem dependentes de outros. A proximidade geográfica dos clientes, com a facilidade que temos em contactar os nossos clientes seja onde estiverem e por sua vez existência de meios de transporte que fazem encurtar distâncias e tempos que permite uma facilidade de entrada nos mercados escolhidos.

A experiência internacional das pessoas que trabalham nas empresas será um fator em ter em conta quando se for internacionalizar, visto que viajar tem-se tornado muito mais fácil, barato, comodo e com qualidade. As pessoas em qualquer momento podem deslocar-se entre países com uma facilidade enorme são um dos fatores em ter em consideração, porque com o contacto de novas realidades e culturas existe um enriquecimento enorme por parte dos colaboradores das empresas. A juntar depois a uma enorme oferta de meios de transporte para se deslocar desde o avião, carro, comboio, barco existe um grande leque de opções para as pessoas se deslocarem e posteriormente para as empresas escoarem os seus produtos através desses meios.

A proximidade cultural que existe entre o nosso país e os outros países comparavelmente é uma forma de negócio ímpar, com a nossa gentileza, espírito de ajuda e de fazer negócios podemos ir mais além. Somos um país acolhedor cada vez mais a ser bem-visto a nível internacional, pela sua segurança, qualidade de vida entre outros faz com que esses pontos fortes sejam uma atratividade a nível internacional. Criando-se uma relação de confiança e de proximidade entre os clientes, que tem de ser aproveitado pelas empresas e com isso tendo um nível de exigência maior por parte dos

consumidores externos leva as empresas a serem ainda mais competentes nos produtos que disponham aos consumidores (Reto, 2012).

Para o fator 2 contribuem 3 variáveis, obtenção de economias de escala, oferta de produtos inovadores e únicos no mercado e os nichos de mercado. Estas três variáveis são representativas dos principais fatores que sucede o tipo do produto a ser proposto aos consumidores.

As empresas têm de saber logo no início onde será o seu espaço de atuação, será num nicho de mercado, num mercado muito específico em que pretendem só determinados produtos em que a sua oferta terá de ser produtos inovadores e únicos para as determinadas características pretendidas. Através da obtenção das economias de escala que conduzem à redução do custo médio de produção de um determinado bem à medida que a quantidade produzida aumenta, assim nesses mercados podem vir a conseguir otimizar os seus produtos tendo uma rentabilidade elevada e entrando com um preço muito mais competitivo podendo anular a concorrência por essa via.

As empresas para sentirem motivadas para se internacionalizar, tem de ter fatores que os permitem fazer e muitas das vezes a falta de clientes no mercado interno, aquilo que oferecem no mercado interno são produtos não diferenciadores e que se encontrem com muita facilidade (e.g. saturação do mercado doméstico, mercado doméstico demasiado pequeno).

A pressão é cada vez maior para as empresas aumentarem o volume de vendas, o número de clientes, adotarem estratégias de crescimento para obterem lucros, porque só assim permite a sobrevivência da empresa. As empresas cada vez mais têm de olhar para um mercado maior não estar restringido ao nacional não só para os clientes, mas também para fornecedores (e.g. novas matérias-primas, inexistência de recursos no mercado doméstico, recursos com custos mais baixos nos mercados externos) apesar de ter mais concorrência com a globalização, existe um potencial enorme de clientes que no mercado interno não tem (Hansson & Hedin, 2007).

7. Conclusão

O objetivo do presente capítulo é apresentar as principais conclusões obtidas com o estudo efetuado, nomeadamente apresentar quais os resultados encontrados para os objetivos de investigação que se pretendiam analisar. De seguida são apresentadas as limitações bem como algumas sugestões para investigação futura. Por último, as suas contribuições e implicações.

7.1 Principais resultados e conclusões

Com base na investigação e nas perguntas relacionadas com a criação do *cluster* possibilitou conhecer as características, o envolvimento internacional e os comportamentos das empresas do setor do mobiliário face à internacionalização. Também a perceção quanto à criação de um *cluster* e aos seus aspetos positivos que poderá conduzir quando for criado em Paços de Ferreira. O modelo em análise proposto engloba todos os aspetos essenciais referentes ao processo de internacionalização e a consequente decisão da seleção da modalidade de entrada.

Neste sentido é possível concluir que para a empresa se internacionalizar esta terá sempre que ter em consideração o seu meio envolvente, onde esta inserida e se estiver num *cluster*, terá melhores hipóteses de ter sucesso na sua internacionalização. O que não inválida, que sozinha não consiga, mas com mais empresas agrupadas permitirá a existência de melhores resultados e com muita mais informação disponível sobre os mercados, porque o *cluster* possibilitará ter a informação partilhada por todos em determinadas áreas de interesse comum.

Analisar as barreiras à entrada e os motivos que estimulam à internacionalização e efetuar um diagnóstico às suas características internas ou analisar a sua dimensão. Os recursos disponíveis e humanos, que permitam competir sustentadamente no mundo cada vez mais global, bem como possibilitar a definição de uma estratégia de atuação e de expansão. A modalidade de entrada selecionada terá de ser a mais adequada às suas características e objetivos.

O estudo possibilitou identificar as principais barreiras à internacionalização. As barreiras identificadas com maior expressão pelas empresas que não se internacionalizam foram: (a) a atuação quase exclusiva no mercado nacional, (b) o

insuficiente autofinanciamento da empresa e (c) a dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais.

As principais barreiras para as empresas que se internacionalizaram foram o autofinanciamento insuficiente, a dificuldade em encontrar canais de distribuição internacionais, dificuldades em promover os seus produtos nos mercados internacionais e de estabelecer preços competitivos.

Em termos de mercados conclui-se que as empresas do setor do mobiliário se encontram muito dependentes e concentradas em países da Europa, mais concretamente da União Europeia e também em África, sendo que existe uma diversificação de mercados muito “tímida” nomeadamente para o continente Asiático (China) e para o continente Americano (EUA). Foi possível verificar ainda que as empresas atuam em mercados de menor distância psíquica, ou seja, geograficamente próximos (Espanha e França) e com níveis culturais e linguísticos muito semelhantes aos do mercado doméstico (Angola), como sugerido pela Teoria de Uppsala.

O estudo permitiu identificar os principais motivos que levaram a instalação das empresas em Paços de Ferreira, derivado a proximidade de empresas relacionadas com a indústria do mobiliário e também pelo acesso a matéria-prima. Visto como sendo um ponto forte estar perto das indústrias relacionadas podendo estar sempre em contacto com empresas que possam complementar ou assegurar o seu processo produtivo e assegurar as suas encomendas. Por outro lado, o acesso a matéria-prima derivado ao facto de existir grandes empresas de aglomerados de madeira, pela existência de qualidade, à existência de empresas de nível internacional no que diz respeito a máquinas utilizadas pelas indústrias do mobiliário e a empresas de logística e de transporte.

Relativamente às modalidades de entrada, embora as empresas tenham na sua maioria indicado que avaliam todas as modalidades de entrada prováveis, usam a mesma modalidade de entrada nos novos mercados seleccionados. Constatou-se que a grande maioria das empresas opta por modos de exportação, sobretudo pela exportação direta. Esta seleção está relacionada em termos de fatores internos com o facto de as empresas deterem um envolvimento internacional médio.

Embora as empresas definam a sua estratégia internacional com base na recolha de informação à organismos públicos e associações que ajudam neste processo (e.g. AICEP, AEPF, AIMMP, APIMA). As empresas que procuram a diferenciação nas estratégias, são empresas “antigas” (10 a 20 anos de existência), algo dependentes das vendas do mercado doméstico, mas tendo empresas a exportar a totalidade da sua produção.

Na sua maioria são pequenas e médias empresas (PME) com produção própria localizada cem por cento em Portugal, contando com recursos reduzidos em termos de volume de negócios e em termos de modalidades de financiamento, já que se encontram dependentes de capitais próprios e de sistemas de incentivos, sendo que não pertencem a grupos empresariais, o capital da empresa não é detido por estrangeiros.

Esta investigação permitiu ainda concluir que para as empresas do mobiliário em Paços de Ferreira a variável volume de negócios não influencia a internacionalização, assim como se verificou que não existe relação entre a antiguidade das empresas e a sua internacionalização.

A revisão da literatura permitiu identificar as principais características e as principais definições dos *clusters*, que são compreendidos como aglomerações geográficas, geralmente de pequenas e médias empresas, especializadas num setor e instaladas num determinado local ou região. Sendo assim afetam a competitividade dos países, particularmente através do aumento da produtividade das empresas, da contribuição positiva para inovação, bem como ao estimular a criação de novos negócios.

Relativamente às características pretendidas e fatores externos conclui-se que o grupo de fatores escolhido revelou ser fundamental para a compreensão da seleção das modalidades de entrada no setor do mobiliário. Neste sentido, verificou-se que os fatores referentes ao ambiente geral do mercado de destino são os que mais influenciam a seleção pelos modos de exportação, em particular os fatores de crescimento e as boas infraestruturas do mercado, que possibilitam um rápido retorno do investimento.

As empresas do setor do mobiliário comprovam que selecionam a exportação tendo em consideração a distância psíquica, pelo que procuram mercados semelhantes ao doméstico, para que não haja necessidade de efetuar grande investimento.

Constatou-se ainda que estas empresas conferem importância ao ambiente político e económico dos mercados, já que se optassem por modalidades de entrada, independentemente das vantagens inerentes de competitividade de que podiam beneficiar, sempre que existisse alguma instabilidade política ou fraudes às empresas, dada a sua dimensão e experiência internacional iriam sair prejudicadas.

As empresas para entrarem em qualquer mercado têm de ter abastecimento local, seja por via de exportação direta ou investimento direto no estrangeiro. A escolha da modalidade de entrada está dependente de várias contribuições holísticas, através da estratégia de atuação internacional da empresa, bem como dos fatores internos (recursos humanos, físicos, financeiros e as vantagens competitivas) e dos fatores externos (distância geográfica, linguística, cultural, riscos económicos, políticos e comerciais, infraestruturas, potencial atratividade e crescimento do mercado, concorrência e acesso aos canais de distribuição). Contudo, as empresas terão de avaliar este conjunto de fatores para que consigam decidir qual o modo de entrada que satisfaz os seus objetivos de expansão internacional. Os pressupostos gerais que são sempre colocados em questão (quer a produção seja nacional ou localizada no exterior) são os custos de gestão, mão-de-obra, logística e de instalação internacional, investimentos associados (capital necessário e acesso a modalidades de financiamento), a qualidade, a entrega e o valor acrescentado para os consumidores.

A seleção do modo de entrada adequado é essencial e decisiva para o sucesso da empresa, pois uma má decisão acarreta custos elevados, sem retorno, comprometendo igualmente uma imagem desfavorável do posicionamento adotado perante os consumidores e por consequência, influenciar o potencial de vendas da empresa.

Em termos de criação do *cluster* do mobiliário em Paços de Ferreira, conclui-se que as empresas do setor estão muito recetivas e de certa forma empenhadas em formar um *cluster*, até depois da sua criação, podendo fazer parte dele e retirar as coisas boas que pode conceder às empresas que fazem parte, como as que estão na área envolvente, mas também poder contribuir de forma a que possa sair mais reforçado o *cluster*, (partilha de informação, de conhecimentos).

Esta investigação permitiu ainda concluir que as empresas estão dispostas a adotar uma marca global, a nível de representação internacional, nas suas vendas, mas também em feiras e eventos no estrangeiro, representando uma marca criada e associada ao *cluster*.

7.2 Limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros

Em termos de limitações há que salientar o facto de a amostra em estudo ser restritiva e o facto de se direccionar apenas a um setor de atividade, sendo por isso difícil de generalizar os resultados a toda a população. Contudo é de realçar a grande dificuldade em obter respostas por parte dos empresários para estes estudos, porém com a realização da feira da capital do móvel, permitiu impulsionar a recolha dos dados dando um contributo muito grande na recolha dos dados.

Foi utilizada uma base de dados através de diversas fontes de informação, como a base de dados da própria Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF) mas houve uma fraquíssima adesão por parte das empresas, até para a própria Associação. Assim, as conclusões retiradas deste estudo não permitem generalizações para a totalidade das empresas portuguesas. Todavia, a análise feita e as conclusões retiradas poderão servir de guia para futuros trabalhos.

No entanto, as limitações deste trabalho permitem deixar algumas sugestões para trabalhos futuros. A primeira sugestão seria a elaboração de um estudo semelhante com uma amostra de maior dimensão para confirmar se o impacto da criação de um *cluster*, era positivo ou não para as empresas não só as que fazem parte dele, mas como as da área envolvente. Uma amostra de maior dimensão levaria a que o estudo fosse mais consistente nos resultados, abrangia mais a população em estudo e os resultados retratavam mais a realidade do estudo.

Com vista a aumentar a precisão da análise, seria também interessante comparar as perceções das empresas do *cluster* do mobiliário com fontes oficiais de informação, como por exemplo através de demonstrações financeiras das empresas e do setor ou da realização de entrevistas.

Outra limitação refere-se ao facto deste estudo abranger principalmente as atividades a jusante da cadeia de valor, sendo que no futuro numa próxima investigação poderia incluir uma análise aprofundada ao processo produtivo. Tentar perceber com a chegada

do IKEA a Paços de Ferreira o impacto que trouxe as empresas de Paços de Ferreira, ver se a entrada de multinacionais tem uma influência positiva ou negativa no mesmo, tentar perceber o impacto e os motivos.

No que respeita a futuras linhas de investigação seria relevante também efetuar uma análise mais aprofundada e longitudinal tanto nos fatores que entusiasma a internacionalização, como nas barreiras, de acordo com vários momentos da internacionalização das empresas.

Seria igualmente interessante estudar o modelo de análise proposto junto do maior concorrente de mobiliário de Portugal, a Itália, identificando-se pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades para as empresas portuguesas comparativamente às empresas italianas.

Referências

- Abrantes, A. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*.
- Aires, L. (2011). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional.
- Altenburg, T., & Meyer-Stamer, J. (1999). How to promote clusters: policy experiences from Latin America. *World development*, 27(9), 1693-1713.
- Amaeshi, K., Osuji, O., & Nnodim, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of Business ethics*, 81(1), 223-234.
- Amal, M., & Rocha, A. (2010). Internationalization of small-and medium-sized enterprises: a multi case study. *European Business Review*, 22(6), 608-623.
- Amal, M., & Seabra, F. (2007). Determinantes do investimento direto externo (IDE) na América Latina: uma perspectiva institucional. *Revista economia*, 8(2), 231-247.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *MIR: Management International Review*, 27-42.
- Andreff, W. (2009). Outsourcing in the new strategy of multinational companies: Foreign investment, international subcontracting and production relocation. *Papeles de Europa*, 18, 5-34.
- Arbaugh, J., Camp, S., & Cox, L. (2008). Why don't entrepreneurial firms internationalize more?. *Journal of Managerial Issues*, 366-382.
- Audretsch, D., & Lehmann, E. (2006). Do locational spillovers pay? Empirical evidence from German IPO data. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(1), 71-81.
- Bahlmann, M., & Huysman, M. (2008). The emergence of a knowledge-based view of clusters and its implications for cluster governance. *The Information Society*, 24(5), 304-318.
- Balabanis, G. (2000). Factors affecting export intermediaries's service offerings. *Journal of International Business Studies*, 31 (1), 83-99.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*.

- Barbosa, N., & Eiriz, V. (2009). The role of inward foreign direct investment on entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(3), 319-339.
- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2015). A latent class analysis of small firms' internationalization patterns. *Journal of World Business*, 50(4), 754-768.
- Baylis, J., Smith, S., & Owens, P. (Eds.). (2017). *The globalization of world politics: an introduction to international relations*. Oxford University Press.
- Beamish, P., & Lupton, N. (2016). Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. *Journal of World Business*, 51(1), 163-175.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of international management*, 7(3), 173-189.
- Bennett, R. (1997). Export marketing and the internet: Experiences of web site use and perceptions of export barriers among UK businesses. *International Marketing Review*, 14(5), 324-344.
- Beugelsdijk, S., Smeets, R., & Zwinkels, R. (2008). The impact of horizontal and vertical FDI on host's country economic growth. *International Business Review*, 17(4), 452-472.
- Bluhm, D., Harman, W., Lee, T., & Mitchell, T. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891.
- Brandão, E. (2009), *Finanças*, Ed. do Autor.
- Bryman, A., & Burgess, P. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.
- Buckley, P. (1993). Barriers to internationalization. In *Perspectives on strategic change* (pp. 79-106). Springer, Dordrecht.
- Buckley, P., Cross, A., Tan, H., Xin, L., & Voss, H. (2008). Historic and emergent trends in Chinese outward direct investment. *Management International Review*, 48(6), 715-748.
- Büthe, T., & Milner, H. (2008). The politics of foreign direct investment into developing countries: increasing FDI through international trade agreements?. *American journal of political science*, 52(4), 741-762.

- Caniels, M., & Romijn, H. (2003). SME clusters, acquisition of technological capabilities and development: concepts, practice and policy lessons. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 3(3), 187-210.
- Carneiro, J., & Dib, L. (2008). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext*, 2(1), 1-25.
- Carrera, F. (2009). Marketing Digital na versão 2.0 - O que não pode ignorar. *Lisboa: Edições Sílabo*.
- Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. (2010). Internationalization and performance: Small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27.
- Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16-30.
- Correia, I., & Petiz Pereira, O. (2006). spillovers de conhecimento e desenvolvimento regional: evidência de portugal. *Revista portuguesa de estudos regionais*, (13).
- Cotae, F. (2010). Looking at the Link between Leadership, Organizational Learning and the Internationalization Sigmoid. *Global Management Journal*, 2(1).
- Coviello, N., & Martin, K. (1999). Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 42-66.
- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *MIR: management international review*, 223-256.
- Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2012). Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation.
- Davis, J. (2007). A conceptual view of branding for services. *Innovative Marketing*, 3(1), 7-14.
- De Propriis, L., & Driffield, N. (2005). The importance of clusters for spillovers from foreign direct investment and technology sourcing. *Cambridge Journal of Economics*, 30(2), 277-291.
- Delgado, M., Porter, M., & Stern, S. (2014). Clusters, convergence, and economic performance. *Research policy*, 43(10), 1785-1799.

- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173-190.
- Dunning, J. (2015). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. In *the Eclectic Paradigm* (pp. 111-142). Palgrave Macmillan, London.
- Durbin, S. (2004). *Review of Workplace Skills, Technology Adoption and Firm Productivity: A Review* (No. 04/16). New Zealand Treasury.
- Duttaray, M., Dutt, A., & Mukhopadhyay, K. (2008). Foreign direct investment and economic growth in less developed countries: an empirical study of causality and mechanisms. *Applied Economics*, 40(15), 1927-1939.
- Engelstoft, S., Jensen-Butler, C., Smith, I., & Winther, L. (2006). Industrial clusters in Denmark: Theory and empirical evidence. *Papers in Regional Science*, 85(1), 73-98.
- Fernandes, J. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Leya.
- Ferreira, M., Serra, F., & Reis, N. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(1), 29-54.
- Ferreira, M., Serra, F., & Reis, N. (2011). *Negócios internacionais: e internacionalização para as economias emergentes*.
- Filipe Lages, L., & Montgomery, D. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of marketing*, 39(7/8), 755-784.
- Ford, T., Rork, J., & Elmslie, B. (2008). Foreign direct investment, economic growth, and the human capital threshold: evidence from US states. *Review of International Economics*, 16(1), 96-113.
- Forsgren, M. (2015). *Managing the Internationalization Process (routledge Revivals): The Swedish Case*. Routledge.
- Fosu, A. (1990). Export composition and the impact of exports on economic growth of developing economies. *Economics Letters*, 34(1), 67-71.

- Gabrielsson, M., & Pelkonen, T. (2008). Born internationals: Market expansion and business operation mode strategies in the digital media field. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(2), 49.
- Garai, G. (1999). Leveraging the rewards of strategic alliances. *Journal of Business Strategy*, 20(2), 40-41.
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*. Pearson Education India.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25-38.
- Gil, A. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5(61), 16-17.
- Giuliani, E. (2005). Cluster absorptive capacity: why do some clusters forge ahead and others lag behind?. *European urban and regional studies*, 12(3), 269-288.
- Giuliani, E. (2007). Towards an understanding of knowledge spillovers in industrial clusters. *Applied Economics Letters*, 14(2), 87-90.
- Glowik, M. (2016). *Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases of Asian High-Technology Firms: Haier, Hon Hai Precision, Lenovo, LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony, TCL, Xiaomi*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Gorovaia, N., & Windsperger, J. (2010). The use of knowledge transfer mechanisms in franchising. *Knowledge and Process Management*, 17(1), 12-21.
- Greenaway, D., Sousa, N., & Wakelin, K. (2004). Do domestic firms learn to export from multinationals?. *European Journal of Political Economy*, 20(4), 1027-1043.
- Gunaydin, I., & Tatoglu, E. (2005). Does foreign direct investment promote economic growth? Evidence from Turkey. *Multinational Business Review*, 13(2), 89-106.
- Hajli, N. (2015). Social commerce constructs and consumer's intention to buy. *International Journal of Information Management*, 35(2), 183-191.
- Hallin, C., & Lind, C. (2012). Revisiting the external impact of MNCs: An empirical study of the mechanisms behind knowledge spillovers from MNC subsidiaries. *International Business Review*, 21(2), 167-179.
- Hammedi, W., Kandampully, J., Zhang, T., & Bouquiaux, L. (2015). Online customer engagement: Creating social environments through brand community constellations. *Journal of service management*, 26(5), 777-806.

- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). Motives for internationalization. *MSC diss. Uppsala University*.
- Hill, C. (2008). International business: Competing in the global market place. *Strategic Direction, 24(9)*.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.
- Holt, D., Quelch, J., & Taylor, E. (2004). How global brands compete. *Harvard business review, 82(9)*, 68-75.
- INE (2014). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Janssens-Umflat, M., Ejzyn, A., & Vandercammen, M. (2007). *Marketing: e-business, e-marketing, cyber-marketing*. De Boeck.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalisation in Industrial Systems-A Network Approach. *Strategies in Global Competition*. N. Hood and J. E. Vahlne, Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies, 8(1)*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review, 7(4)*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies, 40(9)*, 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of management studies, 12(3)*, 305-323.
- Kadokawa, K. (2013). A search for an industrial cluster in Japanese manufacturing sector: evidence from a location survey. *GeoJournal, 78(1)*, 85-101.
- Keller, K., Parameswaran, M., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- Keohane, R., & Milner, H. (Eds.). (1996). *Internationalization and domestic politics*. Cambridge University Press.
- Knight, G. (2015). Born global firms: Evolution of a contemporary phenomenon. In *Entrepreneurship in international marketing* (pp. 3-19). Emerald Group Publishing Limited.

- Koopman, M., & Sebel, K. (2009). The internationalization of family firms: Facilitating and Constraining Features.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. Decimocuarta Edición. *GA Philip Kotler, Mercados de consumo y comportamiento de compra de los consumidores*, 135-150.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Manaaemen*.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2009). *Internationale Wirtschaft: Theorie und Politik der Außenwirtschaft*. Pearson Deutschland GmbH.
- Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2).
- Lasserre, P. (2017). *Global strategic management*. Palgrave.
- Lawson, B., & Potter, A. (2012). Determinants of knowledge transfer in inter-firm new product development projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10), 1228-1247.
- Lee, K., & Carter, S. (2011). Global marketing management. *Strategic Direction*, 27(1).
- Lorga, S. (2002). *A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na vitrocrystal*, *Ace* (No. 01). Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa.
- Lorga, S. (2003). Silva. Internacionalização e redes de empresas. *Lisboa: Verbo*.
- Lu, J. & Beamish, P., (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), pp.27–48.
- Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.
- MacKinnon, J., & Webb, M. (2017). Wild bootstrap inference for wildly different cluster sizes. *Journal of Applied Econometrics*, 32(2), 233-254.
- Maggioni, M. (2002). *Clustering dynamics and the location of high-tech-firms*. Springer Science & Business Media.
- Malhotra, N., Agarwal, J., & Ulgado, F. (2003). Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research propositions. *Journal of international marketing*, 11(4), 1-31.
- Marano, V., Tashman, P., & Kostova, T. (2017). Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 386-408.

- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber, Lda.
- Martín, L., López, J., & Sáez, P. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Thomson.
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Análise de Dados com SPSS*. Escolar editora.
- Martins, C. (2011). Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir. *Braga: Psiquilibrios Edições*.
- Mason, C., Castleman, T., & Parker, C. (2005). Can knowledge management save regional development?. In *Proceedings of the CRIC Cluster Conference: Beyond clusters: Current Practices & Future Strategies Conference Proceedings* (pp. 1-15). University of Ballarat, Centre for Regional Innovation and Competitiveness.
- Masum, M., & Fernandez, A. (2008). Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods.
- Mencinger, J. (2003). Does foreign direct investment always enhance economic growth?. *Kyklos*, 56(4), 491-508.
- Mesquita, L. (2007). Starting over when the bickering never ends: Rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators. *Academy of Management Review*, 32(1), 72-91.
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of international marketing*, 10(3), 49-72.
- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). How to brand nations, cities and destinations. *A planning book for place branding*. UK: Palgrave MacMillan, 65-75.
- Okpara, J., & Koumbiadis, N. (2011). Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 4, 1.
- Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2008). Internationalisation of SMEs.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554.
- Ozturk, I. (2007). Foreign direct investment-growth nexus: a review of the recent literature.
- Paul, P. (1996). Marketing on the Internet. *Journal of Consumer Marketing*, 13(4), 27-39.

- Pearson, S. (2016). *Building brands directly: creating business value from customer relationships*. Springer.
- Peng, M., Wang, D., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, 39(5), 920-936.
- Pereira, A. (2008). SPSS: Guia prático de utilização. *Análise de dados para ciências sociais e psicologia*.
- Pestana, M, & Gageiro, J. (2003). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.
- Pinho, J., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of international Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- Porter, M. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. (2000). Locations, clusters, and company strategy. *The Oxford handbook of economic geography*, 253, 274.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais.
- Radebaugh, L., Sullivan, D., & Daniels, J. (2015). International Business: Environments and Operations.
- Reto, L. (2012). *Potencial económico da língua portuguesa*. Leya.
- Reuer, J., Ariño, A., & Mellewigt, T. (2006). Entrepreneurial alliances as contractual forms. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 306-325.
- Root, Franklin F. (R. 1994) *Entry strategies for international markets*. Lexington, MA: Lexington books, 1994.
- Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.
- Ryzhkova, E., & Prosvirkin, N. (2015). Cluster initiatives as a competitiveness factor of modern enterprises. *European Research Studies*, 18(3), 21.
- Sadaghiani, J., Dehghan, N., & Zand, K. (2011). Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 3(1), 53-70.

- Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- Sancho, E. (2015). *Crear la Marca Global: Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. ESIC Editorial.
- Saunders, M. (2011). *Research methods for business students, 5/e*. Pearson Education India.
- Simeon, R. (2006). A conceptual model linking brand building strategies and Japanese popular culture. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(5), 463-476.
- Simões, V. (1997). Inovação e Gestão em PME, Temas de Economia. *Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Lisboa Ministério da Economia*.
- Smarzynska Javorcik, B. (2004). Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? In search of spillovers through backward linkages. *American economic review*, 94(3), 605-627.
- Spencer, J. (2008). The impact of multinational enterprise strategy on indigenous enterprises: Horizontal spillovers and crowding out in developing countries. *Academy of Management Review*, 33(2), 341-361.
- Strizhakova, Y., & Coulter, R. (2015). Drivers of local relative to global brand purchases: A contingency approach. *Journal of International Marketing*, 23(1), 1-22.
- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119.
- Tavares, F., & Marques, A. (2013). A internacionalização no setor da cortiça: Estudo exploratório às empresas.
- Tavares, F., Pacheco, L., & Rodrigues Pires, M. (2016). Gestão do Risco nas “PME de Excelência” Portuguesas. *Tourism & Management Studies*, 12(2).
- Tavares, G., & Young, S. (2005). FDI and multinationals: patterns, impacts and policies. *International Journal of the Economics of Business*, 12(1), 3-16.
- Teixeira, S. (2003). Estratégias de Internacionalização: Um Modelo para as PME. Aplicação à indústria portuguesa do calçado. *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, 1, 505-514.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de internacionalização*.

- Terjesen, S., & Elam, A. (2009). Transnational entrepreneurs' venture internationalization strategies: A practice theory approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 1093-1120.
- Traill, B., & Pitts, E. (Eds.). (1998). *Competitiveness Food Industry*. Springer Science & Business Media.
- Trigo, V., Calapez, T., & Santos, M. (2009). SMEs and internationalization: an empirical study of SMEs in Portugal. *Economia Global e Gestão*, (3), 9-24.
- Tyaglov, G., Kushnarenko, V., Khokhlov, A., & Qeropyan, A. (2017). The Development of Cluster Relations within the State and Business Structures in Terms of Strategy of Non-Primary Sector Import-Substitution. *European Research Studies Journal*, 20(1), 198-207.
- Varma, S. (2011). Born global acquirers from Indian IT: an exploratory case study. *International Journal of Emerging Markets*, 6(4), 351-368.
- Vásquez, R. (2011). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Revista Organicom*, 4(7), 198-211.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41(4), 255-267.
- Vernon, R. (1992). International investment and international trade in the product cycle. In *International Economic Policies and their Theoretical Foundations (Second Edition)* (pp. 415-435).
- Viana, C. & Hortinha, J., (2009). *Marketing Internacional 2 a Edição.*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Vissak, T., & Roolaht, T. (2005). The negative impact of foreign direct investment on the Estonian economy. *Problems of Economic Transition*, 48(2), 43-66.
- Wagner, J. (2016). A survey of empirical studies using transaction level data on exports and imports. *Review of World Economics*, 152(1), 215-225.
- Walter, S. (2017). Globalization and the demand-side of politics: How globalization shapes labor market risk perceptions and policy preferences. *Political Science Research and Methods*, 5(1), 55-80.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International marketing review*, 19(4), 342-347.

Anexos

(Anexo 1)

Questionário

Inquérito

No âmbito do Mestrado em Finanças, a decorrer na Universidade Portucalense (UPT), encontro-me a desenvolver um projeto de investigação com o tema “A Internacionalização do setor do Mobiliário: A criação do *Cluster* em Paços de Ferreira”, que tem como objetivos: (a) avaliar o impacto da internacionalização das empresas; (b) as empresas já nascem globais; (c) a criação de um *Cluster*.

A aplicação deste inquérito tem como finalidade perceber:

1. As metodologias de internacionalização utilizadas pelas empresas do mobiliário e afins;
2. O seu desempenho;
3. Se concordam e o que acham da ideia de fazer um *Cluster* do Mobiliário.

O anonimato e a confidencialidade são garantidos no presente estudo e todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos.

A duração aproximada é de 5 minutos.

Agradeço, desde já pela sua colaboração!

Tiago Martins

1. Qual o ano da fundação da empresa?

2. Qual o número aproximado de colaboradores da empresa?

3. Qual o volume de negócios da sua empresa em 2016?

- Até 400.000 €
- 400.001 € a 1.000.000 €
- 1.000.001 € a 2.500.000 €
- Mais de 2.500.001 €

4. Em que concelho se situa a sede da empresa?

5. Quais os três motivos que foram tidos em conta para a instalação da sua empresa no concelho?

- Proximidade do mercado
 - Acesso à matéria-prima
 - Infraestruturas de transporte e logística
 - Clientes
 - Incentivos do Estado
 - Motivos pessoais
 - Preço da matéria-prima
 - Apoio da autarquia local
 - Competências técnicas da mão-de-obra
 - Disponibilidade de mão-de-obra
 - Proximidade de empresas relacionadas com a indústria do mobiliário
 - Comodidades (Educação, comércio, lazer)
 - Outro.
- Qual? _____

6. Qual a percentagem das vendas (%) da empresa em termos internacionais em 2016?

Caso a empresa não exporte, colocar 0.

7. Quais os principais mercados de exportação:

- África: _____

- Europa: _____

- Ásia: _____

-América: _____

8. Nas decisões de seleção da (s) modalidades(s) de entrada, a empresa realiza (ou adquire) estudos de mercado e/ou procura informações sobre os mercados?

- Sim

- Não (*avance para a pergunta 12*)

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

(selecione todas as opções se precisar)

Benchmarking (análise ao mercado) à concorrência e preferências dos consumidores locais

Recorre às informações veiculadas por Organismos Públicos e Associações Setoriais nacionais e internacionais. (Ex: Instituto Nacional de Estatística, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) ...)

Efetua visitas ao estrangeiro (Missões Empresariais aos Mercados; Visita e Participação em Feiras...)

Entidades Bancárias

Imprensa Nacional e Internacional

Outro: _____

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

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

- Exportação direta (vende para os mercados internacionais através de intermediários localizados no estrangeiro: vendedores/distribuidores/agentes...)
- Exportação indireta (vende para os mercados internacionais através de um intermediário nacional: cliente; empresa de exportação/importação...)
- Exportação Cooperativa / vende para os mercados internacionais em parceria com outras empresas nacionais cujos produtos se complementam)
- Contratação (subcontrata a produção nos mercados internacionais)
- Licenciamento (cede os direitos de produção, a venda dos produtos e a marca da empresa, numa determinada área do mercado internacional estabelecida contratualmente)
- Franchising*
- Joint-venture* (participação em empresas estrangeiras, compartilhando custos e lucros, unidades de fabrico, *know-how*, canais de distribuição...)
- Subsidiária Local (aquisição ou investimento de raiz de unidades de produção próprias nos mercados internacionais)
- Outro: _____

11. A empresa segue sempre a mesma modalidade de entrada nos mercados internacionais?

- Sim

- Não

12. Classificar de 1 a 5 (sendo 1 Nada e 5 Muito) os fatores que mais influenciam a empresa na seleção das (s) modalidades (s) de entrada nos mercados internacionais:

	Nada	Pouco	Algum	Bastante	Muito
Investimento necessário					
Retorno imediato do investimento					
Complexidade produtiva dos produtos					
Diferenças no uso do produto e nas suas especificações					
Diferenças culturais e linguísticas					
Distância geográfica dos mercados internacionais					
Necessidade de controlo da atividade internacional (controlo de sistemas, métodos e decisões), desde a produção à distribuição.					
Dimensão e crescimento dos mercados internacionais					
Infraestruturas dos mercados internacionais					
Intensidade da concorrência dos mercados internacionais					
Poder de compra dos consumidores dos mercados internacionais					
Riscos Políticos (risco do país e instabilidade política; o controlo imposto por governos hostis)					
Riscos Económicos/Comerciais (custos de transporte e logística; complexidade dos serviços aduaneiros; variações de taxas de câmbio; valor da moeda do país.					

13. Qual a perspetiva futura quanto aos mercados internacionais:

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

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

	Nada	Pouco	Algum	Bastante	Muito
Desejo de crescimento da empresa e obtenção de lucro					
Atividade consolidada no mercado nacional					
Mercados específicos (Nichos de Mercado)					
Sobrevivência da empresa					
Autofinanciamento suficiente					
Obtenção de economias de escala (redução de custos)					
Vontade do Empresário/ Diretor. Geral /Administrador em vender nos mercados internacionais					
Experiência internacional de um Colaborador/Empresário/Diretor-geral/ Administrador					
Conhecimento de vários idiomas					
Conhecimento dos mercados e do ambiente internacional					
Oferta de produtos únicos e inovadores/ diferenciadores					
Elevada capacidade produtiva e tecnológica					
Concorrência intensa no mercado nacional					
Excedente de produção/ dificuldade em escoar produtos					
Fraco poder de compra nacional					
Pedidos de compra diretos do exterior					
Prospecção sistemática aos mercados internacionais					
Apoios do Estado e programas de Internacionalização de Associações Setoriais					
Proximidade geográfica de determinados clientes/ mercados internacionais					
Proximidade cultural e linguística de determinados clientes/ mercados internacionais					
Influência dos fornecedores internacionais					

15. A criação de um *Cluster* do mobiliário Português ajudaria a tornar a indústria mais forte a nível internacional?

- Sim

- Não

16. A sua empresa estaria disposta a integrar o *Cluster* com o intuito de partilha de informação, conhecimento para obter ganhos de competitividade e de produtividade para competir a nível internacional?

- Sim

- Não

17. A sua empresa estava disposta na criação de uma marca única e global só para exportação exemplo (FurniturePT) sendo que a marca tinha de ser internacionalizada primeiro com feiras e eventos conjuntos com o *cluster* criado, mas as empresas exportavam sozinhas na mesma, mas tendo sempre presente a marca criada e estando abrangidas pela mesma?

- Sim

- Não

Agradecemos a sua colaboração e o tempo despendido no preenchimento deste inquérito.

Obrigado!