



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Tendências e Desafios no Processo de Internacionalização de Empresas Inovadoras

Nome do Mestrando

Cátia Andreia Gourgel Henriques

Orientação:

Prof. Doutor Pedro Dominginhos

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Empreendedorismo e Inovação

Dissertação

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Tendências e Desafios no Processo de Internacionalização de Empresas Inovadoras

Nome do Mestrando

Cátia Andreia Gourgel Henriques

Orientação:

Prof. Doutor Pedro Dominginhos

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Empreendedorismo e Inovação

Dissertação

Évora, 2014

Resumo

Com a crise económica europeia, e com os crescimentos nacionais baixos ou quase nulos, é fundamental que as empresas portuguesas reforcem a sua presença nos mercados internacionais, para poderem garantir a sua sobrevivência. Os mercados emergentes apresentam oportunidades interessantes na concretização da internacionalização e o envolvimento das empresas portuguesas nestes mercados, de uma forma significativa e não apenas esporádica, é recente. A participação das empresas inovadoras em mercados emergentes apresenta grandes desafios, requerendo a estas que desenvolvam estratégias adequadas para uma internacionalização de sucesso. É neste sentido que este trabalho pretende abordar quais os fatores cruciais que constituem uma base sólida para uma internacionalização de sucesso em mercados emergentes de empresas inovadoras. A metodologia deste estudo inclui análise documental e a elaboração de um questionário que será apresentado a quatro empresas portuguesas inovadoras que internacionalizaram. As empresas escolhidas para este trabalho fazem parte da rede PME inovação, criada pela COTEC PORTUGAL, sendo elas: Logoplaste, Vinilconsta, Almadesign e Gatewit.

Palavras-chaves: Estratégias de Internacionalização em empresas inovadoras; Fatores chave na internacionalização; Mercado internacional.

Trends and Challenges in the Process of Internationalization of Innovative Firms

Abstract

The European countries are facing a financial crisis and Portugal in particular is having an economic growth close to zero, for this reason, it is become crucial to Portuguese companies increase their presence in international markets, in order to ensure their survival. Emerging markets present interesting opportunities in the process of internationalization for Portuguese firms. Even though the recognition of these markets is recent, acknowledge this fact present great challenge, requiring companies to develop appropriate strategies for successful internationalization. Bearing this in mind, this study addresses the crucial factors for a successful internationalization in emerging markets for innovative companies. The methodology includes document analysis and preparation of a questionnaire that will be presented to four innovative Portuguese companies that have internationalized themselves. The companies chosen for this work are part of the network SME innovation, created by COTEC PORTUGAL, namely: Logoplaste , Vinilconsta , Almadesign and Gatewit .

Keywords: Internationalization Strategies in Innovative Enterprises; Key Factors in Internationalization; International Market.

Agradecimentos

A realização desta dissertação de Mestrado em Gestão – Empreendedorismo e Inovação só foi possível devido ao apoio de muitos, aos quais quero prestar os meus agradecimentos.

A todos os meus amigos e família por acreditarem em mim e pela força que me deram.

Em especial aos meus pais, ao meu irmão e ao meu namorado pela compreensão e motivação que me transmitiram, mesmo nos momentos mais difíceis.

Quero agradecer ao meu Orientador, o Professor Doutor Pedro Dominginhos, pelo apoio prestado e todas as orientações dadas para a realização deste trabalho. Muito obrigada.

ÍNDICE

ÍNDICE DOS ANEXOS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE QUADROS	10
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS	11
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Problema	13
1.2. Objetivos	15
1.3. Metodologia	15
1.4. Estrutura do Trabalho	16
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1. Internacionalização.....	20
2.1.1. Teorias do processo de internacionalização	22
2.2. Born Globals	28
2.2.1. Born global versus teorias da internacionalização	33
2.3. Escolha dos Mercados-alvo.....	35
2.4. Motivações e Obstáculos no Processo de Internacionalização.....	36

2.5.	Internacionalização das Empresas Portuguesas	39
2.6.	Contribuição da Inovação no Sucesso da Internacionalização.....	45
3.	METODOLOGIA	50
3.1.	Recolha de Dados.....	51
3.2.	Seleção de Casos	51
3.3.	Elaboração do Questionário	52
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1.	Análise dos Resultados.....	53
4.1.1.	Logoplaste	54
4.1.2.	Vinilconsta	58
4.1.3.	AlmaDesign.....	60
4.1.4.	Gatewit	64
4.2.	Discussão dos Resultados.....	67
5.	CONCLUSÃO	74
5.1.	Limitações e Futuras Pesquisas.....	78
5.2.	Implicações Para os Gestores	78
	BIBLIOGRAFIA	80
	ANEXOS	xcii

ÍNDICE DOS ANEXOS

Anexo nº1: Questionário xciii

Anexo nº2: Respostas ao Questionário..... xciii

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comércio Internacional de Bens – Exportações Principais Países de Destino 2012	15
Figura 2: Modelo de Uppsala	26
Figura 3: Tipologia de International New Ventures	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Razões que levaram ou poderão levar à internacionalização da empresa.....	41
Gráfico 2: Dificuldades/barreiras no processo de internacionalização	42
Gráfico 3: Países considerados mais aliciantes	43
Gráfico 4: Fatores mais relevantes na seleção do destino	44
Gráfico 5: Estratégias para internacionalização	45

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Definições das Born Globals	33
Quadro 2: Logoplaste – Dimensões do Processo de Internacionalização	57
Quadro 3: Vinilconsta – Dimensões do Processo de Internacionalização.....	60
Quadro 4: Almadesign – Dimensões do Processo de Internacionalização.....	62
Quadro 5: Gatewit – Dimensões do Processo de Internacionalização	66

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

COTEC – Associação Empresarial para a Inovação.

I&D – Investigação e Desenvolvimento.

INE – Instituto Nacional de Estatística.

OMC – Organização Mundial do Comércio.

PALOP'S – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.

PIB – Produto Interno Bruto.

PME – Pequenas e Médias Empresas.

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas portuguesas é fundamental para o desenvolvimento da economia portuguesa, sendo assim, esta temática assume um papel importante.

Ao longo das últimas décadas, os mercados nacionais têm cedido lugar a um mercado global. Cada vez mais a economia mundial tem sido caracterizada por um enorme acréscimo das trocas internacionais. Com a crescente competição imposta pela globalização da economia e pelas pressões dos mercados internacionais, existe uma ameaça à sobrevivência das empresas, sendo assim, estas devem procurar novas formas de estar no mercado global. Um dos benefícios advindos desse processo é a possibilidade de conquista de novos mercados, que antes eram de difícil acesso. A palavra internacionalizar tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais, tanto para as grandes empresas como para as PME (Pequenas e Médias Empresas).

Com o aumento da concorrência as empresas devem de ser competitivas e, para isso, é preciso que conheçam verdadeiramente o ambiente do qual fazem parte. Através da monitorização do ambiente externo, identificam-se ameaças e oportunidades, permitindo o reconhecimento de sinais e tendências de mercado, indispensáveis para um melhor posicionamento estratégico empresarial.

A competição aparece não apenas nos concorrentes tradicionais e nos seus mercados, ou de novas entradas em determinados setores industriais, mas também a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos (Tapscott e Caston, 1995).

A inovação contribuiu, em larga medida, para o sucesso das organizações, sendo indispensável para o seu desenvolvimento. Com a existência de novos produtos, serviços e processos existe uma maior oferta de mercados onde pode vender o seu produto aumentando a sua competitividade.

É neste contexto que este trabalho de investigação pretende abordar o fenómeno da internacionalização em empresas inovadoras, com particular ênfase nos mercados emergentes, estudando o seu comportamento neste processo.

1.1. Problema

Atualmente o ambiente empresarial é competitivo e exige às empresas um conhecimento do mercado em que atuam. A aposta na internacionalização tem sido uma resposta das empresas ao aumento da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência. Durante este processo podem existir bloqueios/constrangimentos na entrada no novo país.

Todos os dias aparecem novas oportunidades como alternativa aos mercados internos em crise e saturados. Para se conseguir um bom desempenho e nível internacional é indispensável o estudo aprofundado e exaustivo sobre as características dos mercados e a concorrência existente.

O mercado português precisa de acompanhar a tendência mundial de internacionalização e globalização. O estudo dos fatores de sucesso da internacionalização das empresas portuguesas em mercados emergentes é uma contribuição importante para a formulação de uma dinâmica estruturada nas empresas que pretendem entrar neste tipo de mercados.

Perceber quais os fatores de sucesso da internacionalização das empresas portuguesas inovadoras e o reconhecimento de quais as principais dificuldades em mercados emergentes, poderá servir de guia para outras empresas, principalmente para as pequenas e médias empresas.

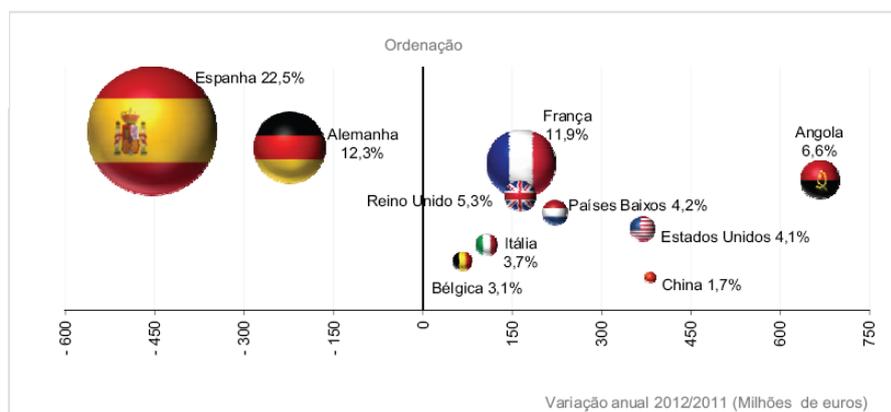
Os mercados emergentes estão definidos como uma economia em crescimento, apresentando uma renda *per capita* de baixa média (Arnold e Quelch. 1998), cujos países representam um grande mercado potencial para as empresas. Apresentando apenas os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), tem-se uma população

de quase três mil milhões de pessoas e um PIB de aproximadamente USD\$ 14,6 trilhões (The World Bank, 2013).

O rápido crescimento de poder de compra de países como Brasil, China e Índia está a transformar essas regiões em mercados líderes de bens de consumo. Um estudo realizado por Roxburg, Lund e Piotrowski (2011) revelou que a maior parte do crescimento do mercado mundial irá ocorrer nas áreas urbanas dos países emergentes, apresentando um crescimento significativo nas cidades africanas e asiáticas. Segundo a Deloitte (2013), os mercados emergentes também estiveram incluídos quase metade (24) das 50 empresas com crescimento mais rápido (Deloitte, 2013).

Segundo um estudo feito pelo INE (Instituto Nacional de Estatísticas), em 2012 as exportações portuguesas de bens aumentaram 5,8% face ao ano anterior, atingindo 45 324,0 milhões de euros. As exportações de bens com maiores aumentos em valor registaram-se para Angola, China e Estados Unidos, como indicado na figura 1.

Figura 1 – Comércio Internacional de Bens – Exportações Principais Países de Destino 2012.



Nota: A dimensão dos globos representa o peso relativo de cada país no total das exportações de bens em 2012.

Fonte: INE. (2013). Estatísticas do Comércio Internacional 2012. Edição 2013 (p.26).

Entre os anos 2005 e 2012 as exportações de bens para os mercados Angola, Alemanha, Espanha, França e países Baixos apresentaram os maiores aumentos. No entanto, durante este período existiram acentuados crescimentos para outros países tais

como China, Brasil, Marrocos, Venezuela, Gibraltar, República Checa, Polónia, Moçambique e Roménia.

1.2. Objetivos

Abordando o fenómeno da internacionalização em empresas inovadoras, com particular ênfase nos mercados emergentes, e estudando o seu comportamento neste processo, com este trabalho pretende-se alcançar os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

Estudar o comportamento de quatro empresas inovadoras no seu processo de internacionalização para mercados emergentes.

Objetivos Específicos

- I. Identificar as estratégias utilizadas pelas empresas inovadoras no processo de internacionalização.
- II. Reconhecer os fatores que influenciam na escolha do mercado-alvo.
- III. Identificar as barreiras encontradas no processo de internacionalização.

1.3. Metodologia

Neste trabalho de investigação científica, foi escolhido o método de estudo de caso, por considerar que acata várias características desta pesquisa, pelo facto de se tratar um estudo exploratório qualitativo, de se desejar obter uma visão mais abrangente do problema em estudo, pelo facto de se analisar um processo e a natureza do problema ser adequada ao uso do método.

1.4. Estrutura do Trabalho

Em termos de estrutura, no primeiro capítulo está apresentada a importância da internacionalização e da inovação para o sucesso das empresas, apresenta ainda o problema e os objetivos deste trabalho. O segundo capítulo diz respeito ao estado de arte da literatura sobre as temáticas da internacionalização, à análise das estratégias e ao estudo dos fatores de sucesso da internacionalização das empresas inovadoras portuguesas em mercados emergentes. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia escolhida para este trabalho, a recolha de dados a seleção de casos e a elaboração do questionário. O quarto capítulo está destinado ao estudo empírico, apresentamos quatro estudos de caso de empresas inovadoras portuguesas, analisando o seu processo de internacionalização. Por fim no quinto capítulo apresentamos as conclusões deste estudo, tendo em conta a parte teórica e o estudo empírico, limitações e futuras pesquisas e implicações deste trabalho para os gestores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A internacionalização tem vindo a tornar-se um fenómeno relevante devido à dimensão, ao crescimento e às características que atingiu nas últimas décadas, mostrando, assim, um interesse renovado do seu conhecimento.

Stal (2010) define internacionalização como uma oportunidade para as empresas alcançarem os seus retornos através da atuação em mercados externos, obrigando a existência de padrões normativos internacionais que envolvem a preparação de produtos, absorção de estratégias de gestão e o conhecimento de novas tecnologias. Segundo a mesma, com uma maior extensão do mercado permite á empresa aumentar e melhorar os recursos em pesquisa e desenvolvimento e vantagens através das experiências e de novos conhecimentos, particularmente em mercados desenvolvidos.

Segundo Macedo (2010) existem vários fatores que contribuem para o desenvolvimento do processo de internacionalização de uma empresa, destacando-se a procura de recursos naturais, maior eficiência e ativos estratégicos. Estando os ativos estratégicos associados aos ativos intangíveis, favorecendo a existência de uma maior diferenciação das empresas no mercado.

Welford e Prescott (1994) defendem que a expansão é uma de entre várias estratégias de crescimento; Sousa (1997) fortalece esta ideia ressaltando que a internacionalização não é considerada uma solução universal. Fernández e Nieto (2005) afirmam que esta é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adotar. Como se verifica existem várias abordagens para esta temática e muitas delas contradizem-se.

Com a globalização da economia fortalece-se a ideia da procura de vantagens competitivas pelas empresas e pelas nações, as empresas e os governos devem de ter consciência sobre a importância de procurarem um posicionamento estratégico e não apenas “funcionarem” como um processo mecânico (Porter,1993).

Segundo Porter (1997), o número de nações que começam a fazer parte da economia global aumenta. A concorrência mundial aumenta e cada vez é mais visível que a base

do crescimento e a procura da prosperidade sustentável, não se encontra nos recursos naturais e na mão-de-obra barata.

Ainda o mesmo autor defende que as empresas devem procurar, constantemente, vantagens competitivas de mercado, porque, em todo o mundo, estão a passar por um processo de crescimento mais lento, enfrentando um número de concorrentes internos e externos cada vez maior, pois o espaço é limitado e não suficiente para todas.

O atual ambiente competitivo exige às empresas um adequado conhecimento do mercado em que actua. Day e Wensley (1998) afirmam que uma vantagem competitiva só é alcançada quando a empresa dá muita atenção à evolução das necessidades dos seus clientes e à ameaça dos seus concorrentes.

Entende-se que o processo de internacionalização é um caminho para enfrentar esse quadro global em que as empresas se encontram frente à forte concorrência. Hoje em dia estamos perante uma economia com fronteiras mais ténues, que impõe ambientes versáteis, obrigando as organizações um conhecimento do meio do qual estão inseridas para poderem fazer frente às ameaças e oportunidades que surjam.

Para que uma empresa se torne competitiva é necessário o conhecimento e o entendimento das mudanças que ocorrem num ambiente globalizado. Os mercados sofrem constantes alterações, tornando-se altamente competitivos. Segundo Tapscott e Caston (1995), a competição existe não apenas nos concorrentes tradicionais e nos seus mercados, ou de novos entrantes em determinados sectores industriais, mas também a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos.

O desafio está no processo de globalização, pois, cada empresa necessita de desenvolver capacidades para conquistar novos mercados e para competir no mercado interno. A abertura das fronteiras é uma tendência mundial.

O estabelecimento de estratégias é indiscutível, principalmente no mercado externo, pois são as boas estratégias que fazem frente às oportunidades e às ameaças impostas pelo ambiente externo, na procura de vantagens competitivas ou de um melhor

posicionamento. A competitividade entre empresas e países está relacionada com a forma e o tipo de tratamento que é dado às informações disponíveis no ambiente concorrencial (Porter, 1993).

A globalização da economia ocorre a uma grande velocidade, exigindo às organizações que se juntem para chegar primeiro aos mercados e, ainda, para serem as primeiras a chegarem aos mercados globais (Hamel & Prahalad, 1994).

Existe uma crescente importância da inclusão internacional dos chamados países emergentes, originando uma nova geografia económica e social no mundo. Os países emergentes ocupam um lugar cada vez maior nas trocas internacionais de bens, serviços e de tecnologia, aumentando cada vez mais o comércio e o investimento entre eles. Segundo Pinheiro (2001), os investidores internacionais procuram oportunidades de alavancagem e de rentabilidade nos países emergentes.

Atualmente, a vantagem competitiva continua e a maximização do valor económico está na valorização dos recursos intangíveis, nomeadamente capital intelectual. Cada vez mais as empresas procuram recursos relacionados ao capital humano, privilegiando o conhecimento e a inovação da empresa e dos seus colaboradores (Teh, Kayo, & Kimura, 2008). Os mesmos autores afirmam que a inovação *“gera vantagens competitivas sustentáveis que permitem erguer barreiras contra algumas das ameaças competitivas”* (Teh e al., 2008:88).

A inovação proporciona vantagem competitiva, possibilitando às empresas um maior sucesso no mercado externo (Stal, 2010). Boehe, Larentis, Toni & Mattia (2011) afirmam que a entrada no mercado externo é organizada por duas componentes básicas: recursos e competências. As competências estão relacionadas com a tendência existente para a inovação, ativos intangíveis e nas redes de relacionamento.

Com o objetivo de explicar o que determinava o desempenho de uma empresa no mercado externo, no final da década de 50 do século XX, surgiu a corrente teórica Resource Based View, através do trabalho seminal de Penrose de 1959 e posteriores contributos de Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991) e Peteraf (1993). Esta corrente teórica sugere a exploração dos recursos e competências da

empresa, a análise interna, como sendo a fonte de vantagem competitiva. Para os autores, o ponto crítico na competitividade estratégica está nos recursos e nas capacidades de uma empresa.

O modelo da Resource Based View apresenta como premissa básica a heterogeneidade e intransferibilidade dos recursos entre empresas, sugerindo que a formulação da estratégia é iniciada através da identificação dos recursos e competências existentes na empresa e de seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem proporcionar, para no fim optarem pela melhor estratégia, pelo qual utiliza os recursos e competências para explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo.

2.1. Internacionalização

Este fenómeno não é recente e sempre existiu. O que mudou foi o crescimento e a dimensão relativa que atingiu nos dias de hoje e a forma como se processa.

Segundo Finuras (1999), é insuficiente pensar-se que os elementos para o raciocínio estratégico internacional estão apenas na procura de uma vantagem estratégica através da diferenciação ou dos custos, nos conceitos de cadeia de valor, na configuração concentrada ou dispersa das funções, competências chaves, rapidez, coordenação reduzida ou forte. Segundo o mesmo *“Junta-se um conceito de quota de mercado que, de doméstica ou regional se torna quota de mercado numa zona mais lata e, depois, quota de mercado mundial na medida em que os mercados se tornam cada vez mais mundiais (segmentos de clientes quase homogéneos.)”* (Finuras, 1999:49).

É importante não esquecer a dimensão geográfica e a heterogeneidade dos países, o que traduz oportunidades, saídas e contextos diferentes e, por efeito, encontrar não só mercados domésticos, como também outros mercados, porque conhecem um crescimento maior das necessidades e porque a concorrência é menos dura.

Os clientes também são um elemento importante, pois estes são cada vez mais internacionalmente móveis, ou seja, podem conhecer, casualmente ou voluntariamente, outras ofertas de serviços e produtos. Sendo assim, para manter os clientes domésticos uma empresa pode ter que internacionalizar.

Durante o processo de decisão na entrada de novos mercados, existem vários fatores que se devem ter em conta e que fazem parte do planeamento da internacionalização de uma determinada empresa. Para o sucesso da mesma é necessário que a mesma compreenda o porquê, como, quando e para onde, ficando assim a empresa e os seus responsáveis conscientes do que irão passar bem como das dificuldades que poderão encontrar durante o processo e os fatores que despertaram a mesma.

Há muitos anos que este tema tem sido alvo de vários estudos, no entanto os mesmos não apresentam um consenso no que diz respeito à sua definição. Tendo este trabalho como tema principal a internacionalização das empresas portuguesas, será feita uma breve análise das variadas abordagens apresentadas para o tema da internacionalização, enquanto conceito.

Wind, Douglas e Perlmutter (1973), definem este conceito como sendo um processo onde certas atitudes ou orientações estão ligadas a estágios sucessivos, presentes na evolução das atividades da empresa em mercados externos.

Ao longo dos tempos foram surgindo outros significados, onde ligavam a internacionalização a um processo sequencial e ordenado, do desenvolvimento organizacional. Temos como exemplo os trabalhos realizados por Johanson & Vahlne (1977) e Johanson & Wiedersheim-Paul (1972), onde apresentaram um modelo baseado em etapas pelos quais a empresa deveria passar durante a sua internacionalização. Este processo resultava de várias decisões tomadas pelos responsáveis de forma incremental – decisão de iniciar o percurso de exportação para um mercado externo, de estabelecer canais de exportação, de sediar uma subsidiária num país estrangeiro, etc. Sendo este processo pensado e estudado, só poderia conduzir ao aumento da participação em operações internacionais da empresa para além fronteiras (Welch & Luostarinen, 1988).

Meyer (1996), partilhando a mesma ideia de que a internacionalização é um processo, indica que através desta via a empresa poderá desenvolver as suas atividades de valor acrescentado num país diferente do país de origem. Calof e Beamish (1995), defenderam que é importante que a empresa passe pelo processo de internacionalização, para conseguir moldar as suas operações de estratégia, de recursos ou mesmo da sua estrutura, aos ambientes internacionais onde desejam atuar.

Apresentando uma ideia diferente em relação às fases pelas quais uma empresa deve passar quando decide atuar no mercado externo, Teixeira e Diz (2005) afirmam que durante o processo de internacionalização a empresa terá de passar, de forma sequencial, por 4 fases distintas: internacional, multinacional, global e transnacional. Apesar dos autores defenderem que as empresas passam pelas 4 fases de forma sequencial, existem empresas que podem não passar por algumas das fases indicadas.

Martín & López (2007), apresentam um ponto de vista mais estratégico e defendem que a tomada de decisão de internacionalizar é por si só uma estratégia corporativa uma vez que provoca uma reformulação da atividade da empresa, através da inserção de novas áreas de negócio, no ponto de vista geográfico.

Efetivamente, o processo que guia a estratégia da maior parte das empresas está na dimensão da internacionalização, sendo esta de uma elevada importância (Melin, 1992). Este processo vai determinar um permanente desenvolvimento e mudança na empresa que atua nos mercados externos, quer seja na definição dos objetivos, nos princípios que deve seguir a estrutura da organização, na orientação que as ações devem ter, na natureza da gestão, nos valores ou nas normas seguidas.

2.1.1. Teorias do processo de internacionalização

As teorias clássicas de internacionalização de empresas são organizadas em duas perspetivas: económica e comportamental (Andersen & Buvik, 2002).

Nas teorias económicas a internacionalização é vista como um processo principalmente racional, que tem como objetivo aumentar o retorno económico. Por outro lado, as teorias com enfoque comportamental apresentam a internacionalização como um processo que depende de atitudes, percepções e do comportamento dos gestores que tomam as decisões, onde não existe a intervenção de fatores económicos (Andersen & Buvik, 2002).

As teorias ligadas ao aspeto económico são quatro: poder do mercado, ciclo do produto, internacionalização e paradigma eclético. As teorias que abordam o aspeto comportamental são as seguintes: escola de Uppsala e escola nórdica (Hemais & Hilal, 2004).

Hymer (1976), na teoria do poder de mercado indica que quando uma empresa cresce, ganha poder e maiores lucros no mercado doméstico irá procurar mercados externos. Dib & Carneiro (2006), analisaram comparativamente as teorias de internacionalização e concluíram que na teoria do poder do mercado as empresas procuram o mercado internacional para reforçar a sua posição, através das suas vantagens competitivas. As empresas procuram o mercado externo para aumentarem o seu poder e terem um maior controle.

A teoria do ciclo de vida do produto, elaborada por Vernon (1966), indica que as empresas devem de inovar nos mercados domésticos e produzirem os seus produtos já na fase de maturação em países em desenvolvimento, aproveitando, assim, os países que proporcionam para a empresa menores custos, tendo melhores retornos. Esta teoria enfatiza, particularmente, a importância da inovação do produto, os efeitos das economias de escala e a incerteza devido a um acesso de informação limitada. A mesma defende que as decisões sobre o tempo e o local certo para investir nos produtos são influenciadas pela evolução das vantagens comparativas no que diz respeito aos custos. É através desta realidade, que se consegue compreender o porquê de determinadas empresas deslocarem-se de mercados mais desenvolvidos para os mercados menos desenvolvidos, particularmente as multinacionais.

O autor indica três fases do ciclo de vida do produto, sendo a primeira a fase de introdução do produto, a segunda, a fase de maturação do produto e a terceira a fase de

padronização do produto. Na fase inicial do ciclo de vida do produto, todas as atividades relacionadas com o produto provêm e são geridas no próprio país onde este foi inventado. Quando o produto é aceite a nível mundial, a sua produção desloca-se para outros países onde a produção do mesmo é mais vantajoso (Hill, 2011).

Na teoria de internacionalização, desenvolvida por Buckley & Casson (1976), defende-se a ideia de que as empresas internacionalizam-se quando os seus custos de transação são inferiores aos custos do mercado externo. No caso de os custos não serem menores a empresa pode realizar alianças.

A teoria do paradigma eclético foi desenvolvida por Dunning (1988), onde indica que as empresas deslocam-se para os mercados estrangeiros quando apresentam vantagens competitivas de propriedade, localização e internacionalização. Esta teoria surgiu devido á percepção de que as teorias já existentes não eram suficientes para explicar o processo de internacionalização de uma empresa. Possibilita a identificação e avaliação dos fatores que influenciam o processo de produção no estrangeiro e o crescimento dessa mesma produção. O autor apresenta o Paradigma OLI (*ownership, location and internalization*), que explica o valor associado ás atividades, do ponto de vista geográfico e do seu alcance (Dunning, 2001). As três parcelas indicadas anteriormente têm o seguinte significado:

Ownership advantages: são o conjunto de vantagens que a empresa apresenta internamente e que se destacam da concorrência.

Location advantages: são o conjunto de vantagens relacionadas com a localização da empresa no exterior e da exploração da superioridade da mesma nessa localização.

Internalization advantages: São o conjunto de competências da própria empresa para integrar as transações no seu meio, apresentando quatro princípios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos.

No que diz respeito às teorias de internacionalização com enfoque comportamental, a escola de Uppsala indica três questões na internacionalização Hearn & Hilal (2004): distância psíquica, internacionalização incremental e networks. O Modelo de Uppsala

(Johanson & Vahlne, 1977; 1990) é um dos mais importantes modelos desenvolvidos sobre o tema, explicando as características que estabelecem o processo de internacionalização de uma empresa (Johanson & Vahlne, 2009). Inicialmente, foi desenvolvida uma teoria, por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977), que defende que a internacionalização ocorre de forma gradual, através de quatro estágios: ausência de atividade exportadora, início da exportação por meio de agentes, estabelecimento de uma subsidiária no exterior para as vendas e estabelecimento de uma subsidiária no exterior para a produção. Ou seja, é constatado um padrão linear de desenvolvimento das operações internacionais.

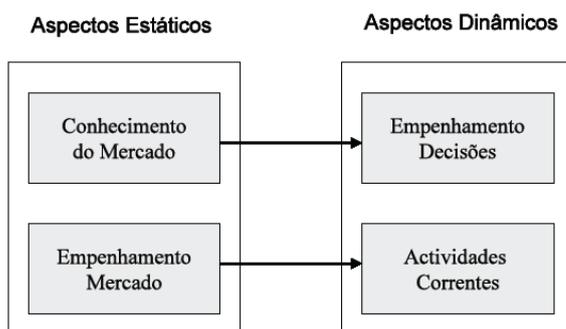
Este modelo baseia-se na ideia de que o principal, durante o processo de internacionalização, é desenvolver e adquirir conhecimento, particularmente daquele que se adquire através de operações que a empresa exerce no seu normal funcionamento.

Este caráter da internacionalização está associado às diferenças entre países, no que diz respeito à cultura, idioma, práticas de negócio, que podem causar incertezas às empresas fazendo com que estas se internacionalizem aos poucos, de forma gradual. Estas diferenças entre países são também a causa de muitas empresas se internacionalizarem para países vizinhos ou semelhantes, onde a distância psíquica é menor diminuindo, assim, o grau de incerteza.

Verificou-se, também nos países de atuação, que as suas atividades iniciavam-se em países mais próximos psicologicamente, onde alargavam o seu campo de atuação, numa fase posterior, alargavam as suas atividades em mercados mais distantes. Este comportamento está ligado a um processo de decisão racional das empresas, tentando reduzir o risco de atuação e preservar o *status quo* (Aharoni, 1966) que é influenciado pela rigidez lateral sofrida pelos gestores (Luostarinen, 1979).

Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo dinâmico, onde o ciclo de acontecimentos constitui o *input* para o passo seguinte, sendo assim, o estado atual da internacionalização da empresa é um fator explicativo e importante nas decisões que irão ser tomadas. Este processo está apresentado na figura seguinte:

Figura 2 – Modelo de Uppsala



Fonte: Johanson e Vahlne (1977:37)

Nos aspetos estáticos o conceito do compromisso com o mercado é constituído por dois elementos: o montante de recursos empregues, onde traduz o investimento realizado; e o grau de empenhamento, traduz a dificuldade de encontrar alternativas para os recursos empregues, sendo este maior quanto mais recursos estiverem interligados com outras partes da empresa. Outro aspeto é o conhecimento do mercado, que irá influenciar as decisões de maior compromisso do mercado, este poderá ser adquirido em processos formais de aprendizagem e pela experiência pessoal no mercado. Neste modelo, o conhecimento experiencial é o mais importante, uma vez que permite às empresas adquirirem o conhecimento das características dos mercados onde atuam ou ambicionam atuar. Este conhecimento está dividido em dois tipos:

1. Conhecimento geral – Conhecimento dos métodos de marketing, das características dos consumidores e da localização geográfica.
2. Conhecimento específico do mercado – Conhecimento das características do mercado, incluindo o clima de negócios, valores culturais, estrutura e características do mercado e das empresas e dos recursos humanos.

Estes dois tipos de conhecimento são necessários para uma empresa iniciar o seu processo de internacionalização. Quanto maior for o conhecimento sobre o mercado, mais valiosos são os recursos e maior é o compromisso para com o mercado.

Os aspetos dinâmicos estão ligados a atividades correntes da empresa, constituindo a primeira fonte de experiência das organizações, que podem ser adquiridas através da contratação de recursos humanos com experiência. Para uma empresa ganhar

experiência no mercado externo, a melhor forma, é contratar pessoas com experiência no mercado externo. A atuação nos mercados externos, mesmo através de intermediários, possibilita a aquisição de algum conhecimento experiencial, permitindo aumentar a eficiência das operações externas e identificar oportunidades de negócio, fatores que podem diminuir o risco de atuação e que atraem a aprendizagem organizacional a uma nova realidade.

Cavusgil (1980), realizou igualmente estudos sobre o processo gradual e incremental de internacionalização e concordou com as conclusões feitas nas pesquisas anteriores, no que diz respeito á incerteza existente por parte das empresas e á forma de resposta, através de um processo gradual de entrada no mercado exterior. O mesmo autor apresentou através de cinco estágios de internacionalização: ausência de atividade no exterior, análise da viabilidade de internacionalizar; início das atividades no mercado externo, estágio onde a empresa passa a tomar decisões, questionando tanto o mercado doméstico como no externo.

Outro estudo realizado ao modelo de Uppsala foi feito por Rezende (2002), que afirmou que neste modelo está verificado que a falta de informação é um grande obstáculo no percurso das empresas para o mercado externo, o que leva as empresas a entrarem no exterior de forma gradual.

A escola de Uppsala foi evoluindo as suas pesquisas e introduziu na sua teoria a presença networks, ou redes de relacionamentos, existindo networks pessoais e empresariais (Hilal e Hemais, 2003). Esta nova definição foi introduzida por Johanson e Vahlne (1990) que afirma que a empresa está inserida numa rede de relacionamentos. Ou seja, a empresa ao internacionalizar-se depara-se com redes de relacionamento no exterior, que influenciam o processo de internacionalização.

Johanson e Mattsson (2012) salvam a ideia de que os mercados industriais são redes de relações entre as empresas, onde estas se estabelecem e desenvolvem posições em relação aos homólogos em mercados estrangeiros. Ainda os mesmos autores afirmam que as empresas alcançam estas relações através de uma extensão internacional, da penetração no novo mercado ou da integração internacional. Esta teoria representa um conjunto de relacionamento de trocas Cook e Emerson (1978).

Welch e Welch (1996) com os seus estudos indicaram que conhecimento existente e o desenvolvimento da network influenciavam o processo de internacionalização da empresa, e que estes eram formados de modo não planeado. Facilmente se compreende a teoria das redes através das conexões que uma empresa constrói, naturalmente, com outros agentes económicos por forma a alcançar determinados objetivos, alargando-se cada vez mais para além-fronteiras.

Outra teoria comportamental foi desenvolvida pela escola nórdica, que é considerada como uma evolução da escola de Uppsala, estando ligada ao empreendedorismo Andersson (2000). Andersson defende que o papel empreendedor desempenha um papel importante e fundamental no processo de internacionalização, uma vez que depende dele para existir uma iniciativa de procurar novos mercados.

2.2. Born Globals

O processo de internacionalização proposto pela escola nórdica, o modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), explica a forma como as empresas entram gradualmente nos mercados internacionais. Com a realidade empresarial global atual, surgiram exemplos que vieram desafiar esta teoria, mostrando que a internacionalização das empresas não tem que ter um modelo pré-definido.

McDougall, em 1989, realizou um estudo empírico e pioneiro, comparando as principais disparidades entre as empresas internacionais e nacionais nos Estados Unidos da América da indústria das telecomunicações e de computadores. Através do estudo que desenvolveu, verificou que as empresas que internacionalizavam diferiam significativamente das que atuavam a nível doméstico. Estas diferenças encontravam-se principalmente ao nível do empreendedorismo internacional, na orientação global dos seus gestores e da experiência internacional destes, da centralização em indústrias globalmente integradas e das estratégias utilizadas no que diz respeito aos produtos de qualidade superior e dos canais de distribuição.

É em 1993, com Rennie, que surge o conceito de born globals associado a um modelo de internacionalização. Foi através de um estudo realizado pela empresa McKinsey & Co., que este termo começou a ser utilizado. Os estudo da consultora McKinsey & Co, ao contrário do estudo desenvolvido por McDougall que apenas se centrava nos setores de maior intensidade tecnológica, teve por base num conjunto de empresas Australianas de vários setores industriais. Este estudo identificou que existiam pequenas empresas com sucesso no exterior, que iniciavam as exportações nos primeiros dois anos de vida, ao qual competiam com empresas maiores e que não entravam de forma gradual no mercado exterior, e que cujas vendas externas demonstraram uma percentagem significativa do total (75%), considerando que estas empresas já nasciam globais (Pacheco e Farias, 2007). Comprovou-se ser possível ter sucesso nos mercados internacionais sem ter uma base estabelecida nos mercados domésticos, este tipo de empresas vêem o mundo como o seu mercado de atuação, desta forma, pôs-se em causa os modelos tradicionais de internacionalização.

Oviatt e McDougall (1994), ao analisarem vários casos, partilham a mesma ideia, ou seja, existem empresas que iniciam muito cedo o seu processo de internacionalização.

Através de um estudo de doze casos, abrangendo empresas de vários países, Oviatt e McDougall (1995) concluem a existência de uma visão global dos empreendedores e uma experiência internacional prévia, indutora da oferta de produtos inovadores. Igualmente concluíram que as redes internacionais também facilitam a coordenação global das atividades, em setores que dão ênfase à tecnologia e à globalização.

As relações existentes em todo este processo são também fulcrais, muitas empresas iniciam o seu processo internacional, amparadas por um grande cliente, parceiro de consorcio I&D ou instituição de investigação (Arenius, 2002; Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Coviello, 2006; Sharma e Blomstermo, 2003).

Podemos distinguir dois tipos de alianças que se tornam indispensáveis. O primeiro, denominado de *upstream*, estando ligado à capacidade de conceção e desenvolvimento do conhecimento, tecnologias, processos e produtos (Phiri, Jonese Wheeler, 2003; Simões e Dominginhos, 2001). O segundo, denominado, *downstream*, ao qual está ligado à abordagem do mercado, na identificação de distribuidores, de parceiros para

constituição de joint-ventures e na procura de clientes, normalmente empresas multinacionais, que funcionam como alavanca neste processo (Gabrielsson e Kirpalani, 2004).

O contexto local pode também ser importante para uma inserção rápida no exterior. Por vezes, a abordagem global das empresa aparece naturalmente, sendo um resultado da sua inserção em clusters com fortes ligações internacionais (Maccarini, Scabini e Zucchella, 2003; Zucchella, 2002). Em outros casos, seguir os percursos de multinacionais domésticas e a inserção nas suas redes globais aumenta as vendas imediatas no exterior (Burgel, Fier, Licht e Murray, 2001).

Outro elemento importante é a estratégia competitiva escolhida. As born globals, com falta de recursos financeiros, de competências de gestão e de recursos humanos qualificados, decidem por uma competição em nicho, muitos deles globais. Podemos distinguir duas formas, as empresas podem apostar num produto *standard*, com reduzidas adaptações (Burgel *et al*, 2001), por outro lado, satisfazem os clientes internacionais através da customização.

Este processo foi possível devido à grande e rápida evolução na inovação tecnológica, principalmente, no setor das telecomunicações, e pela existência de uma diminuição dos custos de transportes (Pacheco e Farias, 2007).

Assim, umas empresas já estabelecidas expandem-se através de um caminho mais lento, outras são mais dinâmicas e internacionalizam-se pouco tempo depois da sua origem (Johanson e Vahlne, 1987).

Rennie (1993), realizou um estudo no sector transformador australiano, indicando um elevado número de PME que apresentavam um crescimento acelerado nos mercados internacionais, desde muito cedo. Estas empresas apresentavam características semelhantes às das empresas identificadas nos EUA, apostavam na inovação, oferecendo produtos únicos, na tecnologia e na qualidade, e apresentavam uma forte influência das condições concorrenciais vivenciadas nas indústrias onde atuam.

Existem várias definições para as empresas born global (Dib & Rocha, 2008). No entanto, geralmente essas definições caracterizam-nas como empresas que em pouco tempo de início de atividade tornam-se globalizadas (Mcdougall, Shane & Oviatt, 1994; Moen, 2002; Moen & Servais, 2002; Knight, Madsen & Servais, 2004; Bell, Loane, Mcnaughton & Servais, 2008).

Classificar uma empresa como sendo born global não é unânime, na verdade, existem dezanove classificações distintas (Dominginhos, 2007).

Oviatt e McDougall, em 1994, escreveram um artigo, onde analisaram 24 casos, com o objetivo de explicar a formação das born globals, definindo-as de novas empresas internacionais, international new ventures. Existiu a definição de quatro condições essenciais e suficientes para a existência deste tipo de empresas: internalização de funções para uma melhor formação organizacional, forte dependência de estruturas governativas alternativas para ter acesso a recursos, criação de vantagens no exterior e controlo de recursos únicos. Para os mesmos, as novas empresas internacionais são empresas que desde que iniciam a sua atividade ambicionam obter uma significativa vantagem competitiva, através da utilização dos recursos e das vendas em vários países.

Para serem mais específicos nos conceitos utilizados na definição, existiu a elaboração de um quadro análise onde existe um cruzamento entre a coordenação das atividades da cadeia de valor destas empresas e o número de países envolvidos, apresentando uma nova tipologia das empresas representadas na figura seguinte.

Figura 3 – Tipologia de International New Ventures

		Número de Países Envolvidos	
		Poucos	Muitos
Coordenação de Atividades da Cadeia de Valor	Poucas Atividades coordenadas entre países	<i>Export/Import Start-up</i>	<i>Multinational Trader</i>
	Muitas atividades coordenadas entre países	<i>Geographically focused Start-Up</i>	<i>Global Start-Up</i>

Fonte: Oviatt e McDougall (1994:59)

Através desta tipologia é possível definir de forma mais precisa os vários tipos de empresas estudadas. Na parte superior da figura estão empresas que apresentam como vantagem competitiva o seu conhecimento em logística, operando como exportadores e importadores. A diferença existente entre as primeiras e as Multinational trader está no número de países que as empresas apresentam negócios.

Na parte inferior da figura estão empresas que apresentam como vantagem competitiva a coordenação de várias atividades da cadeia de valor relacionadas com o desenvolvimento tecnológico, conhecimento e produção. A diferença existente entre as Geographically focused Start-Up e as Global Start-Up é que estas últimas são extremamente ativas a nível global.

Têm sido feitas várias investigações sobre a temática das born globals. O quadro seguinte expõe algumas das definições mais importantes sobre esta matéria.

Quadro 1 – Definições das Born Globals

Dimensão/Autor	Visão	Tempo antes de começar a exportar	Exportação versus crescimento/idade global
Oviatt e McDougall (1994)	Uma empresa que desde a sua origem, procura tirar vantagem competitiva dos recursos e das vendas em vários países.		
McKinsey e Company (1993) e Rennie (1993)	O empreendedor vê o mundo como um mercado global desde o início.	Começam a exportar, em média, passados dois anos do seu início.	Alcançam 76% das suas vendas totais através de exportações, em média, passados 14 anos do seu início.
Knight e Cavusgil (1996)	O empreendedor vê o mundo como um mercado global desde o início.	Começam a exportar um ou vários produtos, passados dois anos do seu início	Tendem a exportar pelo menos um quarto da sua produção.
Chetty e Campbell-Hunt (2004)		Passados dois anos após o seu início.	80% das vendas fora da Nova Zelândia; os mercados estão em todo o mundo
Luostarinen e Gabrielsson (2006)	Visão global e/ou caminho de crescimento global	Entrada nos mercados globais desde o início.	Fazem mais de 50% das suas vendas fora do continente onde estão inseridas.
Servais et al. (2007)		Passados 3 anos após o seu início.	Fazem mais de 25% das suas vendas fora do continente onde estão inseridas.

Fonte: Adaptado de Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, & Zucchella, 2008.

É visível que existem várias definições para as empresas born global. No entanto, embora estas sejam diferentes, geralmente essas definições caracterizam-nas como empresas que em pouco tempo de início de atividade tornam-se globalizadas.

2.2.1. Born global versus teorias da internacionalização

O fenómeno das born global veio pôr em causa a teoria de internacionalização do Modelo de Uppsala, bem como a teoria de internacionalização em rede. Nas teorias sobre a internacionalização, esta está descrita como um sistema que ocorre progressivamente, através de vários estágios e de forma gradual. Pelo contrário, as born globals são empresas que apostam á partida no mercado global, não passando pelas etapas tradicionais de internacionalização.

Ao contrário do modelo da Escola Nórdica ao qual teve origem nas pequenas e médias empresas suecas da década de 1970, as born globals tem origem em empresas intensivas em conhecimento na década de 1990. A principal diferença destes dois

padrões está no seu percurso internacional. As born globals são empresas que desde o seu início atuam em mercados internacionais, sendo a internacionalização uma das condições fundamentais da sua existência, através de um método célebre e global, ao contrário do método do Modelo Uppsala que é caracterizado como um método lento e gradual.

No modelo de Uppsala, as empresas durante o processo de internacionalização passam por várias etapas sequenciais, entrando num mercado de cada vez e psiquicamente próximos ao país de origem. De acordo com este modelo, é importante inicialmente o desenvolvimento do conhecimento sobre o mercado estrangeiro, é através das atividades desenvolvidas internacionalmente que a empresa aprende informações de como e com operar no mercado externo. (Melén e Nordman, 2009). Ou seja, as empresas inicialmente internacionalizam para mercados com pouca distância psíquica e com pouco envolvimento, risco e investimento, sendo provável que iniciam a sua internacionalização pela via de exportação. Só com o tempo vão ganhando experiência e vão-se afastando da sua zona de conforto, fazendo normalmente investimentos diretos.

Contrariamente ao modelo de Uppsala, as born globals atuam em diversos mercados e não apenas a um país de cada vez, para elas o mercado é global e operam desde o início da sua existência em vários mercados ao mesmo tempo. Estas empresas utilizam múltiplos e diferentes tipos de modos de entrada (Andersson e Wictor, 2003; Sharma e Blomstermo, 2003). Sharma e Blomstermo (2003) defendem que as empresas ao entrarem em vários mercados externos através de diferentes modos de entrada, permite que estas encontrem novas oportunidades, possibilitando a continuação da internacionalização destas empresas. É também frequente que estas empresas adaptem os seus modos de entrada conforme as necessidades de cada país.

Outra diferença entre estes dois modelos está em que no Modelo de Uppsala as empresas vão reagindo às solicitações externas para tomarem decisão de se internacionalizarem-se apresentando atitudes menos pró-ativas do que as born globals, que procuram ativamente mercados externos, aproveitando todas as oportunidades de negócio que lhes aparecem.

No que diz respeito á teoria de internacionalização em rede, segundo Johanson e Vahlne (1977), as empresas ligam-se através de relações duradouras e relacionam o seu grau de internacionalização através da posição que essas organizações integram nas redes empresariais. Pelo contrario, Oviatt e McDougall (1999), com os estudos realizados verificaram que as empresas born globals desde o início têm no mercado global o seu espaço de atuação e que são suportadas por redes globais internacionais.

2.3. Escolha dos Mercados-alvo

A escolha do mercado para onde a empresa se irá internacionalizar é uma decisão que deve passar por dois momentos (Lemaire, 1997). O primeiro momento está na seleção de mercados potenciais, esta seleção é feita através de uma análise externa da empresa onde identificam um leque de mercados que se destacam, o segundo momento está na seleção dos mercados finais a alcançar, sendo esta escolha feita através de uma triagem de acordo com os critérios específicos de cada empresa.

Hill (2011), afirma que a seleção do mercado alvo deverá ter em conta o lucro potencial do país a longo prazo, tendo em conta na seleção do destino a redução dos custos de adaptação e pela redução do risco associado à presença da empresa num determinado mercado externo (Tavares et al., 1996).

Em 1973, os investigadores da Escola de Uppsala, Vahlne and Weiedersheim-Paul, introduziram o conceito de distância Psicológica nos seus trabalhos, sendo esta definida como a soma dos vários fatores que impedem as trocas de informação entre as empresas e os mercados (Evans e Mavondo, 2002; Johanson e Vahlne, 1977). Como por exemplo as diferenças linguísticas, de práticas de gestão, de educação, cultura e o desenvolvimento industrial.

Muitas vezes no momento inicial do processo, as empresas têm preferência por mercados mais próximos, com grandes afinidades culturais, que apresentem um grau de desenvolvimento semelhante e com vantagens comparativas significativas (Melin, 1992; Tavares et al., 1996).

Embora lentamente, ao longo dos tempos, através da comunicação, das trocas e de interações sociais, a distância psicológica vai-se alterando, apresentando cada vez mais um menor impacto nas decisões das empresas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1972; Moen, Gavlen, & Endresen, 2004). Segundo Johanson & Vahlne (1990) cada vez mais as empresas entram em novos mercados com distâncias psicológicas maiores, demonstrando as alterações ao nível da perceção deste conceito e da e da sua influência. Douglas (2000), defende que após a primeira entrada no mercado externo, o impacto da distância psicológica diminui, no entanto este indicador mantém-se importante para a empresa estender os seus horizontes geográficos.

2.4. Motivações e Obstáculos no Processo de Internacionalização

Perante as modificações existentes no ambiente económico mundial, as empresas sentem a necessidade de se desenvolverem internacionalmente e estas não podem ficar indiferentes à tendência de globalização das economias e dos mercados bem como da influência da crescente abertura internacional de outras empresas exerce diretamente nas suas decisões sobre a sua internacionalização (Lemaire, 1997). Para o mesmo autor, o motivo pelo qual as empresas se internacionalizam está na procura de uma otimização das fileiras de produção e de distribuição, para minimizarem o risco cambial ou a pressão fiscal ou pela vontade de distribuir os seus ativos e constituir uma imagem de solidez.

As motivações que levam uma empresa a se internacionalizar são várias, podendo estas serem indicadas de um ponto de vista interno ou externo à empresa.

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

As razões que levam uma empresa a internacionalizar-se podem ser de dois tipos (Deresky, 2008): reativas ou proactivas. Enquanto razões reativas para a internacionalização, a autora apresenta a globalização dos concorrentes numa indústria, a procura de clientes num mercado externo, a presença de barreiras comerciais num país em que a sua política é muito restrita no que diz respeito à exportação e a empresa reage alterando o seu mercado alvo e produzindo nesse mesmo país, e a existência de regulamentos e restrições do país de origem. Como razões proactivas estão indicadas as oportunidades do crescimento da empresa, possibilidade de criação de economias de escala, o acesso a recursos, a possibilidade de poupança e os incentivos que podem existir nas políticas de alguns países, com o objetivo de atrair as empresas estrangeiras.

Hamel e Prahalad (1994), consideram ainda que o conjunto de motivações para a internacionalização de uma empresa estão identificadas nas suas competências-chave. As competências-chaves estão nas capacidades que a empresa apresenta nos vários departamentos e que os diferencia dos concorrentes. A empresa ao identificar as suas capacidades, e que dificilmente podem ser imitadas pelos concorrentes, terão motivações suficientes para iniciarem o processo de internacionalização.

Independentemente das razões que levam uma empresa a decidir atuar no mercado externo, as suas forças e a forma como desenvolve os seus recursos devem conduzi-la, principalmente, a cumprir os seus objetivos de longo prazo (Johanson & Mattsson, 2012).

Para além dos estímulos e motivações que levam a uma empresa a internacionalizar-se, também estas, ao iniciarem o processo de internacionalização podem ser reprimidas por obstáculos e dificuldades ao qual devem ser considerados, tendo impacto nas decisões que serão tomadas durante esse processo.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1972), identificaram como maiores obstáculos à internacionalização, a falta de conhecimentos e de recursos e as decisões que devem de optar. No entanto, os obstáculos identificados por estes autores não estão relacionados com características estruturais da empresa (tamanho, intensidade de I&D) (Lindqvist, 1991).

No estudo feito por Okpara e Koumbiadis (2009), onde tiveram em conta apenas as barreiras relacionadas com a exportação, foram identificados vários fatores que se identificam como barreiras relacionadas com o conhecimento. No seu estudo identificaram, como principais barreiras para a entrada no mercado externo, a falta de conhecimento e a dificuldade de identificar as oportunidades nos novos mercados. A falta de informação sobre a mão-de-obra, matérias-primas ou condições do mercado no que diz respeito à produção pode levar as empresas a cometerem erros durante o processo de internacionalização (Acs, Morck, Shaver, & Yeung, 1997).

Geralmente, as barreiras ligadas ao conhecimento resumem-se pela falta do conhecimento da oferta disponível para a exportação, na fraca consciência, das empresas, dos benefícios económicos e não económicos que o mercado externo pode oferecer, na falta de informação de quais os mercados potenciais, na reduzida disponibilidade de recursos humanos qualificados e nos poucos conhecimentos sobre como entrar no mercado externo (Suarez-Ortega, 2003).

No entanto, os obstáculos à internacionalização não estão apenas associados às informações que a empresa possui. Existem também obstáculos relacionados com os recursos internos que a empresa detém, que passam pelos seus recursos financeiros ou nas dificuldades de conseguirem obter o financiamento necessário para iniciarem o processo de internacionalização (Okpara e Koumbiadis 2009).

Para além do risco, o processo de internacionalização, obriga a um investimento de recursos, e estes custos devem de ser medidos e contabilizados, pois o seu conhecimento é importante neste processo (Eriksson & Johanson, 1997).

No processo de internacionalização os custos não estão apenas diretamente associados aos custos de transportes, salários, obtenção de informação dos novos mercados, ou outros, mas também às mudanças dentro da própria empresa, na formação dos funcionários, mudanças de rotinas, de sistemas e procedimentos (Eriksson & Johanson, 1997).

Acs, Morck, Shaver, e Yeung, (1997) sintetizam as barreiras que as empresas enfrentam ao entrarem num mercado externo em barreiras criadas pelas próprias

empresas do mercado alvo, barreiras criadas pelos governos e problemas de financiamento. As empresas sediadas nos mercados desejam manter as suas próprias posições e dificultam a entrada de novos concorrentes, por exemplo, através a redução dos preços, que levam ao seu afastamento. As barreiras estabelecidas pelos governos são as que apresentam maiores implicações económicas nas empresas, normalmente estão ligadas a regulamentos e restrições, impostos e corrupção, questões de logística e por vezes aumentam significativamente os custos de uma empresa se estabelecer num novo mercado. No que diz respeito aos obstáculos criados pela necessidade de financiamento, tem a ver com a necessidade da empresa crescer de uma forma rápida.

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

A internacionalização conduz as empresas a arriscarem e a incertezas que devem de ser bem medidas antes da decisão de avançar com o processo, no entanto, sendo encarado como obstáculo ou motivação, o contexto irá forçar a empresa a adaptar-se a um novo ambiente, e esta mudança pode fazer com que a empresa crie as capacidades necessárias para um rápido crescimento (Sapienza, Autio, George, & Zahra, 2006).

2.5. Internacionalização das Empresas Portuguesas

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

Devido às condições económicas do país e aproveitando as vantagens da situação económica e com o intuito de impulsionar a internacionalização das empresas

portuguesas, têm sido criados programas de incentivo às empresas, principalmente para as exportações.

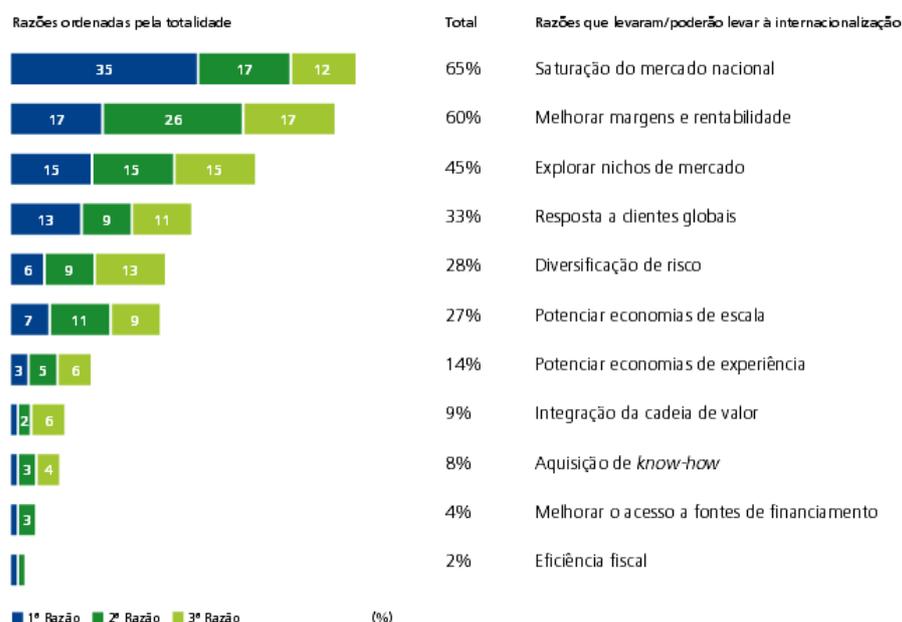
Apesar da internacionalização das empresas portuguesas ter sido desencadeada por um fenómeno que Tavares et al. (1996) denominam por internacionalização passiva, isto é, as empresas portuguesas competiam com as empresas estrangeiras dentro do seu próprio país, este fenómeno em Portugal foi estimulado através da perceção, por parte das empresas, das oportunidades existentes no mercado internacional, da influência do aumento do PIB nas empresas e de incentivos governamentais que criavam condições favoráveis para a presença de empresas portuguesas nos mercados externos.

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

Segundo um estudo realizado pela Deloitte e pela AICEP (2012), cerca de 69% das empresas portuguesas afirmam que o processo de internacionalização se deve fazer via investimento direto, ou seja, constituindo veículos societários locais ou através da aquisição de partes de capital de sociedades já presentes no país de destino, sendo o autofinanciamento a fonte de financiamento mais relevante para os empresários portugueses.

No estudo anteriormente indicado, está representada a maior parte das empresas do tecido empresarial do país, podendo assim, considerar-se que as conclusões alcançadas mostram de uma forma geral a realidade das empresas portuguesas. Foram ainda encontradas as principais motivações e obstáculos das PME's portuguesas durante o seu processo de internacionalização. As conclusões são apresentadas nos gráficos seguintes:

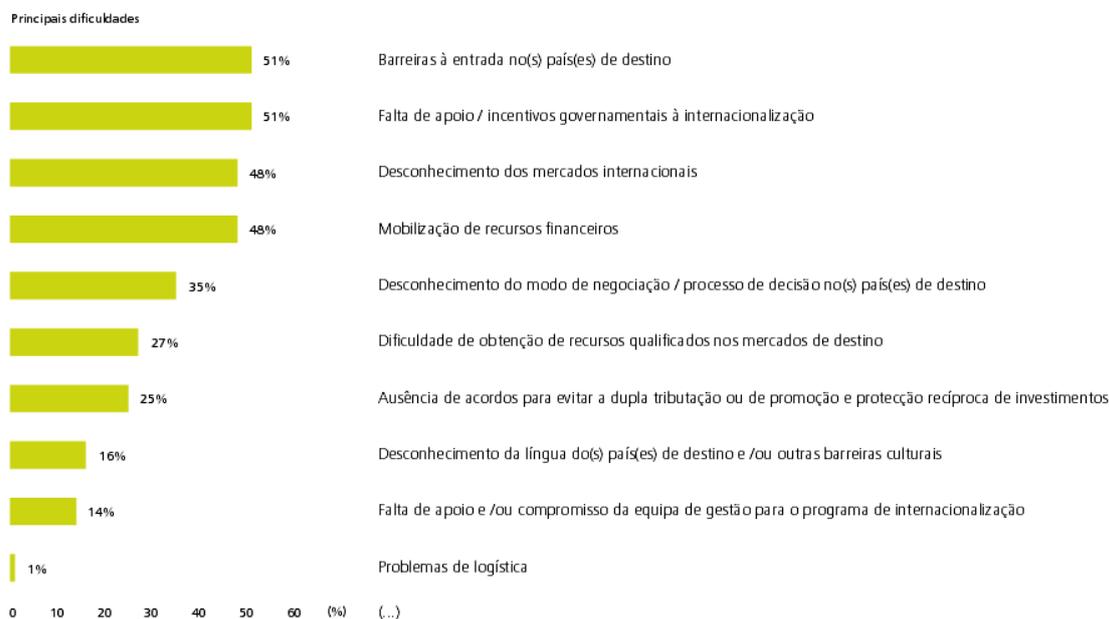
Gráfico 1- Razões que levaram ou poderão levar à internacionalização da empresa.



Deloitte, & AICEP. (2012). *Estudo Sem Fronteiras*. Retrieved from <http://estudosemfronteiras.com/>

As principais motivações para as empresas portuguesas procurarem novos mercados estão na saturação do mercado nacional, na hipótese de melhoramento de margens e aumento da rentabilidade, na possibilidade de alcance de nichos de mercado, na resposta a clientes globais ou na necessidade de diversificação do risco.

Gráfico 2 - Dificuldades/barreiras no processo de internacionalização

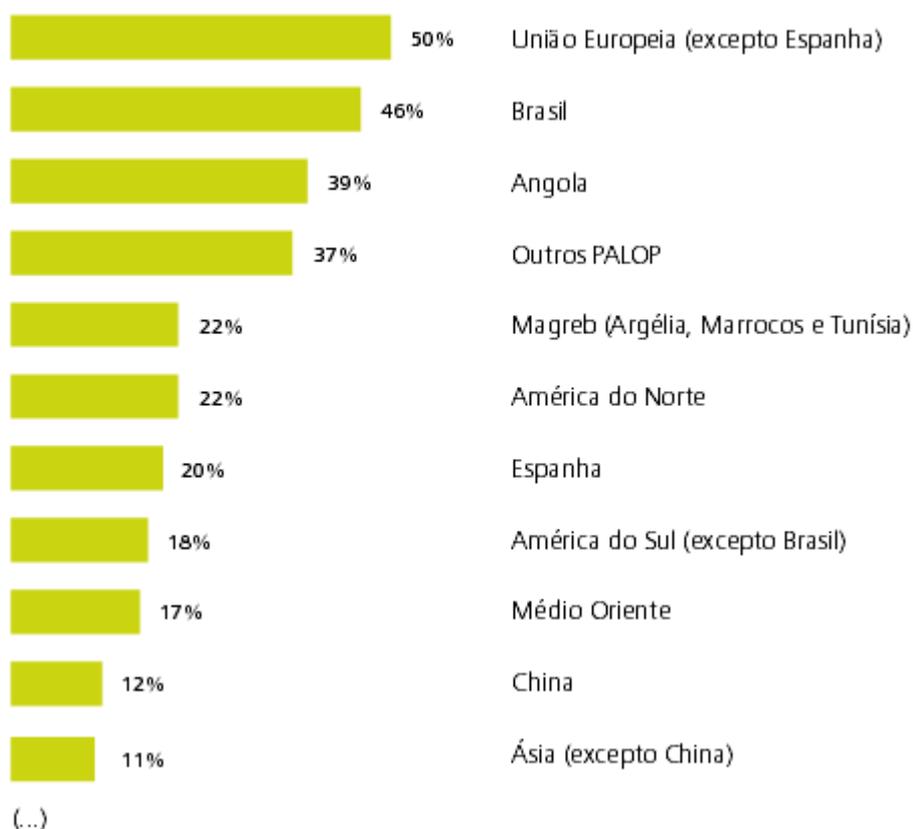


Deloitte, & AICEP. (2012). *Estudo Sem Fronteiras*. Retrieved from <http://estudosemfronteiras.com/>

De entre os principais obstáculos encontrados pelas empresas durante o processo de internacionalização, estão as barreiras encontradas em determinados países de destino, a falta de apoio ou incentivos governamentais para a internacionalização das empresas, o desconhecimento dos mercados internacionais e ainda as dificuldades associadas a mobilização de recursos financeiros.

No que diz respeito aos mercados de destino preferidos pelas empresas portuguesas, encontramos a União Europeia (exceto Espanha), o Brasil, Angola e outros PALOP, conforme indica o gráfico seguinte:

Gráfico 3 - Países considerados mais aliciantes



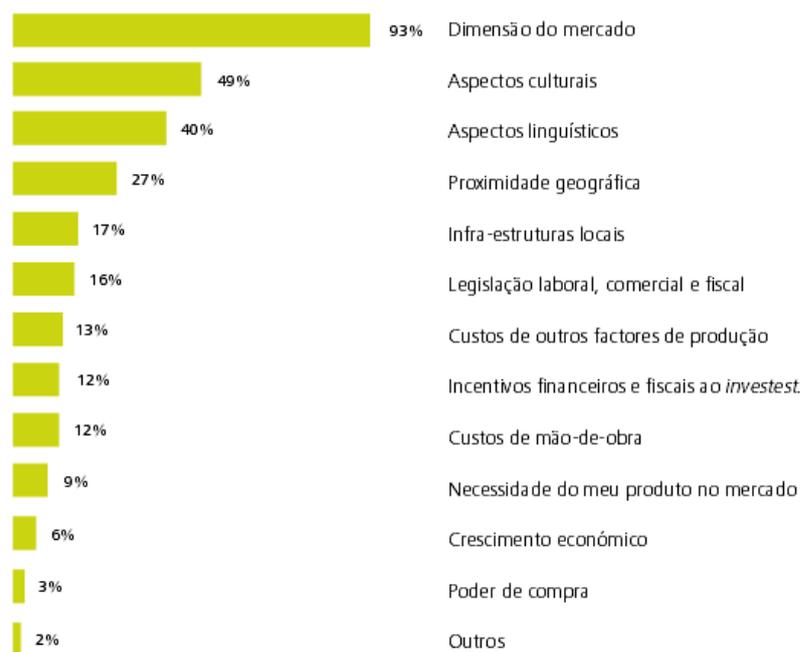
Deloitte, & AICEP. (2012). *Estudo Sem Fronteiras*. Retrieved from <http://estudosemfronteiras.com/>

Numa fase inicial da internacionalização das empresas portuguesas, existiu uma clara preferência por Espanha como país preferido de destino, onde a proximidade geográfica, cultural e económica influenciou de forma positiva as empresas Portuguesas (Esperança, 2001). No entanto, os contextos vão mudando e as empresas desenvolvem-se e aumentam a sua experiência, e novos mercados surgem com um elevado potencial de atração.

O Brasil é um dos países dos BRIC que maior interesse desperta nas empresas portuguesas, este facto pode estar associado, segundo Campos (2011), à economia equilibrada do país, às semelhanças em termos linguísticos e pelo interesse nos produtos portugueses pelos brasileiros.

Ainda no estudo indicado anteriormente, concluiu-se que os principais fatores mais relevantes na escolha do mercado alvo, para as empresas portuguesas, são a dimensão do mercado, os aspetos culturais, aspetos linguísticos e proximidade geográfica, conforme demonstrado no gráfico seguinte:

Gráfico 4 - Fatores mais relevantes na seleção do destino.



Deloitte, & AICEP. (2012). *Estudo Sem Fronteiras*. Retrieved from <http://estudosemfronteiras.com/>

As empresas portuguesas indicaram como principais estratégias para internacionalização a exportação para o cliente final, exportação via agentes ou distribuidores, importação e investimento direto – atividade comercial. Inicialmente, mais que metade das empresas do presente estudo, privilegiaram a exportação direta para o cliente final, no entanto esta tipologia altera-se ao longo do tempo, existindo uma tendência das empresas em participar mais diretamente no investimento direto local, conforme mostra o gráfico seguinte.

Gráfico 5 – Estratégias para internacionalização



Deloitte, & AICEP. (2012). *Estudo Sem Fronteiras*. Retrieved from <http://estudosemfronteiras.com/>

2.6. Contribuição da Inovação no Sucesso da Internacionalização

A inovação contribuiu, em larga medida, para o sucesso das organizações, sendo indispensável para o seu desenvolvimento. Com a existência de novos produtos, serviços e processos é mudada não só a oferta do mercado, mas também as práticas de gestão internas.

A empresa, para garantir o seu desenvolvimento sustentado, deve de adotar um modelo global de gestão de inovação que ligue o ciclo de vida de inovação com as suas competências de gestão.

Cada vez mais as empresas dispõem do conhecimento, da experiência e das capacidades tecnológicas para criarem novos produtos, processos e serviços.

Para os produtos mais maduros e estáveis, o crescimento das vendas não se encontra apenas em baixar os preços, é cada vez mais importante existir a capacidade de substituir com frequência os produtos por melhores versões. Os novos produtos levam á

conquista de novas quotas de mercado e aumentam a margem de lucro nesses mercados. A envolvente encontra-se em constante mudança e é necessário introduzir novos produtos no mercado, mas fazê-lo mais depressa do que a concorrência.

O sucesso das empresas está em grande parte nas suas vantagens competitivas criadas através das suas capacidades inovadoras. Vantagem competitiva pode ser definida como a capacidade que uma organização tem de criar maior valor económico face aos seus concorrentes diretos. Sendo o valor económico, a diferença entre os benefícios recebidos pelo cliente, que obtém produtos e serviços de uma empresa, e o custo total destes produtos (Barney & Hesterly, 2008). Uma empresa ao inovar o produto ou serviço, realizando o que nenhuma outra empresa realizou, ela passa a contar com uma fonte de vantagem competitiva.

Possuir a capacidade de fazer algo que ainda ninguém fez, ou ser capaz de fazê-lo melhor que alguém representa uma grande vantagem. Como por exemplo, o domínio japonês na parte final do século XX no setores de automóvel, motos, construção naval, eletrónica de consumo, deve-se às suas superiores capacidades de produção e da existência de uma matriz sólida no processo de inovação. Ser capaz de oferecer um bom serviço, mais rápido, mais barato e de maior qualidade, apresenta uma fonte de competitividade de sucesso. Por exemplo, o Citibank foi o primeiro banco a apresentar o serviço nas caixas ATM e alcançou, por esta via uma posição destacada de liderança tecnológica no mercado.

A inovação é considerada por muitos investigadores o resultado inevitável para a própria sobrevivência da empresa. Schumpeter (1988), defende que a inovação tem um impacto positivo no desempenho da empresa. Sendo assim, as empresas ao aumentarem os seus investimentos em inovação desenvolvem e licenciam novas tecnologias, adotam técnicas de produção mais eficientes e introduzem novos produtos e novos processos, fazendo com se tornem mais competitivas e aumentem o seu desempenho económico (Kafouros, Buckley, Sharp e Wang, 2008). A melhoria do desempenho económico da empresa está também relacionado com o envolvimento das empresas no mercado internacional (Johanson e Vahlne, 1977; 2009; Dunning, 1988; Kafouros et al., 2008), principalmente nos países emergentes, uma vez que aumenta a internacionalização no âmbito das operações da empresa e aumenta os benefícios da economia de escala. Ao se

tornarem internacionais, as empresas ficam expostas a uma maior competitividade e pressão, fazendo com que estas procurem novas soluções e aumentem as suas atividades em inovação.

A capacidade de inovação tem sido estudada desde os anos 80. Para Dosi (1988), a capacidade de inovação está relacionada com vários graus de acumulação de tecnologia e diferentes eficiências no processo de pesquisa inovadora. Segundo Lall (1992), a capacidade de inovar abrange as habilidades e os conhecimentos necessários para melhorar as tecnologias já existentes ou a criação de novas, Cohen e Levinthal (1990) descrevem-na como sendo uma função crítica da empresa de ter a capacidade de reconhecer, assimilar e aplicar a nova informação, gerando lucros.

Recentemente, Rush, Bessant e Hobday (2007) e Cetindamar, Phaal e Probert (2009) relacionam a capacidade de inovação com o resultado do processo de aprendizagem tecnológica.

Em suma, a capacidade de inovar está na combinação de recursos e capacidades da empresa para transformar novos conhecimentos e os conhecimentos existentes em novos produtos e novas tecnologias, com o objetivo de gerar lucros através das suas vendas.

A relação existente entre o desempenho da inovação e internacionalização é complexa e, na verdade, estes dois fenómenos podem estar ligados por um mecanismo de causalidade cumulativa. As empresas mais inovadoras podem competir melhor e, tornarem-se mais internacionalizadas, além disso, as empresas que atuam no mercado externo estão expostas a várias culturas e ambientes de inovação a partir do qual podem assimilar mais conhecimento e gerar inovação (Filipescu, 2006).

O impacto da inovação na internacionalização tem sido alvo de vários estudos. Posner (1961) e Hufbauer (1966) constataram que o desempenho do comércio e, principalmente, as exportações estavam relacionadas para o fosso tecnológico entre os países. Para Posner (1961) o desempenho inovador das empresas e países determina o seu desempenho nas exportações e, em uma sequência de tempo, a sua propensão para o investimento direto no estrangeiro.

A inovação inclui tanto a inovação tecnológica como a organizacional, estando, estes dois tipos de inovação, muitas vezes interligados e complementares no impacto do desempenho. Um alto grau de internacionalização, expõe as empresas a diversos ambientes de inovação, onde estas assimilam novos conhecimentos e aprendem com esses diferentes contextos.

Na asserção de Grossman e Helpman (1991), a integração internacional tem um efeito considerável sobre o crescimento económico. De acordo com esta pesquisa, ter acesso a um mercado maior aumenta a rentabilidade das atividades de inovação e incentiva o investimento em I&D, além disso, a competição internacional estimula atividades de inovação porque a integração internacional expõe as empresas nacionais à concorrência estrangeira, potencialmente mais forte.

Cruz (2007) defende que a procura por vantagens competitivas deve ser permanente e cada vez está ligado ao uso de ativos intangíveis vinculados à inovação. Para Pacagnella, Porto, Kannebley, Silva e Salgado (2010), a sobrevivência de uma empresa inserida em mercados internacionais, altamente competitivos, está associada a uma estratégia que dê importância aos fatores relacionados com a capacitação tecnológica, devido às variadas mudanças do mercado.

Com o passar do tempo, cada vez mais as empresas desenvolvem estratégias que visam prioritariamente a inovação e a concorrência (Burlamaqui e Proença, 2003). Tumerelo, Santos e Plonski (2011) realizaram um estudo sobre a inovação tecnológica em 475 empresas intensivas em conhecimento técnico e científico, onde verificaram que a inovação depende dos recursos específicos do conhecimento e que as empresas com alta tecnologia procuram esses recursos internamente e externamente, através de *networks*. Para complementar, Cruz (2007) indica que uma fraca rede de relacionamento leva a uma redução na capacidade inovadora.

Urban (2006) e Macedo (2010) indicam que, nas *networks*, benefícios como a inovação e a tecnologia são apropriadas e usufruídas em conjunto pelas empresas, gerando um crescimento recíproco.

Na sua pesquisa, Castro (2011), verificou a existência de uma ligação entre o desempenho inovador da empresa e a estrutura de atividades viradas para a I&D, constatando que os produtos que surgiram durante esse processo tiveram um papel importante na faturação das empresas.

Verifica-se que a inovação é uma forte aliada da organização no que diz respeito à geração de vantagens competitivas, principalmente em empresas que operam em mercados externos.

Filipescu (2006), realizou um estudo com três empresas exportadoras espanholas, com o objetivo de identificar se existia reciprocidade entre o processo de internacionalização e a inovação, onde concluiu que essas empresas, que já eram inovadoras, tinham tendência à internacionalização e que, para os seus gestores, o processo de internacionalização influenciava positivamente a inovação.

3. METODOLOGIA

Segundo Malhotra (2001), existem dois tipos de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa. A pesquisa quantitativa tem como objetivo testar hipóteses específicas e examinar relações. As informações são claramente definidas, o processo de pesquisa é formal e estruturado e a amostra é grande e representativa. A análise dos dados é estatística e existem constatações conclusivas, usadas para a tomada de decisão. O objetivo é de quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo.

A pesquisa qualitativa tem como objetivo prover critérios e compreensão. As informações necessárias são definidas através da identificação de uma amostra, o processo da pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa e a análise de dados primários é qualitativa. São realizadas constatações experimentais e o resultado é uma compreensão inicial. As técnicas que se destacam em pesquisas qualitativas são: entrevistas em profundidade, técnicas projetivas e estudos de caso (Malhotra, 2001).

Neste trabalho de investigação científica, foi escolhido o método de estudo de caso, por considerar que acata várias características desta pesquisa, pelo facto de se tratar um estudo exploratório qualitativo, de se desejar obter uma visão mais abrangente do problema em estudo, pelo facto de se analisar um processo e a natureza do problema ser adequada ao uso do método.

Yin (1989), defende que o estudo de caso é um dos modos mais recomendáveis quando a questão da pesquisa gira em torno de como e porquê, lidando com um conjunto de eventos contemporâneos sobre o qual o investigador não tem controlo.

O mesmo autor, afirma que o método de estudo de casos é o mais adequado para analisar processos e incluir inúmeras variáveis, tendo estas uma relação complexa.

As críticas feitas a este método referem-se á falta de objetividade, ao rigor científico e á sua subjetividade (Yin, 1989). Porém, o estudo de caso apresenta uma vantagem, a profundidade com que permite explicar o caso em estudo, e relacioná-lo com outros.

Rocha et al. (1988) e Mattar (1996) referem que, ao estudar os fatores que levaram á internacionalização de empresas, o estudo de caso pode oferecer contributos significativos.

3.1. Recolha de Dados

A recolha de dados é realizada em duas etapas: busca de dados secundários e, em seguida, de dados primários, através de questionários.

Os dados secundários são obtidos através de informações já existentes em livros, artigos, publicações, na internet, em relatórios internos das empresas estudadas, tornando possível visualizar diversos meios em que estão inseridos os objetos de estudo, internos ou externos á empresa.

Em relação aos dados primários, será utilizado um questionário, construído a partir das questões fundamentais levantadas na revisão da literatura, que será apresentado aos responsáveis pela internacionalização das empresas estudadas, com o objetivo de obter respostas aos objetivos específicos deste estudo.

3.2. Seleção de Casos

O universo populacional deste estudo será composto por empresas inovadoras portuguesas que se internacionalizaram. As empresas escolhidas para este trabalho fazem parte da rede PME inovação, criada pela COTEC PORTUGAL.

Os critérios de inclusão definidos para este estudo são:

- Empresas portuguesas inovadoras;
- Empresas internacionalizadas em mercados emergentes (como por exemplo Brasil, Angola, Rússia, China, Argentina, Croácia, México, África do Sul).

3.3. Elaboração do Questionário

O questionário (Anexo 1) foi elaborado com base na revisão bibliográfica e nos objetivos específicos deste estudo.

A estrutura do questionário foi dividida em cinco partes:

- Características gerais da empresa: ano de constituição, número de trabalhadores e atividade internacional desenvolvida.
- Caracterização do perfil de exportação: tempo da atividade exportadora, tipo de presença nos mercados, os três principais países de destino das exportações e a estratégia futura.
- Caracterização do perfil de investimento internacional: início da atividade, tipo de investimento realizado e de que forma foram efetuados, país com maior investimento.
- Caracterização do processo de internacionalização: compreender os principais motivos e entraves no processo.
- Análise de risco e as barreiras encontradas na entrada e saída dos países: compreender os principais riscos e barreiras na entrada e saída dos países.

O questionário foi apresentado, como anteriormente indicado, aos responsáveis pela internacionalização das empresas estudadas. O mesmo foi respondido durante os meses de Fevereiro e Março do ano 2013.

Irá ser feita uma análise de cada caso, individualmente, sobre as dimensões identificadas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a interpretação das principais teorias de internacionalização, da análise da internacionalização das empresas portuguesas, apresentando as principais motivações e obstáculos durante o seu processo, através de informações já existentes em livros, artigos, publicações, na internet, é importante agora perceber o comportamento das quatro empresas escolhidas para este estudo no seu processo de internacionalização.

Com este estudo, pretende-se abordar o fenómeno da internacionalização em empresas inovadoras, através do estudo do comportamento das empresas durante o seu processo. Como apresentado anteriormente, as empresas necessitam de desenvolver capacidades para conquistar novos mercados, estando o processo de internacionalização caracterizado por várias teorias. É importante perceber os fatores de sucesso da internacionalização das empresas portuguesas e reconhecer as principais ameaças nos novos mercados.

4.1. Análise dos Resultados

O objeto empírico são quatro empresas Portuguesas que apostam na inovação, sendo esta um fator importante para o seu sucesso, e internacionalizadoras de sucesso em mercados emergentes.

Como já referido anteriormente, estas empresas fazem parte da Rede PME Inovação COTEC. Esta rede foi criada com o objetivo de promover o reconhecimento público de um grupo de PME que, através da sua atitude e atividade inovadoras, constituem exemplos de criação de valor para o país.

As empresas escolhidas para este trabalho são: Logoplaste, Vinilconsta, Almadesign, Gatewit. Este trabalho de investigação aborda o fenómeno da internacionalização em empresas inovadoras.

A apresentação dos casos será estruturada através da apresentação individual de cada empresa e das suas dimensões no processo de internacionalização.

4.1.1. Logoplaste

A Logoplaste foi fundada em 1976. É um grupo industrial que produz embalagens de plástico, maioritariamente garrafas, para algumas das maiores empresas do mundo como a Coca-Cola ou a Procter & Gambe.

Implementou um processo inovador, denominado *hole in the Wall*. Este processo consiste na implementação de uma fábrica agregada às instalações do cliente, permitindo responder às encomendas *just in time*. Modelo inovador ligado ao conhecimento e experiência de como melhor aperfeiçoar, adaptar e implementar o fabrico e desenvolvimento de novas embalagens, através duma solução única e específica para as necessidades de cada cliente.

Resumidamente, o modelo *hole in the Wall*, consiste em integrar no seu cliente infraestruturas e fábrica, funcionando como uma empresa subsidiária, investindo nos seus próprios equipamentos e na planta da fábrica. Este modelo permite responder de forma eficaz aos desafios globais e às tendências dos mercados, tornando-a mais flexível, uma vez que o investimento é de menor expressão, e em maior número, fornecendo um cliente específico.

O seu conceito de modelo de negócios passa por ter uma unidade produtiva independente nas fábricas dos seus clientes. A cadeia de valor da Logoplaste é composta pelo *procurement*, pelo departamento de investigação e desenvolvimento, pela produção das embalagens e pelo serviço.

A sua missão passa por ser a principal escolha no fornecimento de soluções nas embalagens de plástico. Os seus valores estão em conseguir responder sempre aos pedidos dos clientes, através da inovação, do espírito de equipa forte, com uma filosofia *just in time* com máxima qualidade, por se preocupar com responsabilidades sociais e

ambientais e por apresentar uma cultura abrangente a todo o mundo. Hoje em dia, está presente em vários países espalhados por todos os continentes do planeta.

Dimensões do processo de internacionalização da empresa Logoplaste:

A internacionalização da Logoplaste deveu-se, sobretudo a fatores políticos e económicos, que a impulsionaram para uma vida internacional cada vez mais próspera.

Em 1986 Portugal tornou-se membro da União Europeia, e com o acordo de Schengen, concluído em 1990, existiu a abolição de fronteiras físicas dentro da Europa, facilitou à Logoplaste caminhar para além fronteiras. A União Europeia tornou-se um verdadeiro e único mercado aberto.

Os fatores políticos também tiveram um papel importante na sua internacionalização. Na década de 90, a Logoplaste dominava vários mercados chave em Portugal. Devido à pequena dimensão do mercado português a margem de crescimento já era muito reduzida.

A concorrência aumentou dramaticamente com a abertura das fronteiras na União Europeia, ficando a Logoplaste posta em causa. A Logoplaste passou a ser uma pequena empresa num mercado global dominado por concorrentes maiores. Perante esta situação, a Logoplaste sentiu necessidade de crescer ao mesmo ritmo dos seus concorrentes e tornar-se uma empresa multinacional.

A Logoplaste sentiu confiança suficiente para se expandir para mercados internacionais devido ao seu conceito inovador de modelo de negócio. Com um tipo de gestão geocêntrico, através de uma visão mundial e na procura em perceber as semelhanças e diferenças entre os países, as previsões eram positivas.

Internacionaliza duas categorias: o *know how* do produto; e duas atividades da cadeia de valor: a produção de embalagens de plástico e a respetiva investigação e desenvolvimento.

Hoje em dia, está presente em 17 países: Canadá, Estados Unidos da América, Brasil, Argentina, México, Áustria, Espanha, França, Holanda, Hungria, Itália, Portugal,

República Checa, Reino Unido, Rússia, Ucrânia e Malásia. A escolha destes mercados deveu-se inicialmente à proximidade geográfica (Espanha), posteriormente à proximidade cultural e linguística (Brasil) e depois a internacionalização para outros países foi um processo natural de expansão pela Europa, seguindo-se a América do Norte e Central, Rússia e a Malásia. O seu maior investimento foi feito no Brasil, no Reino Unido e nos Estados Unidos da América, devido às oportunidades de negócio encontradas e à forte possibilidade de crescimento.

A estratégia de internacionalização da Logoplaste teve por base no estabelecimento de contratos de fornecimentos de médio e longo prazo, e através do investimento direto na fábrica anexa às instalações dos clientes.

Os desafios encontrados pela Logoplaste são de duas ordens: Económicos e Socioculturais.

Do ponto de vista económico, está como ponto de partida o facto de a Logoplaste ser uma pequena empresa, em comparação com os maiores concorrentes globais.

Nos desafios socioculturais, estão o facto de Portugal estar na cauda da Europa, por vezes ser visto como uma empresa portuguesa traz algumas barreiras de preconceito, ou seja, não existe uma credibilidade como quando se trata de um gigante alemão ou britânico. Outro problema, está no reconhecimento feito aos trabalhadores portugueses, que são por vezes reconhecidos como empregados de baixa qualidade técnica, com fraco desempenho e eficiência.

Perante estes desafios a Logoplaste utiliza várias estratégias com vista a obter um rumo para o sucesso.

Do ponto de vista económico, a Logoplaste tende a criar uma relação cooperativa com os fornecedores e produtores. Por norma a entrada da Logoplaste em novos mercados pode ser feita através de três maneiras possíveis: pode ser convidada por um cliente com quem já colabora; pode ser convidado por um cliente multinacional com quem ainda não colabora; Com aquisições estratégicas de concorrentes.

No ponto de vista sociocultural, a Logoplaste apresenta uma filosofia de descentralização, implementando equipas com *multiple skills*, com suporte central de funções. As equipas da Logoplaste são quase 100% locais, fomentando emprego nos países para onde se desloca e contribuindo para o sucesso dentro das comunidades em que se impõe.

Para a Logoplaste, o papel das parcerias e alianças estratégicas durante a fase de internacionalização da empresa é essencial: “crescemos com os nossos parceiros”. No quadro seguinte estão indicadas as dimensões do processo de internacionalização da empresa Logoplaste.

Quadro 2. Logoplaste – Dimensões do Processo de Internacionalização

<p>Barreiras encontradas no processo de internacionalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos e socioculturais; • Aspectos burocráticos inerentes ao processo.
<p>Estratégias utilizadas pelas empresas inovadoras no processo de internacionalização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento direto; • Estabelecimento de contratos de fornecimentos de médio e longo prazo; • Cria uma relação cooperativa com os fornecedores e produtores; • Fomenta emprego nos países para onde se desloca contribuindo para o sucesso dentro das comunidades em que se impõe.
<p>Fatores que influenciam na escolha do mercado-alvo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade geográfica; • Proximidade cultural e linguística; • Oportunidades de negócio; • Perspetivas de crescimento dos respetivos mercados;

4.1.2. Vinilconsta

A empresa Vinilconsta foi fundada em Junho de 1996, como uma pequena empresa de publicidade prestando serviços de corte em vinil e pequenos serviços de sinalética. Nos dias de hoje é uma empresa especializada na oferta de soluções integradas para a imagem corporativa das organizações adaptadas às necessidades da sua organização, presta também serviços nas áreas de decoração de interiores, mobiliário, reclusos luminosos, sinalética, stands, packaging, merchandising, painéis publicitários, expositores, mobiliário urbano, corte por laser e corte e quinagem.

Desde sempre, a Vinilconsta reconheceu que o caminho certo estava na diferenciação da sua concorrência, através da distinção do seu serviço e na qualidade final do seu produto. O seu sucesso na diferenciação está no investimento em inovação, atualizado constantemente os seus equipamentos e na aposta na formação contínua dos seus colaboradores.

Ao longo dos anos registou um constante crescimento, focando-se no mercado nacional e recentemente, em 2011, desafiaram uma nova etapa, a internacionalização. A internacionalização teve como objetivo levar os seus produtos e serviços além-fronteiras. A empresa lançou-se na internacionalização de forma gradual, com a finalidade de estender a sua atividade a alguns países da Europa, África e América Latina. Atualmente, está presente no mercado internacional em Espanha, Angola, Cabo Verde e Moçambique.

O seu objetivo é serem reconhecidos como uma empresa que cria impacto na imagem corporativa dos seus clientes, através da inovação, criatividade, empenho e profissionalismo.

Utiliza tecnologia de ponta e o know-how dos seus colaboradores para construir as soluções mais inovadoras do mercado, sendo rigorosos e atentos ao detalhe. Apresentam equipamentos de impressão de alta qualidade, maquinaria de corte, equipamentos de soldadura, pintura, termolacagem, estufas e vários equipamentos que utilizam na

transformação e moldagem de acrílico e para o fabrico de tubos de néon. A inovação está na oferta integrada de serviços de decoração, imagem e publicidade, e na otimização dos processos de produção.

Foi através do constante investimento nos seus meios técnicos que a Vinilconsta conseguiu alcançar autonomia no processo de fabrico. É através desta autonomia, existente no processo de fabrico, que possibilita a existência da qualidade na oferta integrada de serviços com elevados padrões de qualidade.

Dimensões do processo de internacionalização da empresa Vinilconsta:

Com base nas respostas obtidas no questionário feito à empresa, pode-se afirmar que a empresa exporta produtos para os mercados Espanha, Cabo Verde, Angola e Moçambique, sendo estes três últimos os principais destinos de exportação.

O principal motivo que levou a empresa a dirigir-se para o mercado internacional foi contornar a quebra na procura interna, derivada da crise económica, através da procura de mercados em crescimento.

No mercado alvo tiveram em conta a proximidade geográfica, língua materna, lacunas existentes no mercado na área de atividade da empresa e as perspetivas de crescimento dos respetivos mercados.

Durante o processo de internacionalização a empresa analisou os mercados e contactou previamente com os mesmos. Existiu um estudo aprofundado da legislação de cada território, verificou a constituição de empresas de direito nacional, existiu uma seleção e aluguer de instalações, das equipas para trabalhar no terreno e uma análise de seleção dos parceiros para o transporte de todos os produtos.

O país com maior investimento é Angola. O relacionamento existente entre os países denominados PALOP's foi determinante na escolha dos mercados alvos. A Vinilconsta entrou no mercado alvo aliada a um parceiro/sócio que desenvolvia uma atividade complementar á da sua empresa. Em cada território existiu a constituição de empresas de direito nacional, abrindo escritórios e formando equipas próprias ao nível comercial, da produção e montagem.

As principais barreiras encontradas pela empresa durante o processo de internacionalização foram ao nível do financiamento, tendo sido fundamental as parcerias e alianças durante esta fase, diminuindo o risco de investimento. No quadro seguinte estão indicadas as dimensões do processo de internacionalização da empresa Vinilconsta.

Quadro 3. Vinilconsta – Dimensões do Processo de Internacionalização

<p>Barreiras encontradas no processo de internacionalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamento.
<p>Estratégias utilizadas pelas empresas inovadoras no processo de internacionalização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias e alianças; • Análise dos mercados; • Estudo aprofundado da legislação.
<p>Fatores que influenciam na escolha do mercado-alvo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade geográfica; • Língua materna; • Lacunas existentes no mercado na área de atividade; • Perspetivas de crescimento dos respetivos mercados.

4.1.3. Almadesign

A Almadesign é uma empresa portuguesa de Design industrial, que tem como missão apoiar as instituições a usar e gerir eficazmente o Design. Foi fundada em 1997, é uma empresa com competências ao nível do Projeto – conceção de novos produtos, e da Gestão do Design – estruturação de metodologias de desenvolvimento de produto e implementação de processos de inovação industrial. Opera em cinco áreas: Design de transportes, design de produto, design de ambientes, design de comunicação e espetáculos, tendo maior impacto na área do design de transporte.

A atividade da Almadesign está direcionada para o desenvolvimento de soluções de base tecnológica, utilizando inovação no design centrado no utilizador.

Com base em 16 anos de experiência, a Almadesign apresenta competências nas áreas do design, engenharia e arquitetura, participando, com os seus clientes e parceiros, em todas as fases do ciclo de desenvolvimento de produto. Identifica as necessidades, define requisitos e cria conceitos até à fase final do desenvolvimento e comercialização do produto, atuando como “integrador conceptual”, por analogia com o integrador industrial.

O seu trabalho está presente em vários produtos, em autocarros de aeroporto presentes em todo o mundo, em linhas de móveis da Animóvel à venda em Paris, em máquinas industriais da Adira, em equipamento das lojas da sony e em equipamento de espetáculos como o Acqua Matrix da Expo 98 e no Euro 2004.

A Almadesing foi a primeira empresa de design em Portugal a ser certificada pelo Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação, segundo a norma portuguesa 4457:2007.

Dimensões do processo de internacionalização da empresa Almadesign:

A Almadesign cria, desenvolve e gere o design de novos produtos para o mercado internacional. Desenvolve soluções de base tecnológica centradas no cliente para áreas de transportes, produtos e interiores.

O motivo pelo qual a empresa decidiu internacionalizar-se está principalmente no aumento da quota de mercado e, seguidamente, pelo reconhecimento no mercado internacional. A internacionalização iniciou-se em 2001 com a Mada Portugal e está presente, atualmente, no mercado Brasileiro e Espanhol, sendo o primeiro o país com maior investimento. A presença nestes mercados é feita de forma presencial.

Durante o processo de internacionalização a empresa encontrou vários entraves e barreiras, a nível interno e externos à empresa e ao próprio país:

- Aspetos burocráticos inerentes ao processo;

- Falta de informação sobre oportunidades de negócio no estrangeiro;
- Aspetos financeiros e recursos humanos;
- Dimensão da empresa.
- Necessidade de apoio comercial;
- Falta de notoriedade de Portugal e a forte concorrência no comércio internacional;
- Falta de incentivos;
- Falta de competitividade;
- Tempo de resposta às iniciativas de internacionalização da empresa, com diferentes velocidades de reação nos mercados alvo;
- Aspetos culturais.
- Insuficiência de apoios á exportação e ao investimento estrangeiro;
- Dificuldade em estabelecer canais de distribuição no destino;
- Dificuldade na identificação de parceiros locais;

Relativamente a alguns países, como por exemplo o Brasil, apresentam medidas protecionistas no mercado interno, taxando os serviços prestados por entidades externas.

A escolha do mercado alvo teve influência ao nível da língua, no foco de atividade de negócio semelhante, nas relações privilegiadas entre Portugal e o mercado alvo e atividades existentes anteriormente com clientes de referência no mercado local.

Durante o processo de internacionalização existiram contactos, viagens, procura de apoio ao investimento, criação de redes locais e acordos de colaboração com agentes locais. O seu investimento foi feito maioritariamente por conta e risco da empresa, recorrendo a fundos públicos de investimento, nomeadamente, QREN.

Para a Almadesign o papel das parcerias e alianças estratégicas durante a fase de internacionalização são determinantes e fundamentais. No quadro seguinte estão indicadas as dimensões do processo de internacionalização da empresa Almadesign.

Quadro 4. Almadesign – Dimensões do Processo de Internacionalização

<p>Barreiras encontradas no processo de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aspetos burocráticos inerentes ao processo;
--	---

<p style="text-align: center;">internacionalização</p> <p>Barreiras encontradas no processo de internacionalização (Continuação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de informação sobre oportunidades de negócio no estrangeiro; • Aspectos financeiros e recursos humanos; • Dimensão da empresa. • Necessidade de apoio comercial; • Falta de notoriedade de Portugal e a forte concorrência no comércio internacional; • Falta de incentivos; • Falta de competitividade; • Tempo de resposta às iniciativas de internacionalização da empresa, com diferentes velocidades de reação nos mercados alvo; • Aspectos culturais. • Insuficiência de apoios á exportação e ao investimento estrangeiro; • Dificuldade em estabelecer canais de distribuição no destino; • Dificuldade na identificação de parceiros locais;
<p>Estratégias utilizadas pelas empresas inovadoras no processo de internacionalização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos; • Viagens; • Procura de apoio ao investimento; • Criação de redes locais; • Acordos de colaboração com agentes locais.

<p>Fatores que influenciam na escolha do mercado-alvo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Língua materna; • Foco de atividade de negócio semelhante; • Relações privilegiadas entre Portugal e o mercado alvo: • Atividades existentes anteriormente com clientes de referência no mercado local.
<p>Fatores que influenciam na escolha do mercado-alvo (Continuação)</p>	

4.1.4. Gatewit

A Gatewit é uma empresa que desenvolve plataformas de compras eletrónicas oferecendo um conjunto de soluções Source-to-Pay. Criou a solução Gatewit European Public Procurement – uma plataforma inovadora que suporta todo o ciclo Procurement de forma totalmente eletrónica.

Foi fundada em 1999, inicialmente denominada Construlink, no resultado de um projeto de financiamento feito pelo Departamento de Engenharia Civil do Instituto Superior Técnico e aceite pela Fundação Ciência e Tecnologia do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior que promove continuamente o avanço do conhecimento científico e tecnológico em Portugal.

A Gatewit apresenta serviços de e-business de alta prestação, desempenho e qualidade, foi a primeira empresa em Portugal a apresentar uma Plataforma de Informação Técnica de Alta prestação, para os serviços da construção, Arquitectura e Engenharia, e ainda a primeira empresa a desenvolver uma plataforma eletrónica que permitia a aquisição de bens de acordo com a legislação em vigor. Promove uma Gestão Integrada de pessoas, processos, resultados e inovação.

Atualmente, está presente em vários mercados internacionais, nomeadamente, Reino Unido, Espanha, Brasil, Estados Unidos, China, México, Índia.

Dimensões do processo de internacionalização da empresa Gatewit:

A Gatewit a nível nacional posiciona-se no mercado das Tecnologias de Informação, desenvolvendo soluções de e-Procurement e soluções customizadas à medida das necessidades dos seus clientes.

A imposição da diretiva europeia, que prevê-se até 2016, ao qual consiste em que todos os estados membros da comunidade europeia venham a implementar e utilizar ferramentas de e-Procurement, fez com que a Gatewit exportasse todo o seu conhecimento e know-how nesta matéria.

Em 2011, decidiu iniciar o seu processo de internacionalização para Espanha. Após traçar uma estratégia de internacionalização e identificar os mercados com maior potencial de desenvolvimento do negócio na área das tecnologias de informação, a Gatewit entrou em novos mercados, nomeadamente, Espanha, Brasil, Reino Unido, Estados Unidos, China, México e Índia. Sendo os com maior investimento, Espanha, Brasil e Estados Unidos.

A escolha do mercado alvo foi feita através da verificação dos valores de investimento em tecnologias de informação e do PIB. A Gatewit adaptou os seus produtos e serviços, traduziu documentos internos, produziu brochuras e recrutou equipas locais durante o processo de internacionalização.

A empresa identificou várias oportunidades de negócio em mercados emergentes e espaço para a introdução e comercialização dos seus produtos e serviços. A necessidade da Gatewit se posicionar junto dos maiores “players” internacionais foi um dos fatores que a levou á internacionalização, um outro fator está relacionado com o amadurecimento do mercado nacional e uma estratégia de crescimento sustentada, exportação do conhecimento e know-how. A Gatewit queria ganhar conhecimento e introduzir inovação nos processos de negócio.

A estratégia utilizada pela Gatewit teve por base a criação de empresa local com capital próprio. Utilizou a mesma estratégia para todos os mercados, não tendo o país influência na adoção da estratégia utilizada.

A Gatewit exporta os seus serviços e produtos para o mercado internacional à dois anos, principalmente para Espanha, Brasil e Estados Unidos, onde foram os primeiros países com abertura do próprio escritório e com dimensão de equipas. As principais barreiras encontradas foram ao nível das questões culturais, linguísticas, burocráticas e ao nível de contratação e formação de recursos humanos.

As parecias são um tema sensível para a Gatewit, segundo esta nem sempre os interessados estão na mesma base para as empresas. Não tem sido fácil estabelecer parcerias, contudo esta encontra-se aberta a propostas e não coloca esta forma de presença de parte. No quadro seguinte estão indicadas as dimensões do processo de internacionalização da empresa Gatewit.

Quadro 5. Gatewit – Dimensões do Processo de Internacionalização

<p>Barreiras encontradas no processo de internacionalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Culturais; • Linguísticas; • Burocráticas, • Nível de contratação e formação de recursos humanos.
<p>Estratégias utilizadas pelas empresas inovadoras no processo de internacionalização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de empresa local com capital próprio; • Adaptação dos produtos e serviços; • Recrutamento de equipas locais durante o processo de internacionalização.
<p>Fatores que influenciam na escolha do mercado-alvo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valores de investimento em tecnologias de Informação e do PIB; • Identificou os mercados com maior potencial de desenvolvimento do negócio;

4.2. Discussão dos Resultados

A primeira conclusão deste estudo é sem dúvida, a confirmação da importância da inovação estar presente nas empresas, assumindo um carácter estratégico.

Como referido anteriormente, segundo Posner (1961) o desempenho inovador das empresas e países determina o seu desempenho nas exportações e, em uma sequência de tempo, a sua propensão para o investimento direto no estrangeiro.

A inovação representa um vetor importante e fundamental para as empresas continuarem a desenvolverem-se no mercado internacional de forma a alcançarem uma maior quota de mercado e fazer parte das maiores empresas do setor. As quatro empresas estudadas mostraram que a inovação teve e tem uma grande importância no seu sucesso tanto ao nível nacional como ao nível internacional.

No caso da Logoplaste podemos falar de inovação a dois níveis distintos, no seu modelo de negócio e ao nível do seu produto. Com seu processo inovador, denominado *hole in the Wall*, sentiu confiança suficiente para se expandir para mercados internacionais. As instalações da Logoplaste estão localizadas nos próprios clientes, desta forma, tira partido de inúmeras vantagens: partilha de custos e risco com os clientes; partilha competências e criação de sinergias com os clientes; permite combater as divergências culturais. O modelo de negócio utilizado pela Logoplaste é bastante crucial para o seu sucesso, onde se verificam alguns pilares como o foco, em cada cliente a Logoplaste tem uma fábrica montada, a sua descentralização, pois, apesar de a sua casa-mãe apoiar na gestão, as suas fábricas são autónomas na tomada de decisão e no que diz respeito a toda a produção, o seu serviço, apostando num serviço de excelência, oferecendo aos seus clientes produtos adaptados às suas necessidades e gostos.

No caso da empresa Vinilconsta, a própria sempre reconheceu que o caminho certo estava na diferenciação do seu produto. O seu sucesso na diferenciação está no investimento em inovação, na atualização constante dos seus equipamentos e na aposta na formação contínua dos seus colaboradores. O seu objetivo passa por ser reconhecida como uma empresa que cria impacto na imagem corporativa dos seus clientes, através

da inovação, criatividade, empenho e profissionalismo. A inovação está presente nos seus serviços de decoração, imagem e publicidade, na otimização dos processos de produção e utiliza o *know-how* dos seus colaboradores para construir as soluções mais inovadoras do mercado. Temos aqui apresentado a ideia da Resource Based View, em que a empresa explora os seus recursos e competências, a análise interna, como sendo a fonte de vantagem competitiva. Privilegiando o conhecimento e a inovação da empresa e dos seus colaboradores (Teh e al., 2008).

Do mesmo modo, a Almadesign, está direcionada para o desenvolvimento de soluções de base tecnológica, utilizando inovação no design centrado no utilizador. Foi a primeira empresa de design em Portugal a ser certificada pelo Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Em conjunto com o cliente, identifica as necessidades, define requisitos e cria um produto inovador adaptado a cada cliente.

O sucesso da Gatewit, nacionalmente e internacionalmente, está nas plataformas de compras eletrónicas inovadoras que desenvolve. Criou a solução Gatewit European Public Procurement – uma plataforma inovadora que suporta todo o ciclo Procurement de forma totalmente eletrónica. Foi a primeira empresa portuguesa a apresentar uma plataforma de informação Técnica de Alta Prestação, para os serviços da Construção, Arquitetura e Engenharia, e uma plataforma eletrónica que permite a aquisição de bens de acordo com a legislação em vigor. A Gatewit promove uma gestão integrada de inovação.

A inovação, para estas quatro empresas, apresenta um papel crucial para o seu crescimento e sucesso. Assim sendo, as empresas ao aumentarem os seus investimentos em inovação desenvolvem e licenciam novas tecnologias, adotam técnicas de produção mais eficientes e introduzem novos produtos e novos processos, tornando-se mais competitivas e aumentando o seu desempenho económico (Kafouros et al, 2008). Está presente a teoria de ciclo de vida do produto, que enfatiza, particularmente, a importância da inovação do produto e a teoria do paradigma eclético, nas suas três parcelas apresentadas: *Ownership advantages*; *Location advantages*; *Internalization advantages*. As quatro empresas estudadas apresentam um conjunto de vantagens que se destacam da concorrência, relacionando-as com a sua localização no exterior e apresentando princípios de decisão.

No que diz respeito à escolha do mercado-alvo, segundo Lemaire (1997) é uma decisão que deve passar por dois momentos. O primeiro momento está na seleção de mercados potenciais, esta seleção é feita através de uma análise externa da empresa onde identificam um leque de mercados que se destacam, o segundo momento está na seleção dos mercados finais a alcançar, sendo esta escolha feita através de uma triagem de acordo com os critérios específicos de cada empresa. Em 1973, os investigadores da Escola de Uppsala, Vahlne and Weiedersheim-Paul, introduziram o conceito de distância Psicológica nos seus trabalhos, sendo esta definida como a soma dos vários fatores que impedem as trocas de informação entre as empresas e os mercados (Evans & Mavondo, 2002; Johanson & Vahlne, 1977). Como por exemplo as diferenças linguísticas, de práticas de gestão, de educação, cultura e o desenvolvimento industrial.

No caso da Logoplaste, a escolha do mercado-alvo, inicialmente, deveu-se à proximidade geográfica (Espanha), posteriormente à proximidade cultural e linguística (Brasil), a internacionalização para outros países foi um processo natural de expansão.

Este caráter da internacionalização está associado às diferenças entre países, no que diz respeito à cultura, idioma, práticas de negócio, que podem causar incertezas às empresas fazendo com que estas se internacionalizem aos poucos, de forma gradual. Estas diferenças entre países são também a causa de muitas empresas se internacionalizarem para países vizinhos ou semelhantes, onde a distância psíquica é menor diminuindo, assim, o grau de incerteza.

Verificou-se, também nos países de atuação, que as suas atividades iniciavam-se em países mais próximos psicologicamente, onde alargavam o seu campo de atuação, numa fase posterior, alargavam as suas atividades em mercados mais distantes. Este comportamento está ligado a um processo de decisão racional das empresas, tentando reduzir o risco de atuação e preservar o *status quo* (Aharoni, 1966) que é influenciado pela rigidez lateral sofrida pelos gestores (Luostarinen, 1979).

A empresa Vinilconsta apresentou as mesmas características para a escolha do mercado-alvo, no entanto acrescentou as lacunas existentes no mercado na área de atividade e as perspectivas de crescimento do mesmo. Do mesmo modo a Almadesign apresentou a influência ao nível da língua, no foco da atividade de negócio semelhante,

nas relações privilegiadas entre Portugal e o mercado-alvo e atividades existentes anteriormente com clientes de referência no mercado local.

Para a Gatewit a escolha do mercado-alvo teve influência nas oportunidades de negócio que a empresa identificou em mercados emergentes, identificando espaços para a introdução dos seus produtos e serviços, bem como a verificação dos valores de investimento em tecnologias de informação e no PIB.

Como indicado anteriormente, o primeiro momento na escolha do mercado alvo está na seleção de mercados potenciais. Os mercados emergentes estão definidos como uma economia em crescimento, apresentando uma renda *per capita* de baixa média (Arnold e Quelch, 1998), cujos países representam um grande mercado potencial para as empresas. As quatro empresas apresentadas neste estudo, durante o processo de escolha do mercado alvo tiveram em conta as oportunidades de negócio encontradas nos mercados, a forte possibilidade de crescimento nos mercados, identificando os mercados com maior potencial de desenvolvimento. Ambas as empresas atuam em mercados emergentes como o Brasil, a China, o México, a Índia, entre outros, onde apresentam os seus maiores investimentos.

Os países emergentes ocupam um lugar cada vez maior nas trocas internacionais de bens, serviços e de tecnologia, aumentando cada vez mais o comércio e o investimento entre eles. Segundo Pinheiro (2001), os investidores internacionais procuram oportunidades de alavancagem e de rentabilidade nos países emergentes.

Durante o processo de internacionalização as empresas podem encontrar inúmeros obstáculos, desde ao nível do financiamento a aspetos culturais do país para onde se deslocam, ao qual devem de ser considerados. No estudo feito por Okpara e Koumbiadis (2009), as principais barreiras identificadas para a entrada no mercado externo, estão na falta de conhecimento e a dificuldade de identificar as oportunidades nos novos mercados. Segundo os mesmos, existem também obstáculos relacionados com os recursos internos que a empresa detém, que passam pelos seus recursos financeiros ou nas dificuldades de conseguirem obter o financiamento necessário para iniciarem o processo de internacionalização. Acs, Morck, Shaver, e Yeung, (1997) sintetizam as barreiras que as empresas enfrentam ao entrarem num mercado externo em

barreiras criadas pelas próprias empresas do mercado alvo, barreiras criadas pelos governos e problemas de financiamento. A internacionalização conduz as empresas a arriscarem e a incertezas que devem de ser bem medidas antes da decisão de avançar com o processo, no entanto, sendo encarado como obstáculo ou motivação, o contexto irá forçar a empresa a adaptar-se a um novo ambiente, e esta mudança pode fazer com que a empresa crie as capacidades necessárias para um rápido crescimento (Sapienza, Autio, George e Zahra, 2006).

A Logoplaste, durante o seu processo de internacionalização, encontrou desafios de duas ordens: Económicos e Socioculturais. Economicamente por ser uma empresa pequena em comparação às suas concorrentes e socioculturalmente por existirem diferentes culturas em vários países. O facto de ser uma empresa portuguesa criou também algumas barreiras de preconceito, como já foi referido anteriormente. Um dos elementos centrais da gestão internacional é a cultura, entendida como um sistema integrado de padrões de comportamento característicos de determinada sociedade. Por exemplo, pessoas que vivem em países da América latina dão mais importância aos resultados e à eficácia, pelo que são considerados países mais “masculinos”, enquanto nos países nórdicos, o consenso e a qualidade de vida são valores mais importantes, sendo países mais “femininos”.

No entanto, apesar das barreiras encontradas, a Logoplaste apresenta algumas características que contribuem para superar os problemas relacionados com as diferenças culturais. O seu modelo *hole in the Wall* proporciona uma vantagem competitiva e permite uma adaptação local conjunta com o cliente e o facto de a maioria das suas unidades serem geridas por indivíduos da nacionalidade do país dessas unidades e os colaboradores são recrutados localmente, o que permite ultrapassar a barreira da língua e também dos costumes.

Esta ideia está ligada aos aspetos dinâmicos, apresentados anteriormente no modelo e Uppsala, que estão ligados a atividades correntes da empresa, constituindo a primeira fonte de experiência das organizações, que podem ser adquiridas através da contratação de recursos humanos com experiência. Para uma empresa ganhar experiência no mercado externo, a melhor forma, é contratar pessoas com experiência no mercado externo.

No caso da empresa Vinilconsta, a principal barreira encontrada durante o processo de internacionalização foi ao nível do financiamento. Como resposta a esta barreira a Vinilconsta tem vindo a cooperar com alianças e parcerias, com o objetivo de diminuir o risco de investimento. Apresentando a teoria das redes através das conexões que uma empresa constrói, naturalmente, com outros agentes económicos por forma a alcançar determinados objetivos, alargando-se cada vez mais para além-fronteiras.

A empresa Almadesign encontrou barreiras tanto a nível interno como a nível externo á própria empresa e ao próprio país. Tiveram presentes dificuldades ao nível de aspetos burocráticos inerentes ao processo, a falta de informação de oportunidades de risco foi também um grande entrave, é importante conhecer os mercados e onde existem oportunidades de negócio para a empresa exportar os seus produtos e fazer a diferença. Existiram ainda dificuldades ligadas as aspetos financeiros e recursos humanos, a principal causa pode estar ligada há dimensão da empresa, uma vez que a Almadesign é uma empresa pequena, conta com apenas 9 trabalhadores. A falta de informação é um grande obstáculo no percurso das empresas para o mercado externo, o que leva as empresas a entrarem no exterior de forma gradual (Rezende, 2002). Outros aspetos indicados foram a falta de apoio financeiro e comercial, de incentivos, de competitividade, culturais de apoios á exportação e dificuldades em estabelecer canais de distribuição no destino e de identificar parceiros locais. Para ultrapassar estas barreiras a Almadesign teve em conta a escolha do mercado alvo e a cooperação com parcerias.

Igualmente às empresas descritas anteriormente, a Gatewit encontrou barreiras em questões culturais, linguísticas e burocráticas, criando igualmente estratégias para supera-las, através do investimento direto com capital próprio, adaptando os produtos e serviços e recrutando equipas locais durante o processo de internacionalização.

Durante o processo de internacionalização as empresas encontram várias barreiras e estas devem de utilizar a melhor estratégia para poderem ter sucesso durante o seu processo. É importante que identifiquem e avaliem os pontos fracos e fortes dos parceiros, reconhecem as suas necessidades, os objetivos e as estratégias. Como verificado ambas as empresas estudadas estabeleceram estratégias para fazerem frente às oportunidades e às ameaças impostas, sendo assim, o estabelecimento de estratégias é

indispensável para a conquista do sucesso. A competitividade entre empresas e países está relacionada com a forma e o tipo de tratamento que é dado às informações disponíveis no ambiente concorrencial (Porter, 1993).

Os processos de cooperação são uma alternativa eficaz para as empresas portuguesas que não têm capacidade de confrontação nos mercados internacionais, e assim, permite responder rapidamente às condições competitivas dos concorrentes.

A vantagem competitiva de uma empresa portuguesa, que queira internacionaliza-se, e do seu parceiro basear-se-á numa vantagem cooperativa geradora de sinergias. Nas formas de cooperação os participantes serão mais fortes com os seus parceiros do que seriam individualmente.

A Logoplaste tende a criar uma relação cooperativa com os fornecedores e produtores. Por norma a entrada da Logoplaste em novos mercados é feita através de três maneiras possíveis: pode ser convidada por um cliente com quem já colabora; pode ser convidado por um cliente multinacional com quem ainda não colabora; Com aquisições estratégicas de concorrentes. Para a Logoplaste, o papel das parcerias e alianças estratégicas durante a fase de internacionalização da empresa são essenciais, “crescemos com os nossos parceiros” (Anexo 2 - questionário Logoplaste).

Defendendo a mesma ideia, a Vinilsconsta entrou no mercado alvo aliada a um parceiro/sócio que desenvolvia uma atividade complementar á da sua empresa, tendo sido fundamental as parcerias e alianças durante esta fase, diminuindo o risco de investimento.

Para a Almadesign as parcerias e alianças estratégicas durante a fase de internacionalização são determinantes e fundamentais. A internacionalização iniciou-se em 2001 com a Mada Portugal e durante o seu processo existiu a procura da criação de redes locais e acordos de colaboração com agentes locais, sendo determinantes no processo.

As parcerias são um tema sensível para a Gatewit, segundo esta nem sempre os interessados estão na mesma base para as empresas. Não tem sido fácil estabelecer

parcerias, contudo esta encontra-se aberta a propostas e não coloca esta forma de presença de parte.

A cooperação com parceiros possibilita às empresas envolverem-se e concentrarem-se nas suas competências e beneficiarem da eficiência dos outros parceiros. Esta é uma alternativa melhor se, para cada atividade de cadeia de valor, os custos de realização forem mais baixos e, juntamente, os custos de transação poderem ser mantidos no mínimo, podendo tornar eficiente e competitivo o custo total.

5. CONCLUSÃO

Avaliando o objetivo deste trabalho de investigação, ao qual pretende abordar o fenómeno da internacionalização em empresas inovadoras, com particular ênfase nos mercados emergentes, estudando o seu comportamento neste processo, podemos concluir que durante o processo de internacionalização as empresas deparam-se com obstáculos e dificuldades ao qual devem de ser considerados, sendo estes a nível interno ou externo à própria empresa.

Pretende-se com este estudo contribuir para um melhor conhecimento dos fatores de sucesso da internacionalização das empresas portuguesas inovadoras e o reconhecimento de quais as principais dificuldades em mercados emergentes, que poderá servir de guia para outras empresas.

A escolha do mercado-alvo é uma decisão que deve passar por dois momentos (Lemaire, 1997). O primeiro momento está na seleção de mercados potenciais, esta seleção é feita através de uma análise externa da empresa onde identificam um leque de mercados que se destacam, o segundo momento está na seleção dos mercados finais a alcançar, sendo esta escolha feita através de uma triagem de acordo com os critérios específicos de cada empresa. Os investigadores da Escola de Uppsala, Vahlne and Weiedersheim-Paul (1973), introduziram o conceito de distância Psicológica nos seus trabalhos, sendo esta definida como a soma dos vários fatores que impedem as trocas de informação entre as empresas e os mercados (Evans & Mavondo, 2002; Johanson & Vahlne, 1977). Como por exemplo as diferenças linguísticas, de práticas de gestão, de educação, cultura e o desenvolvimento industrial.

A Logoplaste, a Vilnilconsta e a Almadesign tiveram em conta na escolha do mercado-alvo, a proximidade geográfica, a proximidade cultural e linguística.

Muitas vezes no momento inicial do processo, as empresas têm preferência por mercados mais próximos, com grandes afinidades culturais, que apresentem um grau de desenvolvimento semelhante e com vantagens comparativas significativas (Melin, 1992; Tavares et al., 1996).

No que diz respeito à Gatewit a escolha do mercado alvo teve influência nas oportunidades de negócio em mercados emergentes, identificando espaços para a introdução dos seus produtos e serviços.

Outras características destacadas pelas empresas foram as lacunas existentes no mercado na área de atividade e as perspectivas de crescimento do mesmo, nas relações privilegiadas entre Portugal e o mercado-alvo e atividades existentes anteriormente com clientes de referência no mercado local.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1972), identificaram como maiores obstáculos à internacionalização, a falta de conhecimentos e de recursos e as decisões tomadas. Okpara e Koumbiadis (2009), identificaram como principais barreiras para a entrada no mercado externo, a falta de conhecimento e a dificuldade de identificar as oportunidades nos novos mercados. A falta de informação sobre a mão-de-obra, matérias-primas ou condições do mercado no que diz respeito à produção pode levar as empresas a cometerem erros durante o processo de internacionalização (Acs, Morck, Shaver, & Yeung, 1997).

No entanto, os obstáculos à internacionalização não estão apenas associados às informações que a empresa possui. Existem também obstáculos relacionados com os recursos internos que a empresa detém, que passam pelos seus recursos financeiros ou nas dificuldades de conseguirem obter o financiamento necessário para iniciarem o processo de internacionalização (Okpara e Koumbiadis 2009). Acs, Morck, Shaver, e Yeung, (1997) sintetizam as barreiras que as empresas enfrentam ao entrarem num mercado externo em barreiras criadas pelas próprias empresas do mercado alvo, barreiras criadas pelos governos e problemas de financiamento. Ainda OMC (2013) indica que devem ser consideradas as barreiras técnicas, sendo estas os padrões definidos por cada país.

As quatro empresas estudadas identificaram como principais barreiras encontradas durante o processo de internacionalização: económicos e socioculturais; aspetos burocráticos inerentes ao processo; falta de informação sobre oportunidades de negócio no estrangeiro; aspetos financeiros e recursos humanos; dimensão da empresa; necessidade de apoio comercial; falta de notoriedade de Portugal e a forte concorrência

no comércio internacional; falta de incentivos; falta de competitividade; tempo de resposta às iniciativas de internacionalização da empresa, com diferentes velocidades de reação nos mercados alvo; aspectos culturais; insuficiência de apoios á exportação e ao investimento estrangeiro; dificuldade em estabelecer canais de distribuição no destino; dificuldade na identificação de parceiros locais.

Perante estas barreiras o estabelecimento de estratégias é indiscutível, principalmente no mercado externo, pois são as boas estratégias que fazem frente às oportunidades e às ameaças impostas pelo ambiente externo, na procura de vantagens competitivas ou de um melhor posicionamento. A competitividade entre empresas e países está relacionada com a forma e o tipo de tratamento que é dado às informações disponíveis no ambiente concorrencial (Porter, 1993).

Perante as barreiras encontradas, as empresas estudadas apresentaram algumas características que contribuíram para superar os obstáculos. No que diz respeito à Logoplaste foi através do seu modelo *hole in the Wall* que proporciona uma vantagem competitiva e permite uma adaptação ao local, a Vinilconsta e a Almadesign através de parcerias e alianças permitindo a diminuição do risco de investimento e a Gatewit através do investimento direto com capital próprio, adaptando os seus produtos e serviços e recrutando de equipas locais.

A inovação proporciona vantagem competitiva, possibilitando às empresas um maior sucesso no mercado externo (Stal, 2010). Boehe e al. (2011) afirmam que a entrada no mercado externo é organizada por duas componentes básicas: recursos e competências. As competências estão relacionadas com a tendência existente para a inovação, ativos intangíveis e nas redes de relacionamento.

A internacionalização estimula a inovação, através da maior proximidade com os clientes, fornecedores, acesso a novas tecnologias e por impulsionar estratégias mais agressivas de competitividade.

A inovação, para estas quatro empresas, apresenta um papel crucial para o seu crescimento e sucesso, onde apresentam um conjunto de vantagens que se destacam da

concorrência, relacionando-as com a sua localização no exterior e apresentando princípios de decisão.

Os processos de cooperação são uma alternativa eficaz para as empresas portuguesas que não têm capacidade de confrontação nos mercados internacionais, e assim, permite responder rapidamente às condições competitivas dos concorrentes. Foi visível nas empresas estudadas a importância das parcerias e alianças no processo de internacionalização, sendo determinantes e fundamentais para o mesmo.

5.1. Limitações e Futuras Pesquisas

Uma das limitações presente neste estudo, é o facto de estarmos perante quatro estudos de caso, que não permite generalizações.

Outra limitação está na falta de uma maior informação, dados internos, no que diz respeito às empresas estudadas, uma vez que não foi possível o acesso à mesma.

Este estudo revelou que a inovação assume um carácter estratégico nas empresas portuguesas. Seria interessante, continuar uma investigação profunda sobre a inovação de produto ou serviço como determinante para o sucesso internacional das empresas portuguesas.

5.2. Implicações Para os Gestores

Esta investigação tem um carácter científico importante, na medida em que, hoje, é de extrema importância compreender e estudar os fatores de sucesso da internacionalização das empresas portuguesas em mercados emergentes, sendo uma contribuição importante para a formulação de uma dinâmica estruturada nas empresas que pretendem entrar neste tipo de mercados.

Perceber quais os fatores de sucesso da internacionalização das empresas portuguesas inovadoras e o reconhecimento de quais as principais dificuldades em mercados emergentes, e quais as estratégias utilizadas, pelas empresas que já atuam no mercado externo, para ultrapassarem as dificuldades encontradas, poderá servir de guia para outras empresas, principalmente para as pequenas e médias empresas.

Este trabalho pode servir de guia para os gestores, no sentido em que podem utilizar as boas práticas, utilizadas pelas empresas apresentadas, nas suas empresas. Deste modo, este trabalho vai contribuir para melhorar a visão sobre os determinantes da performance da internacionalização das empresas de um mercado específico, como o de Portugal. Este trabalho também tem uma contribuição significativa, devido à escassez de trabalhos existentes sobre esta temática no mercado português, conferindo um certo suporte de informação e linhas orientadoras para os gestores que tencionam integrar a sua empresa nos mercados internacionais.

BIBLIOGRAFIA

Acs, Z., Morck, R., Shaver, J., & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, vol.9(1), p. 7–20.

Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Harvard Business School, Boston.

Andersen O, Buvik A . (2002). Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, v.11, p. 347-363.

Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management And Organization, White Plains, NY*, v. 30, n.1, p. 63-92, Spring.

Andersson, S., & Wictor, L. (2003). Innovative Internationalisation in new firms - Born Globals The Swedish case. *International Journal of Entrepreneurship* , p. 249-276.

Arenius, P. (2002). *Creation of Firm-Level Social Capital, its Exploitation, and the Process of Early Internationalisation*. Tese de Doutorado, Universidade de Tecnologia de Helsínquia.

Arnold, D. J, Quelch, J. A. (1998). New strategies in emerging markets. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 1, p. 7-20.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99 -120.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson, Prentice Hall.

Bell, Jim, Loane, Sharon, Mcnaughton, Rod B., & Servais, Per. (2008). *Towards A Typology Of Rapidly Internationalizing Smes*. In: Consortium For International Marketing Research – Cimar. Anais. Rio De Janeiro: Coppead/Iag/Puc.

Boehe, D. M., Larentis, F., Toni, D. D., & Mattia, A. A. (2011). Papel das relações interorganizacionais e da capacidade de inovação na propensão para exportar. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 17(1), p. 87-117.

Buckley, P.J. and Casson, M.C.. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Homes & Meier: London.

Burgel, O. Fier, A., Licht, G. e Murray, G. (2001). *The rapid internationalisation of high-tech younger firms in Germany and the United Kingdom*. Anglo German Foundation for the Study of Industrial Society.

Burlamaqui, L., & Proença, A. (2003). Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, nº 2(1), p. 79-110.

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International business review*, nº 4(2), p. 115 – 131.

Campos, L. M. (2011). O Brasil é o mercado preferencial do investidor? *Portal das PME*. Retirado de <http://www.pmeportugal.com.pt/PME-NA-HORA/Conhecimento/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.aspx> em 10-09-2013.

Castro, B. H. R.. (2011). Influência da estruturação de departamentos de P&D na inovação: um estudo na indústria de máquinas e implementos agrícolas no Brasil. *Revista de Administração e Inovação*, nº8(1), p. 196-220.

Cavusgil, S. T.. (1980). On The Internationalization Process of Firms. *European Research*, nº8 (6), p. 273-281.

Cetindamar, D., Phaal, R., & Probert, D. (2009). Understanding Technology management as a dynamic capability: A framework for Technology management activities. *Technovation*, nº29(4), p. 237-246.

Chetty, S e Campbell-Hunt, C.. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born Global” Approach. *Journal of International Marketing*, nº12(1), p.57-81.

Cook, K.S., Emerson, R.M.. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review* ,nº 43, p.721-739.

Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. Nº35(1), p.128-152.

Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, p. 1-19, retirado de www.jibs.net, em 30.07.2013.

Cruz, A. G. (2007). *Adoção e difusão de inovação no estado do Pará: uma análise a partir do sistema regional de inovação (1995-2006)*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.

Day, George S. & Wensley, Robin. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v.52, n.1, p.1-20.

Deloitte. (2013). *Os poderosos do varejo global: sem fronteiras em um ambiente multicanal*. Relatório Deloitte.

Deloitte, & AICEP. (2012). *Estudo Sem Fronteiras*. Retirado de <http://estudosemfronteiras.com/> em 23-01-2014.

Deresky, H.. (2008). *International Management: managing Across Borders and Cultures Text and Cases*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Dib, L. & Carneiro, J. (2006). *Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas*. 30º

Encontro Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD.
Salvador, BA.

Dib, L & Rocha, C.. (2008). *Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre born globals na indústria brasileira de software.* In: *Xxxii Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Enanpad.* Anais, Rio De Janeiro: Anpad.

Dominguinhos, P.. (2001). *A Internacionalização das empresas Portuguesas: Realidades e Desafios.* Leiria.

Dominguinhos, P. (2007). *Born Globals: da Formatação da Oportunidade à Aprendizagem Global.* Tese de Doutoramento, ISEG, Policopiado.

Dosi, G.. (1988). *The nature of the innovative process.* 1988 In *DOSI, G., FREEMAN, C., NELSON, R., SOETE L. (Eds.). Technical Change and Economic Theory.* London: Pinter.

Douglas, D.. (2000). A Note on Psychological Distance and Export Market Selection. *Journal of International Marketing*, nº8(1), p.51–64.

Dunning, J.H.. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restat. *Journal of International Business Studies*, nº19 (1), p.01-31.

Dunning, J. H.. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, nº8(2), p.173 – 190.

Eriksson, K., & Johanson, J.. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of international Business Studies*, nº28(2), p.337–360.

Esperança, J. P.. (2001). *Padrões de internacionalização das empresas portuguesas.* Iapmei. Retirado de <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=307> em 5-07-2013.

Evans, L., & Mavondo, F. T.. (2002). Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. *Journal of International Business Studies*, nº33(3), p.515–532.

Fernández, Z., & Nieto, M. J.. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors. *Family Business Review*, nº18, p. 77-89.

Filipescu, D. A.. (2006). Innovation and internationalization – a focus on exporting firms. *Advances in International Marketing*, nº20, p.125-154.

Finuras, António P. M. C. (1999). *Gestão Internacional e Recursos Humanos*. ed. 1, 1 vol., ISBN: 972-618-208-5. Lisboa: Sílabo.

Gabrielsson, M. e Kirpalani, M.. (2004). Born globals: how to reach new business space Rapidly. *International Business Review*, nº13(5), p.555-571.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V., Dimitratos, P., Solberg, C., & Zucchella, A.. (2008). Born Global: Propositions to help advance the theory. *International Business Review* , p.385-401.

Grossman, G. M. and Helpman, E.. (1991). *Innovation and growth in the global economy*. MIT Press, Cambridge, MA.

Hamel, G., & Prahalad, C. K.. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hemais, C. A. & Hilal, A.. (2004). Teorias, Paradigma e Tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. O. *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad, p. 17-39.

Hill, C. W. L.. (2011). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (8a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.

Hilal, Adriana, Hemais, Carlos A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v. 7, p.1.

Hufbauer, G. C.. (1966). *Synthetic Materials and the Theory of the International Trade*. Duckworth, London.

Hymers. (1976.). *The International Operations of National Firms: A study of foreign direct investment*. The MIT Press: Cambridge, MA.

INE. (2013). *Estatísticas do Comércio Internacional 2012*. Edição 2013.

Johanson, J., & Mattsson, L. G.. (2012). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. In N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business* (p. 281 – 311). Routledge.

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*, nº8(1), p.23–32.

Johanson, J., & Vahlne, J.. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, nº7(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*, nº40(9), p.1411–1431.

Johanson, J., & Wiedersheim, P.. (1972). The internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, nº7(149), p.20–37.

Johanson, J. E Wiedersheim, P. (1975). The Internationalization Of The Firm: Four Swedish Cases. *Journal Of Management Studies*, v. 12, p.305-322.

Kafouros, M.I., Buckley, P.J., Sharp, J.A., & Wang, C.. (2008). The role of internacionalization in explaining innovation performance. *Technovation*, nº28, p.63-74.

Knight, Gary; Madsen, Tage K. & Servais, Per.. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, v. 21, n. 6, p. 645-665.

Lall, S.. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, nº20 (2),p.165-186.

Lemaire, J.P.. (1997). *Desenvolvimento Internacional da Empresa. Estratégias de Internacionalização*. Instituto Piaget.

Lindqvist, M.. (1991). *Infant Multinationals - The Internationalization of Young , Technology-Based Swedish Firms*. Doctoral Dissertation. Stockholm School of Economics. Institute of International Business.

Luostarinen, R. (1979). *Internationalisation of the Firm*. Phd Dissertation, Helsinki School of Economics, Helsinki.

Maccarini, M., Scabini, P. e Zucchella, A. (2003). *International Entrepreneurship and Location – Specific Factors: A Study on Born Global Firms*. Proceedings da 29ª Conferência da EIBA, Copenhaga.

Macedo, M. F. A. T. (2010). *Estratégias de internacionalização das empresas da região norte de Portugal*. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Malhotra, N.. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman.

Martín, L. Á. G., & López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones*. E. Aranzadi, Ed. (4ª Edição.). Navarra.

Mattar, Fauze N. (1996). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas. Edição compacta.

McDougall, P.P. (1989). International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure. *Journal of Business Venturing* n°4, p.387-399.

McDougall, P.P., Shane, S., & Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, v. 9, n. 6, p.469-487.

Melén, S., & Nordman, E. (2009). The internationalisation modes of Born globals: A longitudinal study. *European Management Journal* , p.243-254.

Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, n°13(S2), p.99–118.

Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion: ERASM Research Project Internationalisation and Competitive Space (4)*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, v. 19, n. 2, p.156-175, London.

Moen, O., Gavlen, M., & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, n°38(9/10), p.1236–1251.

Moen, O., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, n°10(3), p.49-72.

Okpara, J. O., & Koumbiadis, N. J. (2009). Strategic export orientation and internationalization barriers : evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, n°1(1), p.1–10.

OMC. (2013). Organização Mundial do Comércio. Retirado de http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/tif_e.htm em 5-04-2013.

Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business*, p.45-64.

Oviatt, B., & McDougall, P. (1995). Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive* n°9(2), p.30-44.

Oviatt, B., & McDougall, P. (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. *Research in Global Strategic Management*, p.23-40.

Pacagnella, A. C., Jr., Porto, G. S., Kannebley, S., Jr., Silva, S. L., & Salgado, A. P., Jr. (2010). Influências do desempenho inovador no setor de bens de capital: uma análise na indústria paulista. *Revista Eletrônica de Administração*, n°16(2), p.52-75.

Pacheco, Henrique F. & Farias, Isabel de A. (2007). A diversidade geográfica das borns globais: o caso da Brasileira Automatos. In: *Vi Workshop em Internacionalização de Empresas*. Anais, Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ.

Penrose, E. T. (2009). *A teoria do crescimento da firma*. Editora da Unicamp, São Paulo.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v.14, p.179-191.

Pinheiro, Paulo Sérgio. (2001). Passado contínuo: transições políticas e continuidades na República. Em Sachs, Ignacy, Wilhelm, Jorge e Pinheiro, P. S. *Brasil: um século de transformações*. Companhia das Letras, São Paulo.

Phiri, T., Jones, M. e Wheeler, C. (2003). Returning to the field in internationalisation: an exploratory study of contemporary small firms in the advanced medical products industry. Em M. Jones and P. Dimitratos (eds), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*. Edward Elgar, p.249-275.

Porter, M. E. (1993) *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M.E. (1997). New strategies for inner-city economic development, *Economic Development Quarterly*, nº11(1), p.11–28.

Posner, M.V. (1961). International Trade and Technical Change. *Oxford Economic Papers*, nº13, p.323-341.

Prahalad, C.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, nº 3, p.79-91.

Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, nº4, p.45-52.

Rezende, D. A. (2002). *Tecnologia da Informação integrada à inteligência empresarial: Alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas.

Roxburgh, C, Lund, S, Piotrowski, J. (2011). *Urban world: mapping the economic power of cities*. Relatório McKinsey Global Institute.

Rocha, Angela da et al. (1988). *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo: Atlas.

Rush, H., Bessant, J., & Hobday, M. (2007). Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool. *R&D Management*, nº37(3), p.221-236.

Sapienza, H., Autio, E., George, G., & Zahra, S. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, nº31(4).

Schumpeter, J.A. (1988). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo, Nova Cultural.

Sharma, D. e Blomstermo, A. (2003). The Internationalisation process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, nº12(6), p.739-753.

Simões, V. C. e Dominginhos, P. (2001). *Portuguese Born Globals: An Exploratory Study*. Comunicação Apresentada na 27ª Conferência da EIBA, 6-8 Dezembro, Paris.

Sousa, F.F. (1997). *Portugal 1997 – A internacionalização em dez tópicos*. Economia e Prospectiva, vol.1, nº2.

Stal, E. (2010). Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação*, nº7(3), p.120-149.

Suarez-Ortega, S. (2003). Export Barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, nº21(4), p.403-419.

Tapscott, D. & Caston, A. (1995). *Mudança De Paradigma: A Nova Promessa Da Tecnologia De Informação*. São Paulo: Makron Books - Mcgraw Hill.

Tavares, L. V., Esperança, J. P., Rafael, J. F., Gonçalves, P. D., Carrancho, N., & Velez, F. (1996). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.

Teh, C. C., Kayo, E. K., & Kimura, H. (2008). Marcas patentes e criação de valor. *Revista de Administração Mackenzie*, nº9(1), p.86-106.

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

The World Bank Countries and economies. Disponível em: <http://data.worldbank.org/country> Acesso em 19.09.2013.

Tumerelo, A. C., Santos, S. A., & Plonski, G. A. (2011). *Inovação tecnológica em empresas intensivas na utilização de conhecimento técnico e científico: um estudo a partir da visão baseada em recursos (RBV)*. Anais do Seminários em Administração – SEMEAD, São Paulo, SP, Brasil, 14.

Urban, T. P. (2006). *O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, nº14(2), p.34–55.

Welch; Welch. (1996) The internationalization process and networks: a strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, nº4 (3), p.11-28.

Welford, R. Prescott, K. (1994). *European Business – An Issue-Based Approach*. 2ª edição, Pitman Publishing, London.

Wernefelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, nº5, p.171-180.

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, nº37(2), p.14 – 23.

Yin, R.K. (1989). *Case study research: design and methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.

Zucchella, A. (2002). *Born Global versus Gradually Internationalizing Firms: an Analysis based on the Italian Case*. Comunicação Apresentado na 28ª Conferência da EIBA, Atenas.

ANEXOS

Anexo1

Questionário

1. Características gerais da empresa:

- 1.1 Ano de constituição da empresa.
- 1.2 Número de trabalhadores.
- 1.3 Qual a atividade internacional desenvolvida?

2. Caracterização do processo de internacionalização:

- 2.1 Quais os principais motivos e entraves no processo?
- 2.2 Quais os fatores que influenciaram no mercado alvo?
- 2.3 Quais foram as ações necessárias para a internacionalização?

3. Caracterização do perfil do investimento internacional:

- 3.1 Quais foram os motivos para a internacionalização?
- 3.2 Que tipo de estratégia foi utilizada na internacionalização da empresa?
- 3.3 Que tipo de investimento foi realizado e como e de que forma foram efetuados?
- 3.4 O país de origem teve influência na adoção da estratégia de internacionalização?
- 3.5 Qual é o país com maior investimento?

4. Caracterização do perfil de exportação:

- 4.1 Qual é o tempo da atividade exportadora?
- 4.2 Qual o tipo de presença dos mercados?
- 4.3 Quais os três principais países de destino das exportações e quais as razões?

5. Análise de risco e as barreiras encontradas na entrada do país de destino e saída do país de origem:

- 5.1 Durante o processo de internacionalização quais foram as barreiras encontradas?
- 5.2 Qual o papel das parcerias e alianças estratégicas na fase de internacionalização da empresa?

Anexo 2

Respostas ao Questionário

Logolaste

1. Características gerais da empresa:

1.1 Ano de constituição da empresa.

R: 1974

1.2 Número de trabalhadores.

R: +/- 2000

1.3 Qual a atividade internacional desenvolvida?

R: Produção de embalagens plásticas (modelo hole in the hall)

2. Caracterização do processo de internacionalização:

2.1 Quais os principais motivos e entraves no processo?

R: Principais motivos - Oportunidade / Crescimento / Aspectos Políticos.

Portugal tornou-se membro da União Europeia e com o acordo de Schengen, concluído em 1990 permitiu a internacionalização da Logolaste.

Entraves – Burocracias / Cultura

2.2 Quais os fatores que influenciaram no mercado alvo?

R: Crescimento do mercado.

2.3 Quais foram as ações necessárias para a internacionalização?

R: Análise de mercado.

3. Caracterização do perfil do investimento internacional:

3.1 Quais foram os motivos para a internacionalização?

R: Crise económica existente no país e o aumento da concorrência.

3.2 Que tipo de estratégia foi utilizada na internacionalização da empresa?

R: Estabelecimento de contratos de fornecimentos de médio e longo prazo, investimento direto na fábrica anexa às instalações dos clientes.

3.3 Que tipo de investimento foi realizado e como e de que forma foram efetuados?

R: Investimento direto.

3.4 O país de origem teve influência na adoção da estratégia de internacionalização?

R: Relacionamento entre Portugal e o país de destino.

3.5 Qual é o país com maior investimento?

R: Brasil

4. Caracterização do perfil de exportação:

4.1 Qual é o tempo da atividade exportadora?

R: Não Aplicável.

4.2 Qual o tipo de presença dos mercados?

R: Direta, Instalação de fábrica no país de destino.

4.3 Quais os três principais países de destino das exportações e quais as razões?

R: Brasil / UK / USA – Oportunidade de negócio, possibilidade de crescimento

5. Análise de risco e as barreiras encontradas na entrada do país de destino e saída do país de origem:

5.1 Durante o processo de internacionalização quais foram as barreiras encontradas?

R: Económicos: por a Logoplaste ser uma empresa pequena.

Socioeconómicos: Uma das razões é por Portugal estar na cauda da europa e muitas vezes por ser empresa portuguesa traz algumas barreiras de preconceito. Em alguns países os trabalhadores portugueses são vistos como empregados de baixa qualidade técnica, com fraco desempenho e eficiência.

Perante estas barreiras a Logoplaste tende a criar relações cooperativas com os fornecedores e produtores. Entra nos mercados de três maneiras possíveis: é convidado por um cliente com quem já trabalha; convidado por um cliente com quem ainda não trabalha; aquisições estratégicas de concorrentes. Fomenta o emprego no país de destino, as equipas são quase 100% locais.

5.1 Qual o papel das parcerias e alianças estratégicas na fase de internacionalização da empresa?

R: Essencial – crescemos com os nossos parceiros.

Vinilconsta

1. Características gerais da empresa:

1.1 Ano de constituição da empresa.

R: 1996

1.2 Número de trabalhadores.

R: 45

1.3 Qual a atividade internacional desenvolvida?

R: Exportação dos produtos comercializados pela empresa para os mercados de Espanha, Cabo Verde, Angola e Moçambique.

2. Caracterização do processo de internacionalização:

2.1 Quais os principais motivos e entraves no processo?

R: Procurar mercados em crescimento contornando a quebra na procura interna. Não tivemos nenhum entrave que seja merecedor de destaque.

2.2 Quais os fatores que influenciaram no mercado alvo?

R: Proximidade geográfica, língua materna, lacunas no mercado na nossa área de actividade, perspectivas de crescimento dos respectivos mercados;

2.3 Quais foram as ações necessárias para a internacionalização?

R: Análise dos mercados e contacto prévio com os mesmos; Conhecimento da legislação de cada território; Constituição de empresas de direito nacional dos respectivos mercados; Selecção e aluguer de instalações; Selecção de equipas para trabalhar no terreno; Análise e selecção dos parceiros para o transporte de todos os produtos;

3. Caracterização do perfil do investimento internacional:

3.1 Quais foram os motivos para a internacionalização?

R: Quebra na procura interna derivada da crise económica;

3.2 Que tipo de estratégia foi utilizada na internacionalização da empresa?

R: Entrada no território com um parceiro/sócio que desenvolve uma actividade complementar; Constituição de empresas de direito nacional em cada território; Abertura de escritório e constituição de equipas próprias;

3.3 Que tipo de investimento foi realizado e como e de que forma foram efetuados?

R: Investimento na constituição das empresas, em pessoal, aluguer de instalações e aquisição de equipamentos e tecnologias para produção de alguns produtos e ferramentas de apoio às equipas de montagem;

3.4 O país de origem teve influência na adoção da estratégia de internacionalização?

R: A crise económica que Portugal atravessa foi determinante; O relacionamento entre Portugal e os denominados PALOP's foi determinante na escolha dos mercados;

3.5 Qual é o país com maior investimento?

R: Angola;

4. Caracterização do perfil de exportação:

4.1 Qual é o tempo da atividade exportadora?

R: 1 ano

4.2 Qual o tipo de presença dos mercados?

R: Presença nos mercados com empresas de direito nacional, escritório e equipas próprias ao nível comercial, produção e montagem;

4.3 Quais os três principais países de destino das exportações e quais as razões?

R: Angola, Moçambique, Cabo Verde. Espanha apenas se iniciou agora. As razões estão diretamente relacionadas com o esforço comercial empreendido em cada um dos mercados.

5. Análise de risco e as barreiras encontradas na entrada do país de destino e saída do país de origem:

5.1 Durante o processo de internacionalização quais foram as barreiras encontradas?

R: Financiamento;

5.2 Qual o papel das parcerias e alianças estratégicas na fase de internacionalização da empresa?

R: Fundamental para diminuir risco de investimento e para alavancar negócio e atenuar o esforço comercial.

Alma Design

1. Características gerais da empresa:

1.1 Ano de constituição da empresa.

R: 1997

1.2 Número de trabalhadores.

R: 9

1.3 Qual a atividade internacional desenvolvida?

R: Concepção e desenvolvimento de novos produtos e gestão integrada do design. Desenvolvimento de soluções de base tecnológica centradas no utilizador para as áreas de Transportes, Produtos e Interiores.

2. Caracterização do processo de internacionalização:

2.1 Quais os principais motivos e entraves no processo?

R: O aumento da quota de mercado é o principal motivo, seguindo de um reconhecimento no mercado internacional.

2.2 Quais os fatores que influenciaram no mercado alvo?

R: Contactos estabelecidos; foco de atividade de negócio semelhante; relações privilegiadas entre Portugal e Brasil/afinidade natural; língua, actividades anteriores com clientes de referência no mercado local.

2.3 Quais foram as ações necessárias para a internacionalização?

R: Contactos; viagens; procura de apoios ao investimento, criação de redes locais, acordos de colaboração com agentes locais

3. Caracterização do perfil do investimento internacional:

3.1 Quais foram os motivos para a internacionalização?

R: Aumento da quota do mercado.

3.2 Que tipo de estratégia foi utilizada na internacionalização da empresa?

R: Procura de apoios ao investimento; cooperação com agentes locais.

3.3 Que tipo de investimento foi realizado e como e de que forma foram efetuados?

R: Maioritariamente Investimento por conta e risco da empresa; recurso a fundos públicos de investimento nomeadamente QREN.

3.4 O país de origem teve influência na adoção da estratégia de internacionalização?

R: Sim.

3.5 Qual é o país com maior investimento?

R: Brasil.

4. Caracterização do perfil de exportação:

4.1 Qual é o tempo da atividade exportadora?

R: Apesar de insipiente, a actividade exportadora iniciou-se em 2001 com a Mada Portugal.

4.2 Qual o tipo de presença dos mercados?

R: Representação e presencial quando possível.

4.3 Quais os três principais países de destino das exportações e quais as razões?

R: Brasil, Espanha.

5. Análise de risco e as barreiras encontradas na entrada do país de destino e saída do país de origem:

5.1 Durante o processo de internacionalização quais foram as barreiras encontradas?

R: A falta de incentivos; aspetos burocráticos inerentes ao processo; falta de informação; aspetos financeiros e recursos humanos são enormes entraves, sem esquecer a influência da dimensão como aspetos internos à empresa.

Relativamente a aspetos externos – a necessidade de apoio comercial, a falta de notoriedade de Portugal e a forte concorrência no comércio internacional; seguido da falta de incentivos; falta de informação; também a falta de competitividade; e os diferentes tempos de resposta às iniciativas de internacionalização da empresa, com diferentes velocidades de reação nos mercados alvo, relacionados com aspetos culturais locais. Por outro lado, alguns países – como o Brasil – recorrem a medidas protecionistas do mercado interno, que taxam os serviços prestados por entidades externas. Todos estes entraves fazem reduzir a confiança na contratação de uma empresa que vem de outro país.

Basicamente têm a ver com os mercados de destino ; insuficiência dos apoios à exportação ; insuficiência dos apoios ao investimento estrangeiro ; dificuldade no estabelecimento de canais de distribuição no destino ; dificuldade na identificação de parceiros locais e falta de informação sobre oportunidades de negócio no estrangeiro.

5.2 Qual o papel das parcerias e alianças estratégicas na fase de internacionalização da empresa?

R: É fundamental e determinante

Gatewit

1. Características gerais da empresa:

1.1 Ano de constituição da empresa.

R: Empresa fundada em 1999.

1.2 Número de trabalhadores.

R: 130 colaboradores.

1.3 Qual a atividade internacional desenvolvida?

R: A nível internacional posicionamo-nos no mercado das tecnologias de informação desenvolvendo soluções de e-Procurement e ainda soluções customizadas à medida das necessidades dos nossos clientes.

2. Caracterização do processo de internacionalização:

2.1 Quais os principais motivos e entraves no processo?

R: Principais Motivos: com a imposição da directiva europeia prevê-se que até 2016 todos os estados membros da comunidade europeia venham a implementar e utilizar

ferramentas de e-Procurement para gerir todo o ciclo de aprovisionamento. Tendo isto em consideração e visto que Portugal é um caso de sucesso na implementação de soluções de e-Procurement a Gatewit decidiu exportar todo o seu conhecimento e know-how nesta matéria. Daí que em 2011 a Gatewit decide iniciar o seu processo de internacionalização para Espanha. Traçada uma estratégia de internacionalização e uma vez identificados os mercados com maior potencial de desenvolvimento do negócio na área das tecnologias de informação a Gatewit entra em novos mercados nomeadamente Brasil, Reino Unido, Estados Unidos, China, Mexico, India. Os principais entraves na internacionalização são desafios ao nível cultural, contratação e formação de recursos humanos, vistos de trabalho, processos burocráticos de abertura de empresas.

2.2 Quais os fatores que influenciaram no mercado alvo?

R: Fatores que influenciaram na entrada do mercado alvo: valores de investimento em tecnologias de Informação. PIB.

2.3 Quais foram as ações necessárias para a internacionalização?

R: Ações necessárias para internacionalização: adaptação de produtos e serviços; traduções de documentos; produção de brochuras; recrutamento de equipas locais;

3. Caracterização do perfil do investimento internacional:

3.1 Quais foram os motivos para a internacionalização?

R: Os principais motivos para a internacionalização estão relacionados com o amadurecimento do mercado nacional e uma estratégia de crescimento sustentada e, exportação de conhecimento e know-how. Identificaram-se diversas oportunidades de negócio em mercados emergentes e espaço para a introdução e comercialização dos nossos produtos e serviços. Outro dos factores que nos levaram à internacionalização passaram pela necessidade de posicionar a Gatewit junto dos maiores players internacionais. Ganhar conhecimento e introduzir inovação nos processos de negócio.

3.2 Que tipo de estratégia foi utilizada na internacionalização da empresa?

R: Uma estratégia de criação de empresa local com capital próprio.

3.3 Que tipo de investimento foi realizado e como e de que forma foram efetuados?

R: O tipo de investimento realizado foi directo e de capitais próprios.

3.4 O país de origem teve influência na adoção da estratégia de internacionalização?

R: Não.

3.5 Qual é o país com maior investimento?

R: Espanha, Brasil, USA são os países com mais investimento.

4. Caracterização do perfil de exportação:

4.1 Qual é o tempo da atividade exportadora?

R: 2 anos.

4.2 Qual o tipo de presença dos mercados?

R: Presença com abertura de empresas nacionais com recursos locais.

4.3 Quais os três principais países de destino das exportações e quais as razões?

R: Espanha, Brasil, USA, primeiros países com abertura de escritório, dimensão das equipas.

5. Análise de risco e as barreiras encontradas na entrada do país de destino e saída do país de origem:

5.1 Durante o processo de internacionalização quais foram as barreiras encontradas?

R: Principais barreiras encontradas: questões culturais, linguísticas, questões burocráticas relacionadas com a abertura de empresa, vistos.

5.2 Qual o papel das parcerias e alianças estratégicas na fase de internacionalização da empresa?

R: As parcerias são um tema sensível porque nem sempre os interesses estão na mesma base para as empresas. Não tem sido fácil estabelecer parcerias contudo a Gatewit está aberta a propostas e não coloca esta forma de presença de parte.