

## **PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS – ESTUDO DE CASO**

THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION OF PORTUGUESE COMPANIES - CASE  
STUDY

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE NEGOCIO DE PORTUGAL - ESTUDIO DE  
CASO

Joana Eduarda Soares Rios Gomes de Almeida (joanaeduardaalmeida@hotmail.com) \*

Raquel Susana da Costa Pereira (rpereira@iscap.ipp.pt) \*\*

### **RESUMO**

A temática da internacionalização constitui uma área de pesquisa que se mantém muito atual, na medida em que a internacionalização se assume como estratégia chave para a competitividade das empresas e das economias. No contexto português, a internacionalização e diversificação de mercados parece assumir um papel fundamental para a sustentabilidade dos negócios.

Sendo definido como um processo complexo, envolvendo riscos elevados, o objetivo deste trabalho será estudar o Processo de Internacionalização (PI) de empresas portuguesas. Seguindo uma metodologia qualitativa, assente no estudo de caso, pretende-se identificar estratégias, dificuldades e captar a complexidade e especificidade desses processos. Dado que, ao analisar o PI de uma empresa, é importante confrontar modelos teóricos com a prática empresarial, procuraremos confrontar e verificar a validade das teorias e literatura relevantes com os casos em análise. Os resultados indicam que não é possível enquadrar os casos em estudo num único modelo teórico e que o Modelo não Sequencial parece ser o mais indicado para caracterizar a estratégia das empresas em causa.

Palavras -chave: empresas, estratégias, estudos de caso, internacionalização.

### **ABSTRACT**

Internationalization, is a field of resarch that remains widely debated as it is seen as a key strategy for the competitiveness of companies and economies. In the Portuguese context, where there has been a favorable and sustained evolution of exports for several years, the internationalization and diversification of markets seems to play a fundamental role for the sustainability of business.

Considering that an internationalization process is a complex process, involving high risks, the aim of this work will be to study the internationalization process of portuguese companies. Following a qualitative methodology, based on case study, we intend to understand why and how its internationalization process occurred, its goals and the strategies involved. Given that, when analyzing the process of internationalization of a company, it's important to confront theoretical models with business practice, we will try to confront and verify the validity of relevant theories and literature with the cases under analysis.

Key-words: companies, strategies, case study, internationalization.

## RESUMEN

La temática de internacionalización de las empresas, constituye un área de investigación, que se mantiene actual pues se asume como estrategia clave para la competitividad de las empresas y de las economías. En el contexto portugués, la internacionalización y la diversificación de los mercados, parece jugar un papel clave en la sostenibilidad de las empresas.

Que se define como un proceso complejo, que implica un alto riesgo, el objetivo de este trabajo es estudiar el proceso de internacionalización de las empresas portuguesas. Siguiendo una metodología cualitativa, basada en el estudio de caso, se pretende identificar estrategias, dificultades y captar la complejidad y especificidad de esos procesos. Dado que, al analizar el proceso de internacionalización de una empresa, es importante confrontar modelos teóricos con la práctica empresarial, procuraremos confrontar y verificar la validez de las teorías y literatura relevantes con los casos en análisis. Los resultados indican que no es posible encuadrar los casos en estudio en un único modelo teórico y que el modelo no secuencial parece ser el más indicado para caracterizar la estrategia de las empresas afectadas.

**Palabras-clave:** empresas, estrategias, estudios de caso, internacionalización.

\* Mestre em Assessoria de Administração pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)

\*\* Doutorada em Economia pela Universidade de Santiago de Compostela. Professora Adjunta do ISCAP. Membro do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP).

Submitted: 12th March 2018

Accepted: 29th May 2018

## INTRODUÇÃO

Os desafios da globalização, do comércio e concorrência mundial determinam a necessidade de as empresas procurarem novas oportunidades de negócio. Como salientam Teixeira e Diz (2005:73),

as relações internacionais cada vez se traduzem menos em relações entre nações e adquirem características novas que refletem uma economia mundial cada vez mais global e integrada, assistindo-se ao mesmo tempo à formação de espaços regionais supranacionais (de que a União Europeia é um exemplo com especial significado).

A globalização traduz a ideia de que o mundo é, cada vez mais, um espaço comum, dissipador de diferenças entre mercados, mas também de ideias, políticas e até culturas. No contexto empresarial e dos negócios, este fenómeno constitui uma determinante para as empresas adotarem estratégias que lhes permitam atuar em contextos complexos, e em constante mudança, isto é, a encarar os mercados como globais. Com efeito, temos vindo a assistir a uma crescente interligação, em diferentes vertentes, dos países e suas sociedades sendo que uma das mais visíveis é a económica, nomeadamente, a respetiva integração dos mercados das diferentes economias. Isto indica que a globalização tem conduzido a uma alteração das estratégias das empresas, que passam a encarar a deslocação para os mercados externos como uma estratégia de crescimento e sobrevivência, principalmente naqueles casos em que os mercados internos são exíguos. Neste sentido, a expansão para fora dos mercados internos, assume primordial importância para a competitividade das empresas. Este processo envolve a definição de estratégias operacionais que resultarão em importantes fluxos financeiros, de produtos e de conhecimento para as organizações, bem como riscos elevados. Deste modo, e de acordo com alguns autores, como é um processo complexo e difícil de implementar, é necessário perceber quais os objetivos, as estratégias e as razões que levam as empresas a optar por esta solução. Considerando e analisando o caso de três empresas portuguesas, este constitui o objetivo principal deste trabalho, o qual se sustenta numa metodologia qualitativa.

Começamos por apresentar o enquadramento teórico da temática, descrevendo as principais perspetivas teóricas da internacionalização, suas motivações, barreiras e modos de entrada nos mercados internacionais. Na segunda secção do trabalho descrevemos a metodologia seguida. Posteriormente, na terceira secção, procedemos à análise e discussão dos resultados procurando enquadrar a prática empresarial dos casos em estudo com o referencial teórico. Finalmente apresentamos as principais conclusões.

### 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Welch e Luostarinen (1988) definem internacionalização como o processo de crescente envolvimento em operações internacionais. De acordo com Andersson (2004), a internacionalização é um processo incremental, de etapas definidas ao qual as empresas recorrem para obtenção de recursos e aprendizagem nos mercados externos. Também Martín e Lopez (2007) defendem que a internacionalização deve conduzir à reformulação da atividade de empresa, partindo da criação de novas áreas de negócio, em termos geográficos, onde a própria decisão de internacionalizar se torna uma estratégia organizacional.

O objetivo final do Processo de Internacionalização (PI) é reforçar a competitividade global da empresa através do acesso, proteção e controlo de novos mercados; a diminuição dos custos de

informação; o acesso a nova informação; a redução ou partilha de riscos e otimização de recursos e fatores de produção (Moreno, 2005).

Podemos, assim, considerar a posição da Associação Industrial do Minho (AIMinho) que perspetiva a internacionalização como a atuação da empresa em diferentes países, a qual pode ocorrer através de movimentos de fatores de produção, tais como, transferências de capital, através de projetos de cooperação com parceiros estrangeiros ou, simplesmente, comercializando os seus produtos e/ou prestando serviços em outros países (AIMinho, s.d.).

## 1.1. TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Paralelamente ao conceito de internacionalização surgem teorias e modelos que pretendem explicar de que forma decorrem as operações e a instalação em mercados externos. Considerando a vasta e rica literatura sobre a temática, procuramos, nesta secção, fazer referência a algumas das principais teorias e modelos de internacionalização, nomeadamente, o *Modelo de Uppsala*, o *Modelo Não Sequencial*, o *Paradigma Eclético*, a *Teoria das Redes*, o fenómeno das *Born Global* e o *Modelo Integrado*.

O *Modelo de Uppsala*, apresentado por Johanson e Wiedersheim –Paul (1975) e posteriormente desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), defende um PI focado na aprendizagem e conhecimentos dos mercados externos partindo de uma abordagem incremental por parte das empresas. Isto indica que, para os autores, a internacionalização constitui um processo pelo qual o envolvimento e a presença nos mercados externos ocorre de forma gradual e progressiva. Nesse sentido, o comprometimento e envolvimento da empresa nos mercados externos está interrelacionado e tende a aumentar gradualmente à medida que aumenta o conhecimento adquirido sobre esses mercados. Assim, o modelo de internacionalização de Johanson e Wiedersheim –Paul (1975) desenvolve-se em quatro fases: a) exportações esporádicas; b) exportação através de agente; c) subsidiária comercial; d) subsidiária produtiva. Embora o modelo não preconize que um PI tenha que seguir todo este percurso, é notório que o grau de conhecimento de mercado, e consequente envolvimento de recursos, aumentam à medida que se evolui no processo. Simultaneamente, também aumentam os custos e riscos inerentes ao mesmo. Assim sendo, neste processo de envolvimento progressivo e incremental está associado o conceito de “*distância psicológica*”. Este conceito integra as diferenças na cultura, linguagem, sistemas políticos e educacionais, os quais podem facilitar ou dificultar o conhecimento dos mercados e, dessa forma, a escolha e seleção dos mesmos na hora de internacionalizar. Em resultado, os autores defendem que as empresas tendem a iniciar o seu PI em mercados e países psicologicamente mais próximos. Posteriormente, à medida que adquirem conhecimento e experiência, expandem-se, de forma gradual, para mercados mais distantes. Deste modo, podemos concluir que a natureza incremental do modelo se revela no facto de que o “*output*” de um conjunto de decisões consistirá num “*input*” determinante para as decisões e oportunidades seguintes. Assim, este modelo de internacionalização tende a ser adotado por empresas de pequena dimensão que procuram a integração de forma lenta para aquisição de experiência antes do crescimento.

Em resposta às principais limitações apontadas ao *Modelo de Uppsala*, o *Modelo Não Sequencial* de Clark, Pugh e Mallory (1997) defende um modelo que permite a possibilidade de pular etapas

durante o processo de internacionalização. Segundo os autores, a empresa pode evoluir diretamente da exportação para a filial produtiva - Investimento Direto Estrangeiro (IDE) ou até regredir, isto é, voltar apenas à exportação após ter investido em filiais produtivas em determinados mercados. Na perspectiva dos autores, existem dois fatores determinantes para a escolha dos modos de entrada, em mercados externos, e permanência/manutenção nesses mercados. Esses fatores são o conhecimento específico do mercado e o conhecimento global sobre como atuar em mercados externos. Para Clark et al. (1997), a empresa vai adquirindo conhecimento e experiência com o processo de internacionalização. Esse conhecimento e experiência permitem também o desenvolvimento de uma rede de relacionamentos nos mercados externos onde já atua. É este conjunto de *inputs* que vai determinar (ou não) alterações nos *modos operandi* e permanência nos mercados em que já atua, bem como nos modos de entrada em novos mercados.

No seu estudo, os autores identificaram ainda casos de empresas que optam por um modelo “misto”, isto é, por usar, simultaneamente, mais que um modo de entrada. Por exemplo, uma empresa que já opera num mercado pelo licenciamento e opta também por investir numa unidade produtiva nesse mesmo mercado. Assim, de acordo com este modelo, os estudos sobre internacionalização devem abordar, sobretudo, o modo de entrada considerando a operação global e não apenas um mercado como referência.

Mais tarde, a constatação de que havia processos de internacionalização que não seguiam um modelo linear, incremental e sequencial, levaram Johanson e Vahlne (2009) a proceder à revisão do *Modelo de Uppsala* integrando como conceito fundamental “a rede de negócios” (*networks*) (Pinto e Pereira, 2016). Com efeito, já anteriormente, autores como Bachmann (2001) defendiam que a internacionalização da empresa devia realizar-se no seio de uma rede e deveria focar-se na sua relação com as suas conexões (clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, entidades governamentais...). De facto, o conceito de *network* assume um papel importante no PI. A pertença a uma rede pode constituir-se como uma mais-valia e vantagem competitiva na medida em que os diferentes *players* estabelecem relações de colaboração duradouras integrando a troca e partilha de conhecimentos técnicos e económicos, bem como a partilha coletiva de custos e riscos.

O *Paradigma Eclético* ou teoria de Dunning (1980) centra-se na internacionalização via IDE e nas vantagens da empresa para investir em mercados externos. Reúne três pressupostos (OLI) em que o O representa as vantagens de propriedade e responde à questão porquê? O que tem a empresa que a permite distinguir-se dos concorrentes. A letra L representa as vantagens de localização e responde à questão onde? Quais os benefícios de a empresa estar localizada no estrangeiro como custos e diferenças culturais, políticas e económicas. E a letra I as vantagens de internalização que respondem à questão como? Apoiando-se em quatro critérios de decisão; o risco, o controlo, o retorno e os recursos. A empresa só deve recorrer ao IDE se reunir os três pressupostos.

Embora estas teorias sejam de extrema importância para a compreensão dos processos de internacionalização estas não conseguiram explicar os processos mais céleres de internacionalização que o fenómeno da globalização provocou. Rennie (1993) ao estudar um pequeno grupo de Pequenas e Médias Empresas (PME) percebeu que desde a sua génese estas tinham avançado rapidamente no sentido da sua internacionalização. Como consequência dos mercados globalizados, as *Born Global* representam, por isso, empresas que avançam rapidamente no sentido da internacionalização. Devido à dificuldade na definição deste fenómeno e às divergências quanto ao

entendimento das características de uma empresa *Born Global* (Ropelato, Amal & Silveira, 2009) foram definidos critérios para operacionalizar o conceito. Segundo Knight e Cavusgil (2004), as *Born Global* caracterizam-se pelos seguintes critérios: as vendas no mercado externo atingirem um mínimo de 25% nos três primeiros anos de operação, as empresas serem de pequena dimensão e terem orientação tecnológica; e, adotarem estratégias visionárias, desde o seu momento de implantação nos mercados. Além disso, Hollensen (2011) acrescenta que as *Born Global* são empresas que se caracterizam como PME pelo que, nestas, existem procedimentos operacionais flexíveis, o que lhes permite uma tomada de decisões mais célere, bem como reagir mais fácil e rapidamente à mudança.

Contrariando a maioria dos modelos de internacionalização o *Modelo Integrado* propõe um processo variável, não sequencial e flexível, assumindo que o PI é único mesmo quando comparado com outras empresas da sua área de negócio e a operar em contextos semelhantes. Para o modelo, o grau de conhecimento de uma empresa é determinante na internacionalização. Quanto mais desenvolvido este for, mais rápida será a internacionalização (Bell, McNaughton, Young & Crick, 2003). Estes autores desenvolveram um *Modelo Integrado* de internacionalização, considerando as características singulares de três tipos de PME: tradicionais; *Born Global* e *Born Again Global*. Essas características e as decisões tomadas irão determinar diferentes trajetórias possíveis para o processo de internacionalização. Nesse sentido, para Bell et al. (2003), o PI das empresas classificadas como tradicionais, isto é, as que detêm um carácter mais conservador e um maior foco no mercado interno, tendem a seguir um padrão mais sequencial e incremental, iniciando-se em mercados geograficamente mais próximos. Em relação às *Born Global*, e que os autores caracterizam por serem empresas intensivas em conhecimento, consideram que o PI pode ocorrer antes da empresa operar no mercado interno e caracteriza-se por ser um processo rápido e que ocorre em vários mercados em simultâneo. Segundo os autores, para este “tipo” de empresas a escolha dos mercados não está dependente da distância geográfica. Estas empresas procuram internacionalizar-se para mercados líderes que ofereçam condições mais convenientes para a comercialização de produtos e serviços (Bell & al., 2003). No que se refere ao terceiro tipo de PME, as *Born Again Global*, que se caracterizam por ser empresas tradicionais mas que, por força de determinados acontecimentos<sup>1</sup>, acabam por determinar a necessidade de internacionalização. Para o PI, neste “tipo” de empresas, é determinante o aumento e criação de conhecimento que vai ocorrendo com a experiência adquirida nos mercados (aumento do comprometimento) e com a melhoria dos seus produtos e processos. Em resumo, para Bell e al. (2003), o PI das empresas é um processo único que depende das características específicas da empresa e como tal não segue um modelo pré-definido mas sim pode assumir uma trajetória variável e flexível.

Verificamos, assim, que são várias as teorias que procuram explicar os PI. Nesse sentido, e considerando a perspectiva de Eisenhardt (1989), para quem os estudos de caso podem ser utilizados para apresentar descrições e testar ou gerar teorias, procuraremos, na secção três, com o estudo de caso das empresas Sotkon, Viarco e ISA, fazer o enquadramento destes casos em estudo com estas

---

<sup>1</sup> Por exemplo, aquisição da empresa por outra que já está internacionalizada; a contratação de um gestor com visão estratégica para a internacionalização ou, até, a exigência de clientes que procuram a internacionalização e que acabam por levar a empresa a seguir o mesmo caminho.

teorias para perceber qual/quais se apresentam mais úteis para descrever e explicar os casos em análise.

## 1.2. MOTIVAÇÕES E BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO

Um PI revela-se longo, dispendioso e arriscado. Assim sendo, o que motiva as empresas a apostarem nos mercados além-fronteiras? Isto é, que razões, fatores ou motivos determinam a decisão de internacionalização? Embora a literatura que aborda as motivações para a internacionalização seja ampla, na nossa perspetiva as posições de Mwiti, Ofafa e Mkim (2013), Bartlett e Beamish (2010) e Czinkota (2004), acabam por ser suficientemente agregadoras das principais motivações do PI.

Mwiti et al. (2013) definem a existência de dois tipos de fatores, os internos e os externos. Os fatores internos são estímulos internos à organização e funcionamento da empresa (exemplos: economias de escala, capacidade empreendedora do gestor, detenção de produtos e vantagens competitivas). Já os fatores externos dizem respeito ao ambiente externo da empresa, e representam ações reativas a esse ambiente como forma de dar resposta a possíveis pressões ou ameaças.

Segundo autores como Bartlett e Beamish (2010) as motivações podem dividir-se em motivações tradicionais; tais como a procura de mercado, de recursos e de eficiência (criando economias de escala e diversificação de risco) e as motivações emergentes como o posicionamento competitivo (competição com concorrentes, criação de imperfeições de mercado e exploração de vantagens já existentes) e o *Scanning Global* (empresas que buscam modernidade e novas competências ao nível das tecnologias).

Para Czinkota (2004) existem, por um lado, as motivações proativas, entre elas, as vantagens de lucros, a posse de produtos únicos e vantagens tecnológicas, e a vontade da equipa de gestão e os benefícios fiscais. Por outro, as motivações reativas como a pressão da concorrência, o excesso de produção, o declínio das vendas domésticas e a saturação do mercado doméstico.

Tomada a decisão de internacionalizar, a empresa deve perceber que, cada mercado, de cada país, poderá apresentar barreiras e que essas mesmas barreiras podem, não só prejudicar, como impedir o avanço internacional (Johanson & Vahlne, 2003).

No que respeita às barreiras à internacionalização, Johanson e Wiedersheim – Paul (1975) e Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011) indicam que a falta de conhecimento (das políticas, legislação, cultura e do próprio mercado) e a falta de recursos são os principais entraves com que as empresas se deparam no processo de internacionalização. Assim, para ultrapassar estas barreiras é necessário obter conhecimento acerca dos mercados, o que requer tempo e experiência.

Outras das principais barreiras identificadas na hora de internacionalizar é a distância: psíquica e cultural (Johanson & Wiedersheim-Paul (1975); Lu & Beamish (2001); Johanson & Vahlne (2003); Li & Nkansah (2005); Barkema & Drogendijk (2007); Cerrato & Piva, 2012). A distância psíquica refere-se à distância geográfica, às diferenças culturais e tecnológicas, à educação e língua que podem causar problemas de comunicação entre empresa e o mercado. Por sua vez, a distância cultural agrega as dimensões política, económica, jurídica e cultural.

Lu e Beamish (2001) e Kowk e Reeb (2000), identificam ainda os riscos políticos e os operacionais. O risco está ligado a um aumento da incerteza, produto de fatores externos e incontroláveis à empresa, tais como: a instabilidade política, a instabilidade económica, as oscilações nas taxas de câmbio e as alterações legislativas na regulação dos mercados.

### 1.3. MODOS DE ENTRADA

Tomada a decisão de internacionalizar, é necessário definir qual a melhor estratégia para a inserção no mercado externo, daí que o modo de entrada seja uma decisão crucial para o processo. A internacionalização não pode basear-se apenas na transferência de produtos ou serviços dos mercados internos para os externos (Fernandes, 2014). Com efeito, Hill, Hwang e Kim (1990: 117) salientam que

o modo de entrada que uma empresa escolhe tem implicações na quantidade de recursos que a empresa irá comprometer com as suas operações no exterior, no risco que a empresa irá suportar, e no grau de controlo que a empresa irá exercer sobre as operações no novo mercado.

A decisão sobre o modo de entrada pode ser determinada por diferentes fatores tais como o tipo de organização, os meios e as aptidões da empresa, as motivações para a internacionalização, tipologia de produtos e serviços, os apoios públicos à internacionalização; as particularidades dos países dos mercados externos e os entraves culturais, políticos e legais, entre outros (AICEP, 2013).

Embora não exista um modo de entrada que determine, de forma infalível, o sucesso da empresa nos mercados externos, em muitos casos, as empresas acabam por conjugar diferentes modos ou estratégias de entrada nos mercados externos (Bartlett & Beamish, 2010).

Tabela 1 – Modos de entrada

Modo de entrada	Descrição e principal vantagem/desvantagem	Autores
Exportação	Venda de bens e serviços nos mercados externos. Pode ser direta (vantagem: baixo custo/ desvantagem: elevados riscos cambiais iniciais) ou indireta (vantagem: risco reduzido/ desvantagem: baixas margens de lucro).	Martin e López, (2007)
Acordos Contratuais	Acordos que devem obedecer a determinados trâmites admitindo a cedência de poderes e o cumprimento de certas obrigações. Nos acordos contratuais encontramos o licenciamento, <i>franchising</i> , projetos chave-na-mão e os contratos de gestão. Vantagem/ desvantagem: anulação de possíveis concorrentes/ impossibilidade de expansão para certas áreas de negócio.	Alminho, s.d.
Licenciamento	Acordo entre licenciador que concede direitos de propriedade intangível e um licenciado a quem os direitos são concedidos. Acordo flexível pode ser adaptado para corresponder ao pretendido pelas partes. Vantagem/desvantagem: rápida expansão com baixo investimento e risco/ baixos lucros.	Mendes (2015)
Franchising	Empresa (franchisador) atribui a parceiros (franchisado) a possibilidade de explorar os seus produtos ou serviços, usar a sua marca e aplicar modelos de gestão em troca de benefícios financeiros. Semelhante ao licenciamento, mas com vertente comercial mais profunda. Vantagem/ desvantagem: baixo risco/ falta de controlo sobre a rede de distribuição.	Viana e Hortinha (2005)
Projetos Chave-na-Mão	Contrato onde a empresa “contratante” elabora um projeto e delega a sua concretização a outra empresa “contraente”. Vantagem/ desvantagem: Elevados lucros e benefícios económicos/ falta de controlo do “contratante” sobre o “contraente”.	Field e Keller (1998)

Contratos de Gestão	Acordo entre proprietário de uma empresa e uma sociedade de gestão. Cabe à empresa a decisão do nível de controlo da sociedade de gestão, cláusulas de rescisão e condições de pagamento. Vantagem/ desvantagem: Flexibilidade/ vulnerabilidade a fraudes.	Alminho, s.d.
IDE	Propriedade e controlo de ativos externos e reflete ambição das empresas em criar vantagens estáveis nas economias externas.	Hill (2014)
Joint Venture	Parceria entre empresas com objetivos bem definidos em que todos os intervenientes lucram com a parceria. Os <i>inputs</i> podem ser diferentes (exemplo: uma empresa pode contribuir com capital e outra com competências técnicas). Vantagem/ desvantagem: Partilha de riscos, conhecimentos, sinergias e investimentos/ falta de comunicação pode afetar a coordenação e organização de projetos provocando a quebra de objetivos e empenhamento de recursos.	Hill (2014)
Greenfield	Conceção e administração de novos ativos fixos no país externo o que implica novas instalações e criação de emprego. Vantagem/ desvantagem: Maleabilidade às premissas do novo projeto para responder às necessidades atuais e futuras da empresa/ prazos de aprovação mais extensos.	Calderón e Loayza (2004)
Brownfield	Deslocação de ativos de organizações locais para a empresa. Vantagem/ desvantagem: Valor do projeto pode ser reduzido em termos de custos/ possibilidade da necessidade de reestruturação.	Calderón e Loayza (2004)
Subsidiárias	Extensão da empresa em mercados externos. Podem ser comerciais, produtivas, comerciais e produtivas e de investigação.	Bartlett e Goshal (1989)
E-commerce/ E-business	"Montra virtual" de produtos e serviços, gera padrões e permite a junção de mercados no mercado mundial.	Kogut (1985)

Fonte: elaboração própria com base em Martin e Lopez (2007), AlMinho (s.d.), Mendes (2015), Viana e Hortinha (2005), Field e Keller (1998), Calderón e Loayza (2004), Bartlett e Goshal (1989), Kogut (1985).

As possibilidades de abordagem aos mercados externos são diversificadas, envolvendo diferentes níveis de investimento, integração, risco, bem como da evolução e crescimento da empresa. Nesse sentido, a escolha/adoção do modo de internacionalização será sempre condicionada pelos objetivos/motivações da empresa ou seus decisores, mas também das barreiras ou estruturas internas inerentes aos mercados alvo da empresa.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia a seguir num processo de investigação deverá ser aquela que melhor se ajusta aos objetivos a atingir. O objetivo fundamental do presente trabalho é estudar e analisar o PI de três empresas portuguesas. Procura-se identificar estratégias, dificuldades e captar a complexidade e especificidade dos PI. Nesse sentido, foram definidas questões de investigação específicas, para as quais se procura identificar uma resposta:

Q1- Como é desenvolvido o processo de internacionalização? Isto é, que estratégias e modalidades (modos de entrada) foram utilizados na abordagem aos mercados externos?

Q2 - Porquê a decisão de investir neste processo? Isto é, quais as razões/motivações fundamentais para o fazer?

Q3- Que barreiras/dificuldades foram enfrentadas? O processo teve apoios externos à empresa?

Q4- Onde investir? Isto é, quais os principais critérios de seleção/escolha de mercados?

Atendendo aos objetivos, recorreremos à abordagem qualitativa, baseada no estudo de caso. Este método, segundo Piekari, Welch e Paavilainen (2009), constitui-se como o método de investigação qualitativa mais utilizado na área dos negócios internacionais. Também Bluhm, Harman, Lee e Mitchell (2011), consideram que a investigação qualitativa se apresenta como uma metodologia fundamental para descobrir processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e entender como esses processos se desenrolam ao longo do tempo. Com efeito, a pesquisa qualitativa procura informações e dados através da observação, descrição, compreensão e estudo de um determinado fenómeno. Esta pesquisa é realizada através da definição e identificação de uma amostra pequena e não representativa, sendo o seu processo de investigação flexível e não estruturado, com análise de dados de natureza qualitativa (Malhotra, 2001). No entanto, em momento algum, esta pesquisa deve ser encarada como uma pesquisa informal ou sem técnicas que atestem a qualidade dos dados obtidos e a sua análise. Todavia, esta metodologia tem limitações. Yin (2009) refere que este método pode revelar falta de rigor, permitindo ao investigador influenciar o estudo através de uma perspectiva faciosa, não criando bases para conceptualizações científicas. Pelo referido, podemos indicar que não basta importar os resultados obtidos noutras pesquisas. Cada caso é um caso e terá que ser avaliado com todas as suas idiossincrasias.

Para realizar o presente estudo e atingir os objetivos propostos, a recolha de dados combinou duas das três técnicas da investigação qualitativa: a análise documental e as entrevistas. Com efeito, segundo Bell (1993), as técnicas/ferramentas utilizadas para a investigação são definidas de acordo com os dados a recolher. Os dados podem ser de dois tipos: primários ou secundários. Os dados primários são aqueles que estão a ser recolhidos especificamente e, pela primeira vez, para o estudo em questão. Exemplo de dados primários são as entrevistas pessoais. Já os dados secundários são aqueles que não só já foram recolhidos, como estão tabelados, analisados e à disposição de todos para consulta, tais como, jornais, livros, artigos, relatórios empresariais, documentos em servidores de pesquisa online, entre outros (Mattar, 1997).

As entrevistas, com os responsáveis pelo PI das empresas (tabela 2), foram o principal método de recolha de dados primários para a realização deste estudo. Foi seguido um guião pré-definido de perguntas abertas e semiabertas no qual o entrevistado também teve a liberdade para discorrer acerca de todo o PI.

Tabela 2 - Caracterização das entrevistas

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado – cargo/posição</b>	<b>Data</b>
Sotkon	Hélder Barbosa – CEO	Maior 2017
Viarco	José Vieira – CEO	Julho 2017
ISA	Fernando Cortez – Head of Delivery	Maior 2017

A recolha de dados primários foi complementada com a análise documental e recolha de dados secundários no sentido de obter “um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa dos fenómenos a estudar” (Coutinho, 2008: 9) e, desse modo, evitar possíveis enviesamentos ou interpretações excessivas ao longo do processo de investigação.

### 3. ESTUDO DE CASO: A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS SOTKON, VIARCO E ISA

No sentido de atingir os objetivos propostos foram entrevistados os responsáveis pelo processo de internacionalização das empresas em estudo: a Sotkon Portugal - Sistemas de Resíduos, S.A.; Viarco - Indústria de Lápis Lda e a ISA – Intelligent Sensing Anywhere, S.A. Começaremos por fazer uma breve apresentação das empresas em estudo, cujas informações fundamentais estão refletidas na tabela 3.

A Sotkon, uma empresa do grupo Nors, é líder no mercado ibérico na produção, montagem e instalação de contentores enterrados para resíduos urbanos. O seu produto é único, e está defendido por patentes a nível mundial. Até 2007, a empresa operou fundamentalmente em Portugal e Espanha. A partir de 2008 iniciou uma expansão alargada para outros mercados operando, atualmente, no continente europeu, americano e africano (Sotkon, 2017).

A Viarco é a única fábrica de lápis portuguesa. A sua origem remonta a 1907, e, naquela altura, era conhecida como “Portugália – Fábrica Portuguesa de Lápis”. Em 1931, foi adquirida por Manoel Vieira Araújo e, em 1936, a marca Viarco é registada tornando-se na emblemática empresa conhecida até à atualidade. Atenta à evolução da economia, a Viarco produz uma vasta gama de lápis técnicos e comuns e, produz, ainda, artigos específicos por encomenda (Viarco, 2017).

Relativamente à ISA, uma *spin-off* estabelecida em 1990, resultado da aposta de jovens licenciados nas áreas de engenharia e informática da Universidade de Coimbra que desenvolve soluções de monitorização remota. Em junho de 2008, foi transformada em sociedade anónima e a sua sede mantém-se, até à atualidade, em Coimbra. Com o objetivo de se alargar a novos mercados, a ISA optou por um modelo de inovação que consiste na colaboração, através da ISA Academy, com universidades e centros de investigação para a criação, pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, apenas possíveis através de uma incessante aposta em investigação e desenvolvimento (I&D) conjugado com recursos humanos altamente qualificados (ISA, 2017).

~

~

Tabela 3 - Caracterização geral das empresas

<b>Empresa</b>	<b>Sotkon Portugal. Sistemas de Resíduos, S.A.</b>	<b>Viarco indústria de Lápis Lda</b>	<b>ISA – Intelligent Sensing Anywhere, S.A.</b>
<b>Área de negócio</b>	Fabricação de outros reservatórios e recipientes metálicos	Fabricação de lápis	Atividades de engenharia e técnicas afins
<b>Ano de constituição</b>	2006	1978	1990
<b>Início da internacionalização</b>	2008	2011 <sup>2</sup>	2000
<b>Número de colaboradores antes e após internacionalização</b>	Antes: 9 Após: 22	Antes: 17 Após: 25	Antes: 12 Após: 100
<b>Quota do mercado externo no volume de negócios</b>	67%	50%	70 a 75%
<b>Mercados externos</b>	Espanha, França, Brasil, Reino Unido, Marrocos, Turquia, Angola, Croácia, Colômbia, Iraque, Roménia, Moçambique, África do Sul, Israel, Grécia, USA.	EUA, Espanha, França, Inglaterra, Irlanda, Alemanha, Dinamarca, Bélgica, Holanda, Polónia, Grécia, Itália, Austrália, Coreia do Sul, Índia, Japão.	Espanha, França, Reino Unido, Alemanha, Eslovénia, Angola, Bolívia, Brasil, Egito, Canadá, Argentina, Arábia Saudita, Índia, Austrália, Malásia, México, Turquia, Emirados Árabes Unidos, Quênia e Nigéria.

Fonte: elaboração própria.

### 3.1. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta secção procuramos fazer a análise dos PI dos casos em estudo. Perante os resultados<sup>3</sup> obtidos, o principal objetivo será analisar esses resultados no sentido de apresentar, de forma sucinta, uma resposta às questões de investigação, procurando sempre enquadrar e contrapor a prática empresarial, dos casos em estudo, com o referencial teórico.

A análise do PI das empresas Sotkon, Viarco e ISA permitiu identificar semelhanças, mas, também, diferenças nos processos. A possibilidade de realizar estas comparações, onde são identificadas as semelhanças e as disparidades de cada caso é uma das principais vantagens do estudo multicaso.

Considerando os dados primários e secundários recolhidos através das entrevistas e análise documental, importa agora analisar e comparar esses dados, bem como cruzá-los com o enquadramento teórico e a literatura revista no primeiro capítulo, procurando, desse modo,

<sup>2</sup> Estamos a considerar o ano de internacionalização da empresa com a denominação de Viarco. A génese e história da empresa remontam ao início do século XX.

<sup>3</sup> Por questões de limitações de espaço, optamos por fazer, em simultâneo, a apresentação dos resultados e sua discussão.

encontrar as ilações mais pertinentes e uma resposta para as questões de investigação propostas. De seguida propomo-nos, de forma concisa, apresentar respostas às questões de investigação deste estudo, procurando fazer o enquadramento com a teoria e literatura anteriormente revista.

Q1 - Como é desenvolvido o PI? Isto é, que estratégias e modalidades (modos de entrada) foram utilizados para entrar nos mercados externos?

A exportação revelou-se, nas empresas em estudo, como o modo de entrada mais utilizado.

Os modos de entrada, em mercados externos, utilizados pela Viarco, centram-se, especialmente, na exportação direta e indireta. Exportação direta, a retalho, pois a empresa comercializa diretamente com o consumidor final e indireta através de distribuidores. Detentora de produtos únicos no mundo, a empresa aproveita ainda todas as vantagens que o *e-commerce* lhe pode proporcionar desde a redução de custos, aumento de credibilidade, maior e mais rápido acesso à informação, eliminação de intermediários e o acesso a um mercado de maiores dimensões, pelo que, neste âmbito, o processo enquadra-se na perspectiva de Kogut (1985). Como a exportação é sempre feita na base da compra direta pelo distribuidor, os mesmos não encaram a loja online como concorrência contornando uma das principais desvantagens apontadas a este modo de entrada. Adicionalmente, a empresa aposta, fortemente, na participação em feiras no sentido de fortalecer e aprofundar as suas relações de parceria (em linha com a perspectiva de Sharma (1993)) pois permite às empresas ter acesso a produtos, recursos e serviços potenciadores de vantagens competitivas com redução de custos e riscos.

No caso da Sotkon a aposta constante na procura de parceiros para a distribuição revela que a exportação é tendencialmente indireta, mas, a empresa revelou-se rica em exemplos de diferentes modos de entrada, como os contratos de licenciamento e as *Joint Venture*, entre outros o que vai de encontro ao defendido pelo *Modelo Não Sequencial* de Clark et al. (1997). Portanto, uma das preocupações fundamentais da empresa é conhecer bem o mercado onde pretende entrar acabando por definir/ajustar o modo às especificidades de cada mercado.

O caso da ISA, é similar ao da Sotkon. A empresa abriu uma subsidiária em França, mas rapidamente percebeu que não pretendia abrir subsidiárias em todo mundo, e, agora, a aposta é na exportação através de parceiros locais. No entanto, várias formas contratuais, e IDE, são também considerados. A ISA não recusa recorrer a vários modos de entrada em simultâneo. Mais uma vez, estamos perante um caso misto de utilização de modos de entrada, identificável com o *Modelo Não Sequencial* de Clark et al. (1997).

Outro aspeto comum às estratégias da Sotkon e a ISA, é o estabelecimento de *networks* (Teoria das Redes) esta teoria é aquela que melhor representa o PI das duas empresas. Tal como refere o responsável da empresa, a Sotkon tenta por “várias vias potenciar a rede de distribuição através da identificação de parceiros com *know-how* de mercado, com uma rede de clientes que necessitem de produtos como o que a Sotkon apresenta” de forma a potenciar as suas vantagens económicas, aproveitando os saberes técnicos e económicos da pertença a uma rede. Esta estratégia vai de encontro à perspectiva de Bachmann (2001). No caso da ISA, o PI da empresa faz-se com base em parcerias, mas não existiu nenhum mercado com grande investimento onde não existissem garantias de resultados positivos.” Aproveitando as circunstâncias a ISA consegue, dessa forma, contactar outros clientes nesses locais diminuindo os riscos de investimento. Esta perspectiva corresponde à vantagem de localização do Paradigma Eclético.

Q2 - Porquê a decisão de investir neste processo? Isto é, quais as razões/motivações fundamentais para o fazer?

No caso da fábrica de lápis Viarco, a sua motivação vai de encontro às motivações identificadas por Viana e Hortinha (2005) de vontade de crescimento da empresa que quer aumentar a sua notoriedade “a abordagem é sempre ser descoberto e não promovido”. Além disso, a empresa considera que é detentora de produtos únicos o que constitui, segundo Czinkota (2004), uma motivação proativa.

O exemplo da Sotkon é facilmente identificado com as motivações reativas de Czinkota (2004) se considerarmos que os principais mercados desta empresa eram os domésticos (empresa ibérica) e, devido às respetivas crises económicas a empresa ressentiu-se em termos de vendas o que motivou, ainda mais, a deslocação para o exterior. Não obstante, também se identificam motivações proactivas - o produto é único, defendido por patentes mundiais e, de acordo com o responsável da empresa “vende-se por si” (produtos únicos, e vontade da equipa de gestão).

No caso da ISA, a empresa é uma *spin-off* da Universidade de Coimbra, pelo que a primeira motivação identificada será o empreendedorismo e o desejo inicial de expansão. Devido à natureza do negócio, o *Scanning Global*, identificado por Bartlett e Beamish (2010), é uma das motivações identificadas no PI da ISA. Esta empresa sempre procurou parcerias que lhe permitissem o contínuo investimento em novas tecnologias e modernidade.

Q3 - Que barreiras/dificuldades enfrentadas? O processo teve apoios externos à empresa?

No caso da Sotkon, a empresa já enfrentou várias barreiras à internacionalização. De acordo com Figueira-de-Lemos et al. (2011), o risco de internacionalizar está estreitamente relacionado com fatores externos e incontrolláveis à empresa como a instabilidade política, a instabilidade económica, as oscilações nas taxas de câmbio e as alterações legislativas na regulação dos mercados. Todos estes fatores/barreiras foram identificados como influentes num negócio como o da Sotkon.

No caso da Viarco, o responsável admite a existência de barreiras no PI associadas ao registo de marcas. Devido à comercialização direta para um nicho muito específico de mercado, a empresa considera que existem barreiras, mas estas barreiras estão associadas com a compreensão funcional do produto que, devido à sua originalidade, exige um esforço extra na comunicação do produto. Relativamente à questão do registo de marcas é importante ressaltar o facto de esta poder ser uma barreira à internacionalização na medida em que, quando surge a aposta na internacionalização, é necessária a realização de estudos que verifiquem a possibilidade de utilização de determinada marca ou insígnia sob pena da impossibilidade da sua utilização, pois basta a existência de elementos semelhantes, tais como, cores ou até tipos de letra, para inviabilizar todo o processo podendo ainda dar origem ao pagamento de avultadas coimas devido a cópia e danos de direitos de imagem e comerciais.

Por sua vez, a ISA refere que enfrentou barreiras culturais, mas, no seu caso particular, ainda que, e de acordo com o responsável, a empresa sempre tenha tentado apostar em mercados onde existia uma oportunidade real a ser trabalhada, as especificidades do produto e da sua área de atuação, o mercado de gás, conduzem a empresa a situações de grandes oportunidades, mas também de grandes riscos. Esta perspetiva está em linha com a teoria de Kwok e Reeb (2000), que consideram o risco a que a empresa está sujeita maior ou menor variando de acordo com o país externo para o qual a empresa se internacionaliza e ainda o próprio mercado interno da empresa.

Relativamente aos apoios externos, todas as empresas em estudo recorrem aos apoios com o objetivo comum de encontrar parceiros, mas, também com objetivos diferentes, seja para financiamento para contratação de consultores internacionais, para marketing e publicidade ou para

I&D do produto. Todas as empresas reconhecem que os apoios financeiros externos são importantes, numa fase inicial, mas não devem constituir-se como forma de subsidiar as empresas.

Q4 - Onde investir? Isto é quais os principais critérios de seleção/escolha de mercados?

Relativamente aos critérios, no caso da Sotkon e da ISA, o primeiro mercado a abordar foi o francês, por causa “da questão da proximidade”.

No caso da Viarco e, de acordo como responsável da empresa, a empresa sempre comercializou para mercados externos mas, as vendas eram feitas com a marca de terceiros e/ou para mercados PALOP<sup>4</sup>. Neste caso, a questão da proximidade cultural e linguística será a mais adequada a considerar.

Considerando a análise do PI das empresas e, contrapondo com a literatura revista, é possível indicar um dos modelos teóricos que se enquadra, em parte, nestes processos, é o *Modelo de Uppsala* de Johanson e Wiedersheim – Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Não obstante, há a referir que, para os casos em estudo, nem todas as etapas sequenciais identificadas no *Modelo de Uppsala* são seguidas podendo o processo ser aqui enquadrado no *Modelo Não Sequencial* de Clark et al. (1997). Analisando outros aspetos do PI, e lembrando que para Knight e Cavusgil (2004) as *Born Global* são empresas que adotam estratégias visionárias e que operam, desde muito cedo, nos mercados externos, podemos considerar aqui o caso da Sotkon. A internacionalização começou dois anos após a génese da empresa. O caso da ISA, apesar de não se enquadrar no aspeto da velocidade de internacionalização, considerando outras características apontadas às *Born Global*, como sendo empresas de pequena dimensão com orientação tecnológica (Knight & Cavusgil, 2004), conseguimos identificar o caso da ISA: “um dos principais critérios de seleção de os mercados é estes terem uma certa dimensão e certificações específicas. Países em que o preço da mão-de-obra é muito reduzido são países em que ter tanques de gás ou combustíveis remotos não faz sentido”<sup>5</sup> (Fernando Cortez, ISA). Na Viarco, ainda que seja mais complicado confirmar informações que remontam a um passado distante, de acordo com cartazes publicitários datados de 1916, a empresa publicitava o seu estabelecimento no Brasil<sup>6</sup>. A Viarco pode ser associada ao conceito de *Born Again Global*, na medida em que, de acordo com os dados recolhidos, em 2011 a empresa decidiu revolucionar todo o PI de forma célere devido à crise económica que o país atravessava.

## CONCLUSÃO

Os desafios da globalização, do comércio e concorrência mundial determinam a necessidade de as empresas procurarem novas oportunidades de negócio. Tal como refere Azuayi (2016: 1), “o fenómeno da internacionalização alterou significativamente o enquadramento para a maior parte dos negócios, nos quais as empresas passaram a enfrentar mercados muito dinâmicos e competitivos”.

Com efeito, a interdependência dos países e mercados é uma realidade incontornável. Atualmente as empresas concorrem num mercado global, que lhes coloca novos e constantes desafios nos negócios determinando uma relevância crescente da internacionalização (Pinto e Pereira, 2016).

---

<sup>4</sup> Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

<sup>5</sup> Fernando Cortez, CEO - ISA.

<sup>6</sup> Informação recolhida durante a entrevista com José Vieira, administrador da Viarco

Outra consequência da globalização foi a necessidade de as empresas aprenderem e apreenderem mais rapidamente a informação comparativamente aos seus concorrentes. Em Portugal, a internacionalização assume primordial importância sendo considerado o caminho para fortalecer a economia e aumentar a competitividade das empresas (Simões, 2010).

O principal objetivo do estudo foi analisar o PI de três empresas portuguesas, de modo a identificar estratégias, dificuldades e captar a complexidade e especificidade desses processos. Para atingir os objetivos recorreremos à metodologia qualitativa sob a forma de estudo de caso.

Os casos em estudo revelaram que não é possível enquadrá-los num único modelo teórico. O modelo “misto” enquadrado pelo *Modelo Não Sequencial* parece ser o mais indicado para caracterizar a estratégia das empresas. Em comum as três empresas apresentam a aposta em parceiros para auxílio em todo o PI desde a definição de estratégias, à escolha dos modos de entrada e, sobretudo, a superação das principais barreiras com que se defrontam no decorrer do processo, o que vai de encontro à teoria que refere a importância das redes para o processo de internacionalização, como por exemplo, Sharma e Johanson (1987), Bachmann (2001), Johanson e Vahlne (2009).

Neste estudo foram ainda identificadas as principais motivações para a internacionalização. À exceção da vontade de crescimento, que parece ser um objetivo comum às empresas em causa, estas também identificaram outras motivações, diferentes entre elas. Não obstante, considerando o enquadramento teórico revisto, estas enquadram-se nas motivações proativas de Czinkota (2004).

Na questão das barreiras ou entraves à internacionalização, as culturais foram as mais referidas pelas empresas o que nos parece compreensível visto que, e segundo Lu e Beamish (2001), Johanson e Vahlne (2003), Cerrato e Piva (2012), as barreiras culturais abarcam, simultaneamente, além da cultura, as dimensões política, económica e jurídica.

Ressalvando que esta pesquisa se baseou num estudo de caso, importa também referir decorrente da metodologia seguida, que as conclusões circunscrevem-se aos casos em estudo e não podem ser generalizadas ao universo de empresas que se internacionalizam. Não tendo sido possível, neste estudo, apresentar um maior número de casos em análise, procuraremos fazê-lo em estudos futuros.

## BIBLIOGRAFIA

AICEP PORTUGAL GLOBAL. (2013). HORIZONTE INTERNACIONALIZAR: GUIA PARA PME. RECUPERADO DE [HTTP://WWW.PORTUGALGLOBAL.PT/PT/INTERNACIONALIZAR/DOCUMENTS/HORIZONTEINTERNACIONALIZARGUIAPARA RAPME.PDF](http://www.portugalglobal.pt/pt/internacionalizar/documents/horizonteinternacionalizarguiapara_rapme.pdf)

ANDERSSON, S. (2004) INTERNATIONALIZATION IN DIFFERENT CONTEXTS. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, VOL. 19, 851 - 875.

AIMINHO (S.D.). INTERNACIONALIZAR. CADERNOS TÉCNICOS. MINHO: ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO MINHO. RECUPERADO DE [HTTP://WWW.AIMINHO.PT/IMGALL/FILE/MANUAIS/INTERNACIONALIZACAO.PDF](http://www.aiminho.pt/imgall/file/manuais/internacionalizacao.pdf) A 02 DE DEZEMBRO DE 2016.

AZUAYI, R. (2016). INTERNATIONALIZATION STRATEGIES FOR GLOBAL COMPANIES: A CASE STUDY OF ARLA FOODS, DENMARK. JOURNAL OF ACCOUNTING & MARKETING. 5:4, DOI: 10.4172/2168-9601.1000191

BACHMANN, R. (2001). TRUST, POWER AND CONTROL IN TRANS-ORGANIZATIONAL RELATIONS. SAGE JOURNALS, VOL. 22 (2), 337- 365. RETIRADO DE [HTTP://JOURNALS.SAGEPUB.COM/DOI/ABS/10.1177/0170840601222007](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840601222007)

BARKEMA, H. G., & DROGENDIJK, R. (2007). INTERNATIONALISING IN SMALL, INCREMENTAL OR LARGER STEPS? JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 1-17.

BARTLETT, C. & BEAMISH, P. W. (2010). TRANSNATIONAL MANAGEMENT: TEXT, CASES AND READINGS IN CROSS-BORDER MANAGEMENT. MCGRAW-HILL HIGHER EDUCATION, 6ª ED.

BARTLETT, C. & GHOSHAL, S. (1989) MANAGING ACROSS BORDERS: THE TRANSNATIONAL SOLUTION. BOSTON. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

BELL, J. (1993). COMO REALIZAR UM TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO. LISBOA: GRADIVA, (3ª ED.)

BELL, J.; MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S. & CRICK, D. (2003). TOWARDS AN INTEGRATIVE MODEL OF SMALL FIRM INTERNATIONALISATION. JOURNAL OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP, VOL. 1, (4), 339-62.

BLUHM, D., HARMAN, W., LEE, T. W. & MITCHELL, T. R. (2011). QUALITATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT: A DECADE OF PROGRESS. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES 48:8 DECEMBER

CALDERÓN, C. & LOAYZA, N. & SERVÉN, L. (2004) GREENFIELD FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND MERGERS AND ACQUISITIONS: FEEDBACK AND MACROECONOMIC EFFECTS. WORLD BANK POLICY RESEARCH WORKING PAPER 3192, JANUARY.

CERRATO, D., & PIVA, M. (2012). THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: THE EFFECT OF FAMILY MANAGEMENT, HUMAN CAPITAL AND FOREIGN OWNERSHIP. JOURNAL OF MANAGEMENT & GOVERNANCE, 16, 617-644.

CLARK, T., PUGH, D. S., & MALLORY, G. (1997). THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION IN THE OPERATING FIRM. INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW, 6(6), 605-623.

COUTINHO, C. (2008). A QUALIDADE DA INVESTIGAÇÃO EDUCATIVA DE NATUREZA QUALITATIVA: QUESTÕES RELATIVAS À FIDELIDADE E VALIDADE. EDUCAÇÃO UNISINOS 12(1):5-15, JANEIRO/ABRIL, 2008

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A.; ORTIZ-BUONAFINA, M. & AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. (2004). THE EXPORT MARKETING IMPERATIVE. AUSTRALIA: THOMSON

CZINKOTA, M., RONKAINEN, I. & MOFFETT, M. (1999). INTERNATIONAL BUSINESS. ORLANDO: DRYDEN PRESS, FORT WORTH, (5ª ED.).

DUNNING, J. H. (1980). TOWARD NA ECLECTIC THEORY OF INTERNATIONAL PRODUCTION: SOME EMPIRICAL TESTS. JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 9-31.

EISENHARDT, KATHLEEN, M. (1989). BUILDING THEORIES FROM CASE STUDY RESEARCH, ACADEMY OF MANAGEMENT. THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL 14, (4), 532 - 550.

FERNANDES, J. M. (2014). CAMINHOS DO EXPORTADOR. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO. COIMBRA: CONJUNTURA ACTUAL EDITORA.

FERNÁNDEZ, Z. & NIETO, M. J. (2005). INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED FAMILY BUSINESSES: SOME INFLUENTIAL FACTS. FAMILY BUSINESS REVIEW, Nº 18, 77 – 89.

FIELD, M. & KELLER, L. (1998). PROJECT MANAGEMENT. CENGAGE LEARNING EMEA.

FIGUEIRA-DE-LEMONS, F., JOHANSON, J., & VAHLNE, J. E. (2011). RISK MANAGEMENT IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM: A NOTE ON THE UPPSALA MODEL. JOURNAL OF WORLD BUSINESS, 46, (2), 143-153.

HANSSON, A., & HEDIN, K. (2007). MOTIVES FOR INTERNATIONALIZATION SMALL COMPANIES IN SWEDISH INCUBATORS AND SCIENCE PARKS. SWEDEN: UPPSALA UNIVERSITY. RECUPERADO DE [HTTP://WWW.DIVAPORTAL.ORG/SMASH/GET/DIVA2:131423/FULLTEXT01.PDF](http://www.divaportal.org/smash/get/DIVA2:131423/FULLTEXT01.PDF) A 12 DE JANEIRO DE 2017.

HILL, C. W. (2014). INTERNATIONAL BUSINESS: COMPETING IN THE GLOBAL MARKETPLACE. 10TH GLOBAL EDITION. MCGRAWHILL EDUCATION.

HILL, C. W. L.; HWANG, P. & KIM, W. C. (1990). AN ECLECTIC THEORY OF THE CHOICE OF INTERNATIONAL ENTRY MODE. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 11(2), 117-128. RECUPERADO DE [HTTP://ONLINELIBRARY.WILEY.COM/DOI/10.1002/SMJ.V11:2/ISSUETOC](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/SMJ.V11:2/ISSUETOC) EM 5 DE JANEIRO DE 2017.

HOLLENSSEN, S. (2011). GLOBAL MARKETING: A DECISION-ORIENTED APPROACH. PRENTICE HALL FINANCIAL TIMES. (5ª ED.).

ISA (2017). OBTIDO EM 6 DE MARÇO DE 2017, DE ISA – INTELLIGENT SENSING ANYWHERE: [HTTP://WWW.ISASENSING.COM/](http://www.isasensing.com/)

JOHANSON, J. & VAHLNE, J. (1977). THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM: A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENT. JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 23.

JOHANSON, J. & WIEDERSHEIN – PAUL, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM: FOUR SWEDISH CASES. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 12, 305-322.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J. (2009). THE UPPSALA INTERNATIONALIZATION PROCESS MODEL REVISITED: FROM LIABILITY OF FOREIGNNESS TO LIABILITY OF OUTSIDERSHIP. JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 40, Nº 9, 1411-1431.

KNIGHT, G. & CAVUSGIL, S. (2004). INNOVATION, ORGANIZATIONAL CAPABILITIES, AND THE BORN GLOBAL FIRM, JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, VOL. 35 (2), 124-141.

KOGUT, B. (1985). DESIGNING GLOBAL STRATEGIES: COMPARATIVE AND COMPETITIVE VALUE-ADDED CHAINS. SLOAN MANAGEMENT REVIEW, 26(4):15-28.

KWOK, C. C. Y., & REEB, D. M. (2000). INTERNATIONALIZATION AND FIRM RISK: NA UPSTREAM DOWNSTREAM HYPOTHESIS. JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 31(4), 611-629

LI, Y. & NKANSEH, S. (2005). INTERNATIONALISATION PROCESS OF TWO SWEDISH FIRMS – THE CASE OF VADERSTOD AB AND CONTEXT VISION AB. MASTER PROGRAMME IN BUSINESS ADMINISTRATION – STRATEGY AND CUSTURE – DEPARTMENT OF MANAGEMENT AND ECONOMICS, SWEDEN, LINKOPING UNIVERSITY.

LU, J. W., & BEAMISH, P. W. (2001). THE INTERNATIONALIZATION AND PERFORMANCE OF SMES. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 22, 565–586.

MALHOTRA, N. (2001). PESQUISA DE MARKETING: UMA ORIENTAÇÃO APLICADA. RECUPERADO DE [HTTPS://PROFLAM.FILES.WORDPRESS.COM/2011/05/RESUMO-LIVRO-MALHOTRA.PDF](https://proflam.files.wordpress.com/2011/05/resumo-livro-malhotra.pdf), EM 17 DE ABRIL DE 2017.

MARTÍN, L. Á. G. & LÓPEZ, J. E. N. (2007). LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA – TEORÍA Y APLICACIONES. E. ARANZADI, NAVARRA: ED. 4ª EDIÇÃO.

MATTAR, F.N. (1997). PESQUISA DE MARKETING: METODOLOGIA, PLANEJAMENTO. SÃO PAULO, ATLAS, VOL.1. (4ª. ED.).

MENDES, S. (2015). A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS. ESTUDO DE CASO PARFOIS – BARATA & RAMILO S.A. DISSERTAÇÃO DE MESTRADO. UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA. FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO, LISBOA, PORTUGAL.

MEYER, R. (1996). THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM REVISITED: EXPLAINING PATTERNS OF GEOGRAPHIC SALES EXPANSION: ERASM RESEARCH PROJECT INTERNATIONALIZATION AND COMPETITIVE SPACE (4). ROTTERDAM: ERASMUS UNIVERSITEIT.

MORENO, C. (2005). OS FATORES DE INOVAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO. RECUPERADO DE [HTTP://WWW.JANUSONLINE.PT/ARQUIVO/2005/2005\\_2\\_2.HTML](http://www.janusonline.pt/arquivo/2005/2005_2_2.html), JANUS ONLINE.

MWITI, E., OFAFA, G. & MKIM, A. (2013) DETERMINANTS OF INITIAL EXPORT MARKET PARTICIPATION (NA EMPIRICAL STUDY ON THE INTERNAL-PROATIVE AND INTERNAL REATIVE FACTORS AMONG SMALL ENTERPRISES IN THE COMERCIAL CRAFT SECTOR IN KENYA. INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE, 4 Nº 7, 64-88.

PIEKKARI, R. & WELCH, C. (2011). RETHINKING THE CASE STUDY IN INTERNATIONAL BUSINESS AND MANAGEMENT RESEARCH. CHELTENHAM, EDWARD ELGAR PUBLISHING.

PINTO, M. & PEREIRA, R. (2016). AS PME E A SUA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO. REVISTA LUSÓFONA DE ECONOMIA E GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES, [S.L.], N. 3,153-183, JUNE 2016. ISSN 2183-5845.

RENNIE, M. (1993). GLOBAL COMPETITIVENESS: BORN GLOBAL. MCKINSEY QUARTERLY, 45-52.

ROPELATO, M., FRONZA, F., AMAL, M., & SILVEIRA, M. 2009. COMO É TRATADO O CONCEITO DE BORN GLOBAL NA LITERATURA NACIONAL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO?, XII SEMEAD - EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: 31. SÃO PAULO.

SHARMA, D. E JOHANSON, J. (1987). TECHNICAL CONSULTANCY IN INTERNATIONALIZATION. INTERNATIONAL MARKETING REVIEW, 4 (WINTER): 20-29.

SIMÕES, A. C. (2010). INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS: PROCESSOS E DESTINOS. MESTRADO EM ECONOMIA INTERNACIONAL E ESTUDOS EUROPEUS. UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA – INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO, LISBOA, PORTUGAL.

SOTKON (2017). OBTIDO EM 8 DE MARÇO DE 2017, DE SOTKON WASTE SYSTEMS: [HTTP://WWW.SOTKON.COM/PT](http://www.sotkon.com/pt)

TEIXEIRA, S. & DIZ, H. (2005). ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO. PUBLISHER TEAM.

VIANA, C. & HORTINHA, J. (2005). MARKETING INTERNACIONAL. LISBOA: EDIÇÕES SÍLABO, 2ª EDIÇÃO.

VIARCO (2017). OBTIDO EM 18 DE FEVEREIRO DE 2017, DE VIARCO| FÁBRICA DE LÁPIS PORTUGUESA: [HTTPS://WWW.VIARCO.PT/](https://www.viarco.pt/)

WELCH, L.S & LUOSTARINEN, R.K. (1988). INTERNATIONALIZATION: EVOLUTION OF A CONCEPT. JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT. 14 (2), 36-64.

YIN, R. K. (2009). CASE STUDY RESEARCH. DESIGN AND METHODS. LONDON: THOUSAND OAKS: SAGE PUBLICATIONS (4 TH ED.).