

AS PME E A SUA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Marlene Pinto¹, Raquel Pereira²

¹ Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - IPP, Rua Jaime Lopes Amorim, s/n 4465-004 S. Mamede de Infesta, Porto, Portugal

² Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas (CECEJ). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Institution - Instituto Politécnico do Porto. Rua Jaime Lopes Amorim, s/n 4465-004 S. Mamede de Infesta, Porto, Portugal

RESUMO

A crescente interdependência dos países e mercados é uma realidade incontornável. As empresas concorrem num mercado global, que lhes coloca novos e constantes desafios nos negócios e determina uma crescente relevância da internacionalização.

No contexto português, esta afirmação assume uma pertinência muito particular. O tecido empresarial é fortemente caracterizado por Pequenas e Médias Empresas (PME), representando 79% do emprego e 66,5% do valor acrescentado (Comissão Europeia, 2014). Há autores que defendem que a internacionalização das empresas é fundamental para o desenvolvimento da nossa economia (Fernandes, 2014; Pais 2002; Simões 2010). Contudo, para que esta passagem aconteça, as empresas têm que rever comportamentos e possuir vantagens competitivas que lhes permitam usufruir do vasto leque de oportunidades que o fenómeno da globalização propicia.

Utilizando a metodologia qualitativa, e o método do estudo de caso, os objetivos fundamentais deste trabalho são analisar e perceber, fazendo o enquadramento com a literatura, de que forma as PME abordam os mercados internacionais procurando, desse modo, dar resposta às seguintes questões: Que razões motivam e influenciam o processo de internacionalização? Que estratégias/modalidades escolhem? Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais? Especificamente, pretende-se estudar e analisar o PI de três PME portuguesas, situadas na região Norte, e que operam em áreas de negócio completamente distintas.

Os resultados indicam que o modelo Uppsala é útil para compreender o processo de internacionalização das PME. Contudo, também indicam que há empresas que iniciam a sua expansão internacional muito rapidamente e para mercados geograficamente dispersos, contrariando alguns princípios do modelo Uppsala. Para os casos em análise, as razões/fatores que motivam e influenciam a internacionalização, associados a fatores como o perfil dos gestores, o modelo de negócio, as networks em que a empresa poderá estar inserida, podem potenciar a decisão de, e de reforço, PI, o qual acontece usando como principal modo de entrada a exportação.

Palavras chave: Estratégias, Internacionalização, PME, Processo de internacionalização.

ABSTRACT

The increasing level of interdependency of countries and markets is an inescapable reality. Companies compete in a global market, which brings new and constant business challenges, resulting in the increasing importance of the internationalization process.

In the context of Portugal, this statement is particularly pertinent. The business sector is, to a great extent, composed of Small and Medium Enterprises (SMEs), representing 79% of employment and 66.5% of added value (European Commission, 2014). Several authors believe that the internationalization of Portuguese companies is essential for economic development (Fernandes, 2014; Pais 2002; Simões 2010). However, this passage requires the introduction of new behaviors and competitive advantages to benefit of all opportunities that globalization process generates.

Using a qualitative methodology, through the case study, our main goals are to analyze and to understand, in the framework provided by the academic literature, how SMEs approach the international markets, trying in this way to give an answer to the following questions: Which factors motivate and influence the internationalization process? Which are the strategies/modalities chosen? Which differentiating factors allow these companies to compete in international markets? Specifically, our goal is to study and to analyze the internationalization process of three Portuguese SMEs, located in the northern region of the country, which operate in completely distinct business branches.

The results indicate that the Uppsala model is useful to understand the process of internationalization of SMEs. However, they also show that there are companies which begin their international expansion very rapidly and to geographically dispersed markets, in contradiction with some of the principles of the Uppsala model. In the cases we analyzed, the reasons/factors that motivate and influence the internationalization process, related to factors such as the manager's profile, the business model, the networks which the company may be a part of, may stimulate the decision to begin, or to reinforce, the internationalization process, which uses mainly exporting as the mode of entry.

Keywords: Strategies, internationalization, SME, internationalization process

Introdução

A crescente interdependência dos países e mercados é uma realidade incontornável. As empresas concorrem num mercado global, que lhes coloca novos e constantes desafios nos negócios. Com efeito, a questão da internacionalização das empresas e das economias assume uma relevância fundamental. Sousa, Martínez-Lopez e Coelho (2008, p. 344) referem que *“Firms’ survival and expansion, and the consequent economic growth of many countries, is strongly dependent on a better understanding of the determinants that influence their export performance”*. Também Hagiu e Clipici (2009, p. 375) consideram que *“As a result of growing globalization and competition the issue of internationalization is becoming more and more important and relevant for companies all over the world”*.

No que se refere ao contexto português, esta questão assume uma importância fundamental. O interesse e a pertinência em estudar e analisar o processo de internacionalização adotado pelas PME portuguesas justifica-se pela relevância que estas empresas assumem na Economia do nosso país. O tecido empresarial é fortemente caracterizado por PME, representando 79% do emprego e 66,5% do valor acrescentado (Comissão Europeia, 2014). Vários autores defendem que a internacionalização das empresas portuguesas é fundamental para o desenvolvimento da economia (Fernandes, 2014; Pais 2002; Simões 2010). Por outro lado, a literatura também refere que as PME são as empresas que enfrentam mais dificuldades na internacionalização. Para a grande parte das PME, a falta de recursos humanos e financeiros, de experiência e conhecimento limita o PI, além de que estão mais expostas a choques internos e externos (Amal, M; Filho, A. & Miranda, C., 2008; Jarillo, 1989; Knight, 2000). Com efeito, neste trabalho analisamos o caso de três PME que operam em áreas de negócio distintas: o caso da empresa Arcaboa – Indústria de frio, SA, que se dedica ao fabrico de equipamentos não domésticos de refrigeração; o caso Paulo Antunes – Unipessoal, Lda, que atua no setor do mobiliário e decoração; e o caso VentureOak, do ramo da programação informática.

Na primeira seção começamos por fazer o enquadramento teórico da temática. Revemos a literatura no sentido de descrever e compreender as teorias, motivos e modos de entrada nos mercados externos. Posteriormente, descrevemos a metodologia. Recorrendo à metodologia qualitativa, através do estudo de caso, pretende-se analisar e perceber, fazendo o enquadramento com a teoria e a literatura revista, de que forma as PME abordam os mercados internacionais procurando dar resposta às questões de investigação propostas: Que razões motivam e influenciam o processo de internacionalização? Que estratégias e modalidades escolhem e que razões justificam essa escolha? Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais? Na terceira seção apresentamos e discutimos os três casos de internacionalização referidos e, por último, são apresentadas as principais conclusões, bem como as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

1. Revisão da literatura

O sistema mundial assiste a um rápido processo de globalização que se caracteriza por uma crescente interdependência dos Estados e das economias, forçando as suas empresas a concorrerem num mercado global, e em constante mudança, determinando novos e constantes desafios nos negócios. Não sendo a temática da internacionalização um fenómeno dos nossos dias, porque as trocas entre nações perdem-se no tempo, a dimensão, crescimento e características que a internacionalização atingiu, nas últimas décadas, tornam este fenómeno relevante, justificando um interesse renovado no seu conhecimento (Dias, 2007). A internacionalização, no contexto do mercado global, tornou-se a estratégia de maior relevo no que concerne ao potencial crescimento económico de uma empresa (Luo, Y., 2005; Sapienza et al, 2006). A revisão da literatura permite constatar que, para vários autores, como por exemplo Johanson e Vahlne (1977), Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), Larrinaga (2005), Calof e Beamish (1995), o conceito de internacionalização engloba estratégias e decisões de envolvimento gradual em operações internacionais, as quais são influenciadas por fatores internos e simultaneamente exigem a adaptação à envolvente internacional. Se é um facto que o termo

internacionalização pode apresentar diferentes definições, uma verdade inegável é que as empresas têm necessidade de se internacionalizar. E porquê? Que razões/motivos determinam esse processo? De que forma as empresas o fazem?

1.1 Teorias de Internacionalização

No sentido de compreender os motivos, as estratégias e modalidades utilizadas pelas empresas quando decidem levar a cabo o processo de internacionalização, nesta secção apresentamos algumas das principais teorias explicativas desta temática. A revisão da literatura das teorias de internacionalização permite agrupar essas teorias/modelos em três categorias principais:

- a) As que seguem uma abordagem económica e visam explicar as razões pelas quais pode haver interesse das empresas em se expandir internacionalmente. Enquadram-se aqui a Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1976, 1998) e o Paradigma Eclético de Dunning (1973, 1980, 1988, 2000). Estas teorias assentam numa abordagem económica pois são modelos mais orientados para a otimização dos recursos e dos retornos financeiros (Anderson e Buvik, 2002; Hemais e Hidal (2004), citado em Vanconcellos (2013).
- b) Os modelos de abordagem comportamentalista que consideram que os processos de internacionalização se realizam por etapas e de forma gradual, como o modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975); Johanson e Vahlne (1977, 1990), e o modelo Uppsala na perspetiva das Networks (Johanson & Vahlne, 2009). Para Anderson e Buvik (2002), a abordagem comportamentalista advém do processo de internacionalização estar relacionado com as atitudes, perceções e comportamentos da empresa.
- c) As que procuram analisar e explicar “como” e o “porquê” de algumas empresas abordarem o mercado desde muito cedo, sendo que algumas se internacionalizam logo após o primeiro ano de atividade. São as designadas *Born Globals* ou *International New*

Ventures (INV) (Welch & Loustarinen, 1988; Rennie, 1993; Oviatt & McDougall, 1994)

O princípio base da Teoria da Internalização, desenvolvida por Buckley e Casson (1976), está no facto de considerar que as empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente, no sentido de aproveitar as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos. Ou seja, recorrendo ao conceito de “imperfeições de mercado”, esta teoria contribuiu para a compreensão das atividades de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) das empresas e para fomentar a ideia que as multinacionais demonstram maior eficiência que o mercado na organização de atividades económicas.

Similarmente, o Paradigma Ectético de Dunning (1973, 2000) ou Paradigma OLI (Onwership-Localization-Internalization) considera que para ter sucesso e cobrir os custos de instalação e operação no estrangeiro, a empresa precisa criar mais valor acrescentado que as empresas domésticas. Similarmente à teoria anterior procura explicar a forma, extensão e padrão do processo de internacionalização através do IDE. Sendo um dos modelos teóricos mais reconhecidos em negócios internacionais (Stoian & Filippaios, 2008), para esta teoria, na génese da existência e sucesso de uma empresa multinacional, está o facto da sua vantagem competitiva ser suficiente para ultrapassar os custos e desvantagens de ser estrangeira.

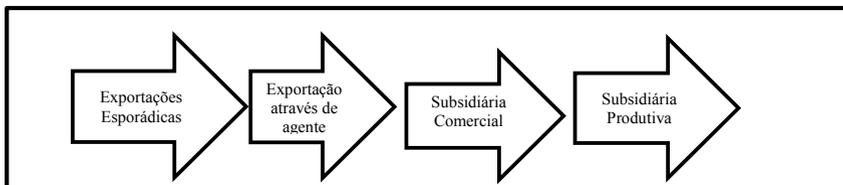
Estas teorias, que se caracterizam por uma abordagem económica, acabam por estar sujeitas a críticas na medida em que se focam apenas no IDE e nas empresas multinacionais, esquecendo-se das empresas de menor dimensão (Anderson 1997). Por outro lado, avaliam a internacionalização de forma estática não relevando, por exemplo, as formas de colaboração interempresariais (Dias, 2007). Além disso, a existência de diversos critérios de decisão (risco, retorno, controlo e recursos) faz com que a decisão do modo de entrada acabe por ser demasiado complexa.

O Modelo Uppsala, primeiramente desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e posteriormente complementado Johanson e Vahlne (1977; 1990) procura explicar e prever diferentes padrões

de comportamento no processo de internacionalização pelo que, se considera, segue uma abordagem comportamentalista da empresa e apresenta a internacionalização como um processo no qual a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional. Assim, segundo o modelo, existe uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento adquirido sobre os mercados externos e o comprometimento da empresa com as suas decisões e operações comerciais. A introdução do conceito de conhecimento de mercado diz respeito ao resultado da experiência adquirida durante um processo de internacionalização e é de suma importância para futuras decisões na escolha de mercados-alvo, na medida que o conhecimento de mercado ajuda a empresa a identificar os riscos e oportunidades provenientes de um mercado específico (Johanson & Vahlne, 1977, p. 27). Segundo Benito e Gripsrud (1992); Kogut e Singh (1988), os autores introduziram ainda no modelo o conceito de “distância psicológica” que engloba fatores como: a linguagem, sistemas políticos, educação, desenvolvimento industrial; e a “distância cultural” com vista a analisar a distância entre o país origem e o mercado-alvo uma vez que estes fatores podem dificultar ou facilitar os fluxos de informação entre a empresa e um mercado específico. Quanto maior for a “distância psicológica” entre o país de origem e o país estrangeiro, maior será a incerteza entre os dois países. Devido a estas incertezas e às imperfeições dos canais de informação, a expansão geográfica das empresas dá-se preferencialmente em mercados cujas similaridades com o mercado interno são mais evidentes (Johanson & Vahlne, 1977). Portanto, também a distância geográfica é vista como uma ferramenta importante que, apesar de ser englobada no conceito de “distância psicológica” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), parece ser independente, uma vez que os países que se encontram próximos geograficamente podem revelar grandes distâncias psicológicas (como por exemplo, a distância política e cultural). Neste sentido, para os autores, o PI é um processo incremental, do qual a empresa beneficia de uma aprendizagem sucessiva que pode ser levada a cabo por uma sequência de modos de entrada em novos mercados. A abordagem aos mercados externos é feita de forma gradual e progressiva, em que as diferentes etapas representam os graus de envolvimento internacional da empresa nos mercados (conforme indicado na figura

1), o que poderá permitir uma melhor e mais eficiente exploração das oportunidades que os mesmos oferecem.

Figura 1 - Fases sequenciais do processo de internacionalização



Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)

A rápida evolução ocorrida no contexto dos negócios e estratégias empresariais, decorrente da globalização, permitiu constatar que nem todas as empresas se expandiam geograficamente de acordo com a lógica “*step-by-step*”. Nesse sentido, Johanson e Vahlne (2009) procederam à revisão do modelo original de Uppsala. Da revisão surgiu o conceito de rede de negócios e redes de relacionamentos (*networks*). Assim o consideram Ducuing, & Gallo (2010, p.14), “*The main change in the model is the network concept and its role in the internationalization process*”. Apesar dos autores continuarem a defender que o processo de internacionalização resulta da combinação entre a experiência adquirida e o comprometimento de mercado, estas duas variáveis dependem agora do potencial dos parceiros da sua rede de negócios. Nesta perspectiva, a questão das relações entre o comprometimento, o conhecimento, as redes de negócios, e a forma como elas se interrelacionam para encontrar novas oportunidades, são o cerne da nova conceitualização dos autores (Johanson & Vahlne, 2006, p.165).

A teoria de Uppsala, e suas extensões, constitui um marco no âmbito dos negócios internacionais. Não obstante, são-lhe apontadas críticas, sobretudo no que se refere à sua falta de capacidade para descrever e explicar alguns processos contemporâneos e rápidos de internacionalização que ficaram conhecidos por *Born Globals* (Rennie, 1993) ou por *International New Ventures (INV)*. (McDougall & Oviatt, 1994).

Segundo Hennart (2014), foram autores como Welch e Loustarinen (1988), Rennie (1993) e Oviatt e McDougall (1994) que, ao longo das últimas décadas, identificaram um número crescente de empresas, que não seguiam o padrão tradicional de um processo de internacionalização. Pelo contrário, as empresas começavam logo a promover atividades internacionais desde a sua génese ou pouco tempo depois. Tendo em conta a revisão da literatura, relativa às “*Born Globals*”, podemos dizer que estas se caracterizam por ser empresas jovens, de pequena e média dimensão, que surgem num contexto competitivo, globalizado e dinâmico, e que possuem grande volume de vendas para mercados externos, nos quais começam a atuar aquando da sua origem ou pouco tempo depois. Demonstram que a sua internacionalização é feita de um modo acelerado, não seguindo o padrão de “estágios” para sua internacionalização. Segundo Hollensen (2011, p.89), as razões que explicam a importância crescente das *Born Globals* e do seu sucesso nos mercados internacionais são fatores como a evolução tecnológica; a procura crescente de produtos especializados ou personalizados; a existência de redes globais e a flexibilidade e adaptabilidade da estrutura das *Born Globals*. O aparecimento destas empresas, contraria alguns princípios de uma das teorias mais reconhecidas sobre a internacionalização – o modelo Uppsala. *Over the last two decades, the observation that an increasing number of firms aim for international markets right from their start has seriously challenged the stage model*” (Cannone & Ughetto, 2014 p. 272). Enquanto o modelo Uppsala enquadra a internacionalização como um processo lento e moroso, as INV internacionalizam-se rapidamente e tendem a assumir riscos elevados durante a sua expansão. Por outro lado, conseguem vender os seus produtos a clientes distintos, especialmente dispersos, sem que haja grandes custos de comunicação, transporte e custos de adaptação. Hennart (2014 p. 117) defende que a principal razão para o sucesso destas empresas é a escolha do modelo de negócio, ou seja: “*What they sell, how they sell, and to whom.*” Outra característica notável é descrita por Hollensen (2011), em que o autor presume que estas empresas tendem a ser geridas por empresários visionários ou empreendedores, que vêem o mundo como um único mercado, sendo os mesmos, os que mais influenciam a decisão de seguir o caminho da internacionalização. Ao contrário das grandes multinacionais, estas empresas comumente caracterizadas por

serem PME, exibem procedimentos operacionais flexíveis que lhes permitem reagir mais rapidamente a ambientes em mudança, como por exemplo, a viabilização de negócios e tomada de decisões efetuadas no próprio local pelo gestor/proprietário da empresa. Assim, no caso das *Born Globals*, os compromissos com o mercado externo são menos propensos a ser influenciados por rotinas organizacionais e políticas internas. Em suma, a conjuntura económica, bem como o enquadramento tecnológico, social e legal têm possibilitado a criação das *Born Globals* e o seu desenvolvimento, permitindo que estas empresas consigam criar e desenvolver um negócio viável, competitivo, flexível e inovador (Laranjeira, 2012).

1.2 Motivações para a internacionalização

As exigências e constante evolução dos mercados internacionais requerem esforços, novos comportamentos e, até, mudanças estruturais. Portanto, é imprescindível que a empresa possua vantagens competitivas que lhe permitam usufruir do vasto leque de oportunidades que o fenómeno da globalização propicia. Com efeito, num mercado global, as PME precisam de reduzir cada vez mais a sua dependência dos mercados domésticos para assegurarem a sua manutenção e sustentabilidade. *“As atividades internacionais reforçam o crescimento orgânico, aumentam a competitividade e criam condições para a sustentabilidade a longo prazo das empresas.”* (AICEP, 2013, p. 10).

A revisão da literatura permite verificar várias propostas relativas às motivações para a internacionalização, as quais estão associadas a fatores internos e externos à empresa (Simões, 1997 a) e b); Mwiti, Ofafa & Mkin, 2013; Suaréz-Ortega & Alamo-Vera, 2005) e dependem da fase do processo de internacionalização em que a empresa se encontra (Korsakiere & Baranauskiera, 2011). Outros identificam os motivos como proativos ou reativos (Cavusgill, 1982; Simões, 1997a) e b); Czinkota, Ronkainen & Moffett, 1999; Brito & Lorga, 1999; Hollensen, 2011). Para Mwiti et al. (2013) os motivos internos são todos os

1 Dunning (1998,2001) constitui uma das principais referências no âmbito da análise das motivações à internacionalização. Preocupa-se, fundamentalmente, em explicar as razões que determinam a realização de IDE. Uma vez que os casos em análise, neste estudo, constituem PME que não realizam/realizaram IDE, não faremos referência a essa literatura.

fatores que derivam do seio da empresa, enquanto os fatores externos são os que decorrem do ambiente externo da empresa. Os autores identificaram como fatores relevantes, na participação inicial nos mercados de exportação, três grupos de fatores: os fatores internos proativos os fatores internos reativos e os fatores organizacionais (ver tabela 1).

Tabela 1 - Tabela Concetual de Fatores Motivacionais

| Fatores internos proativos | Fatores internos reativos | Fatores organizacionais |
|---|---|-------------------------|
| Alcançar economias de escala | Gestão de ordens acumuladas | Tamanho da empresa |
| Interesse especial da gestão | Utilizar capacidade de produção em excesso | Idade da empresa |
| Posse de vantagem competitiva | Manter a venda de produtos sazonais | |
| Potencial para crescimento adicional | Reduzir a dependência de mercados domésticos | |
| Produção de bens com características únicas | Contrabalançar estagnação nas vendas domésticas | |

Fonte: Adaptado de Mwititi et al. (2013, p. 69)

Outros autores como Czinkota et.al (1999), Hollensen (2011), Masum & Fernandez (2008) dividem o conjunto de fatores que motivam a internacionalização em dois grupos: motivações proativas e motivações reativas. Os motivos proativos indicam que a opção de internacionalização da empresa é influenciada por meios internos e englobam estímulos que se baseiam no interesse da empresa em explorar as suas vantagens competitivas. Com efeito, Czinkota et al. (1999), Hollensen (2011), agrupam nas motivações proativas, as vantagens tecnológicas, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala como principais fatores motivadores à internacionalização. Brito & Lorga (1999) classificam os fatores anteriores em motivações mistas. Como principais fatores proativos, Brito & Lorga (1999) consideram a estratégia de crescimento da empresa que, face às dificuldades de crescimento no mercado nacional, opta por internacionalizar os seus produtos e serviços, e as oportunidades que poderão advir do facto de um parceiro local alcançar uma posição relevante num novo mercado. Os motivos reativos para a internacionalização indicam que a empresa ajusta e altera as suas atividades de forma passiva para dar resposta

às pressões ou ameaças do mercado interno ou externo (Hollensen, 2011; Masum & Fernandez, 2008). Portanto, fatores como as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade a clientes e portos de desembarque são apontados como os principais motivos reativos que levam a empresa a internacionalizar as suas atividades. Como principais motivos reativos Brito & Lorga (1999) indicam os imperativos inerentes à própria atividade e a “*internacionalização por arrastamento*”, isto é, motivações que resultam da necessidade da empresa ter que acompanhar o deslocamento de um cliente para um novo mercado.

A revisão da literatura indica que são várias as motivações capazes de conduzir as empresas a iniciar o seu processo de internacionalização. Estas têm sempre em perspetiva a possibilidade de crescimento da empresa, maximização do lucro e minimização do custo de aquisição de recursos, e aproveitamento de vantagens competitivas. A influência destes fatores, em conjunto com o perfil dos gestores, a dimensão da empresa, bem como as *networks* que a empresa poderá estar inserida, podem ser os principais impulsionadores da decisão bem como do reforço do processo de internacionalização.

1.3 Modos de entrada em mercados internacionais

Segundo Gao (2004), um modo de entrada no mercado externo pode ser definido como um acordo institucional adotado por uma empresa para facilitar a entrada de bens, tecnologias, recursos humanos, de gestão, entre outros recursos, nesse mesmo mercado. A este respeito Hennart et al. (2015, p.466) referem *que (...) “foreign entry into a host market involves the bundling of intangibles contributed by the foreign investor with local complementary inputs contributed by local actors, and that the chosen mode of entry will be the one that maximizes the joint gains of both parties”*. Com efeito, podemos lembrar Morchett, Schram-Keiln e Swoboda (2010), que referem que a definição dos modos de entrada nos mercados externos constitui uma das decisões mais complexas no processo de internacionalização. Antes de avançarem para os mercados externos, as empresas devem ter presente uma estratégia de entrada bem definida e calculada (Fernandes, 2014).

Existem diferentes modos de entrada aos quais as empresas podem recorrer para se estabelecerem além-fronteiras. Contudo, cada negócio tem as suas particularidades o que faz com que o seu modo de atuação dependa de fatores como o modelo de negócio e da sua visão estratégica (Fernandes, 2014). A revisão da literatura permite-nos referir que, de um modo geral, são distinguidos os seguintes modos de entrada: 1) a exportação, 2) o licenciamento, 3) *franchising*, 4) *joint venture*, 5) subsidiárias e 6) mais recentemente a internacionalização através da *Web (e-business / e-commerce)*. De seguida, fazemos uma apresentação, muito resumida, de cada um desses modos.

a) Exportação

Segundo Hollensen (2011), a exportação constitui a forma mais simples e a mais utilizada pelas PME que, devido à falta de recursos, recorrem frequentemente a este modo de entrada nos mercados externos, servindo, com frequência, de plataforma para futuras expansões internacionais (Kogut & Chang, 1996, citado Kiran, Majumdar & Kishore, 2013). Hollensen (2011, p. 337-349) considera três tipos de exportação: a direta, a indireta e o modo de exportação cooperativa. A direta ocorre quando a empresa produtora tem contato direto com o primeiro intermediário e trata de todos os detalhes da exportação do produto; na indireta, a empresa produtora não interage diretamente nas atividades exportadoras. Essa interação é feita por outros agentes económicos nacionais, o que faz com que a mesma não tenha qualquer participação nas vendas externas. O modo de exportação cooperativa, envolve acordos com outras empresas relativamente ao desempenho de funções de exportação.

b) Licenciamento

Cateora, Gilly & Graham (2011) e também Fernandes (2014), consideram que o licenciamento constitui também uma das estratégias mais usadas pelas PME na internacionalização pois permite que uma empresa estabeleça, sem grandes custos e riscos, uma base de operações em mercados estrangeiros. Esta forma de negócio permite que uma empresa conceda a outra, através de um contrato e por um período específico, a exploração de tecnologia, *know-how* ou de direitos de

propriedade (marca, patente, modelos e desenhos), mediante uma remuneração (comumente designada de *royalties*). Segundo a AICEP (2013, p. 114) (...) “o licenciamento é interessante, especialmente para mercados onde existam barreiras às exportações e custos de transporte elevados ou quando a empresa não disponha dos recursos necessários para investir internacionalmente em escala significativa”.

c) *Franchising*

O *Franchising* constitui uma forma mais alargada do licenciamento, no qual o franchisador, por meio de uma renda ou franquia, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apoia o franchisado na organização, no marketing e na gestão geral da empresa (Cateora et al., 2011).

d) *Joint venture (JV)*

JV é o resultado de um contrato entre duas ou mais empresas, em que as partes envolvidas concordam em criar uma nova empresa, económica e juridicamente independente, partilhando os lucros, custos, riscos e o controlo sobre o negócio. Esta nova empresa pode resultar da aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro, criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local, constituição de uma sociedade conjunta num país terceiro e criação de sociedades mistas com um parceiro local, podendo este ser o Estado ou alguma entidade a ele ligada.

e) *Subsidiárias*

As subsidiárias constituem outra forma de IDE que, segundo Freire (2008, p. 316), podem assumir a forma de subsidiárias de distribuição e marketing em que “...a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional” ou a forma de subsidiárias integrais, em que a empresa detém 100% de propriedade, ou seja, a empresa desempenha a totalidade da cadeia operacional². Hill (2014) esclarece ainda que as subsidiárias

2 Segundo Freire (2008, p. 274) a cadeia operacional é constituída por várias funções: pesquisa e desenvolvimento; compras; produção; marketing; distribuição e serviço.

integrais podem resultar de operações *Greenfield* (em que é feita a construção de raiz de uma empresa), ou da aquisição/ fusão de uma empresa já estabelecida no país estrangeiro.

f) A Web

Segundo Loane et al. (2006, p. 264 citado por Fernandes, 2011), “*Web access is available to all firms regardless of size, offering benefits which include: reduced importance of economies of scale, lower marketing communication costs, greater price standardization, reduced information float time, temporal asynchronicity, increased contact between buyers and sellers and changes in intermediary relationships*”. Com efeito, nos últimos anos, a Internet é considerada uma ferramenta valiosa para as empresas, na medida em que consegue proporcionar-lhes uma presença global mais rápida (isto é, permite a entrada em vários mercados em simultâneo), bem como uma ligação célere com todos os parceiros de negócios. Inclusivamente agilizou o método de distribuição e marketing das empresas o que proporcionou uma fonte diversificada de produtos, tanto para empresas como para os consumidores³. Sinkovics & al. (2013, p. 20) afirmam que as *Born Globals*: “*seem to be more likely to adopt the Internet for exporting in a more aggressive way and to treat it as an alternative to having a physical presence in foreign markets*”.

A revisão da literatura relativa à temática da internacionalização, principais teorias e modelos de internacionalização, às motivações e os modos de entrada nos mercados internacionais, indica que a abordagem que as empresas fazem aos mercados internacionais depende do modelo de negócio, do produto e da forma como operam. Apesar das PME poderem usar mais do que um modo de entrada para a sua internacionalização a exportação continua a ser tradicionalmente a

3 Apesar das vantagens, existem, no entanto, alguns fatores que dificultam a tomada de decisão estratégica sobre o posicionamento das empresas na internet. Se as empresas não venderem os seus produtos diretamente pela internet, essa decisão pode levar alguns clientes a procurarem a concorrência. Por outro lado, se o fizerem, pode provocar problemas com distribuidores e agentes, que podem passar a vender apenas produtos e serviços de fabricantes que não concorram diretamente neste canal. Adicionalmente, a evolução do *e-commerce* fez também aumentar os níveis de concorrência entre atores pois a quantidade de empresas a competir no mercado global tornou-se maior.

modalidade escolhida para uma primeira abordagem aos mercados internacionais (Kogut & Chang, 1996 citado por Kiran et al, 2013).

Com efeito, a abordagem a mercados externos depende de vários fatores como o tamanho, idade, recursos da empresa, assim como o seu compromisso com o mercado e o mercado em si. Uma empresa quando decide atuar em mercados estrangeiros, deve conhecer claramente os seus objetivos e motivações, assim como deve estar consciente das implicações que um processo de internacionalização pode proporcionar (Ivarsson & Johan, 1998). Por exemplo, Fernandes (2014) refere que é a produtividade que conduz à competitividade e indica quatro variáveis que todas as empresas devem ter em conta: a qualidade, o preço, o prazo de resposta e a criação de valor para o cliente. Surpreendentemente o autor refere que, hoje em dia, é o prazo de entrega a variável mais importante, principalmente para mercados exigentes e para áreas de negócio de customização (Fernandes, 2014, p. 63).

Na nossa perspetiva, o PI pode constituir uma estratégia complexa, que envolve risco, incerteza, introdução de novos comportamentos e mudanças estruturais. Num contexto de internacionalização/globalização, a empresa terá que possuir e/ou criar fatores de diferenciação que lhe permitam manter uma vantagem competitiva sustentável porque isso irá determinar o seu sucesso/insucesso em qualquer mercado.

2. Metodologia

Nesta seção pretendemos justificar e abordar sucintamente a metodologia utilizada nesta investigação. Como já referimos, o objetivo é analisar o PI adotado pelas três PME portuguesas em estudo. Especificamente, pretende-se obter resposta às seguintes questões: que razões que motivam e influenciam o processo de internacionalização? Que estratégias e modalidades escolhem e que razões justificam essa escolha? Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais? A relevância desta análise está associada ao facto de evidenciarmos a importância que as PME

têm no contexto económico e social da economia portuguesa, mas também pelo facto de as mesmas demonstrarem um interesse crescente em internacionalizar-se. Por outro lado, são empresas de diferentes ramos de atividade o que, à partida, poderia indicar diferenças na escolha das estratégias de internacionalização. Ainda sobre a escolha das PME também consideramos relevante o facto de, tal como refere a literatura, serem empresas que, de um modo geral, apresentam mais dificuldades em se internacionalizar, quer pela falta de recursos financeiros e humanos mas também pela sua fácil exposição a choques internos e externos (Amal; Filho & Miranda, 2008; Jarillo, 1989; Knight, 2000).

Considerando os objetivos deste trabalho, optamos por uma abordagem qualitativa utilizando como método o estudo de caso. De acordo com Bluhm, Harman, Lee e Mitchell (2011), a investigação qualitativa constitui-se fundamental para descobrir processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e entender como esses processos se desenrolam ao longo do tempo e, segundo Piekkari, Welch & Paavilainen (2009), o estudo de caso destaca-se, no âmbito da investigação qualitativa, como sendo o mais utilizado na área dos negócios internacionais. Para Yin (2009), o estudo de caso é o método mais indicado quando o investigador procura dar resposta a questões do tipo “como?” e “porquê?”, e pode ser definido como uma pesquisa empírica que tem como objetivo, explorar, explicar ou descrever um tema atual dentro do seu contexto real, principalmente quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos em causa e quando o enfoque está sobre um fenómeno contemporâneo. Contudo, Yin (2009) alerta para o facto de este recurso metodológico poder apresentar, como desvantagem, falta de rigor na investigação, poder fornecer pouca base para uma generalização científica, bem como para o facto do investigador poder, de alguma forma, “corromper” o estudo através de visões pessoais que podem influenciar o resultado das conclusões. Ainda assim, existem diversas formas de evidenciar a validade e fiabilidade de um estudo de caso. Apesar deste método se dedicar apenas à análise, descrição e compreensão de um determinado fenómeno (de indivíduos, grupos ou situações específicas), o mesmo pode ser, posteriormente, comparado com outros casos de forma a formular determinadas generalizações (Lessard-Hébert et al., 1994,

citado por Morgado, 2012, p. 96). Deste modo, relaciona-se a possibilidade de reaplicar as conclusões, bem como a possibilidade de distintos investigadores, utilizando os mesmos instrumentos poderem chegar a resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno (Stake, 1995; Punch, 1998 citado por Coutinho, 2002). Yin (2009) considera ainda que o mesmo estudo pode analisar vários casos, demonstrando a sua preferência a esta abordagem, uma vez que permite verificar a convergência dos mesmos ou distinguir situações contrastantes.

No estudo em questão, a recolha de dados foi efetuada sobretudo através de três entrevistas semiestruturadas, aos responsáveis pela internacionalização da empresa, com perguntas abertas (obedecendo a um guião elaborado a partir do enquadramento teórico em que o enfoque se colocou na caracterização da empresa, no processo de internacionalização, nos modos de seleção e expansão de mercados, nas estratégias de atuação, no papel das redes/parcerias, nas estratégias futuras, entre outros). Além das entrevistas, e respetiva recolha de dados primários, efetuou-se também a análise documental e recolha de dados secundários, nos *sites* das empresas, notícias em *sites*, revistas e jornais). A combinação de mais que uma fonte de dados foi feita com o objetivo de evitar possíveis enviesamentos ou interpretações excessivas ao longo do processo de investigação e de forma a obter *“um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa dos fenómenos a estudar”* (Coutinho, 2009, p. 9 citado por Morgado, 2012, p. 124).

3. Estudo de caso

Considerando os dados recolhidos, apresentamos na tabela 2, e de forma resumida, a caracterização das três empresas.

Tabela 2. Caracterização das empresas em estudo

| CARATERIZAÇÃO | EMPRESAS | | |
|--|---|---|---|
| | Arcboa – Indústria de Frio, S.a. | Paulo Antunes – Unipessoal, Lda | Ventureoak |
| CAE e ramo de atividade | 28250 – Fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação | 31091 – Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins | 62010-R3 - Atividades de programação informática |
| Tipo de produtos/ serviços que vende | Arcas congeladoras, expositores profissionais para supermercados, congeladores profissionais; | Estofos e mobiliário | O desenho e desenvolvimento de soluções e-commerce de raiz; análise, consultoria e implementação de soluções de tecnologia e de negócio |
| Génese da empresa | 1981 | 2000 | 2013 |
| Nº de colaboradores: | | | |
| antes | 10 | 6 | 2 |
| pós-internacionalização | 42 | 25 | 21 |
| Ano de internacionalização | 1988/1989 | 2000 | 2013 |
| Responsável pelo PI | Rogério Sousa | Paulo Antunes | Miguel Garcia |
| Volume das exportações sobre as vendas | 82 a 83% (percentagem referente ao ano 2014) | 85,25% (referente ao ano 2014) | 36% (percentagem referente ao ano 2015). Em 2014 a empresa não teve projetos para o estrangeiro) |
| Mercados externos | Coreia do Sul, Taiwan, Rússia, Indonésia, Turquia, Moçambique, Angola, África do Sul, Espanha, França, Itália, Dinamarca, Suíça, Alemanha, Suécia, Grécia, Chipre, Malta, Hungria, Inglaterra, Holanda, Bélgica, Polónia, Cuba, Santo Domingo, San Martín, Chile, Perú, Israel, Líbano, Dubai | Alemanha, Espanha, América, França, Dinamarca, Itália, Inglaterra, Bélgica, Finlândia, Egipto, Mongólia, Rússia, Arábia Saudita, Nova Zelândia, Singapura, Holanda, Noruega, Suécia | Índia, Nigéria, Egipto, Quênia, Marrocos, Moçambique, África do Sul, Alemanha, Suíça, Áustria, Filipinas, Indonésia |

Fonte: Elaboração própria

3.1. *Análise e discussão*

A análise que efetuamos privilegiou o cruzamento da informação adquirida no enquadramento teórico da temática, com o resultado das respostas obtidas nas entrevistas e nas outras fontes de informação, no sentido de responder, de forma sucinta e objetiva, às questões de investigação propostas. Contudo, tendo em conta que o estudo de caso foi o recurso metodológico seguido, temos que ressaltar que as conclusões a que chegamos estão limitadas aos casos em estudo, não podendo ser generalizadas ao universo das PME que se internacionalizam. Não obstante, podemos apresentar algumas conclusões relativas ao enquadramento dos casos em estudo com a literatura e a teoria revista.

3.1.1 *Respostas às questões de investigação*

a) Que razões motivam e influenciam o processo de internacionalização?

Em relação às razões que motivam e influenciam o PI das empresas, o estudo destas três PME portuguesas indica que elas são várias. De forma sintetizada verificou-se que o crescimento da empresa (uma das motivações proativas referidas por Mwititi et al.,2013; Czinkota et al.,1999; Hollensen, 2011 e Brito e Lorga,1999) e o interesse especial da gestão (Mwititi et al., 2013) foram os fatores mais relevantes na fase inicial da internacionalização da Arcaboa, Paulo Antunes e VentureOak. Não obstante, verificamos ainda que a empresa VentureOak demonstrou motivações reativas (abordadas por Brito & Lorga,1999; Hollensen, 2011; Masum & Fernandez, 2008). A empresa que opera no setor tecnológico, para além de sentir necessidade de atuar desde o início num mercado de maior dimensão aliada ao facto de não ter acesso a projetos nacionais potenciou a sua vontade de internacionalizar-se.

b) Que estratégias e modalidades escolhem? Que razões justificam essa escolha?

Como já referimos na secção 1.3, a escolha do modo de entrada nos mercados externos pode constituir uma das decisões mais complexas

na internacionalização (Morschett, Schram-Keiln & Swoboda, 2010). Nos casos em estudo, apesar das empresas reconhecerem a heterogeneidade dos mercados que abordam, constata-se que o único modo de entrada utilizado é o da exportação direta (através de agentes, distribuidores ou *contractors*). Apesar de termos PME de ramos de negócio muito distintos, para os casos em estudo consta-se que todas abordaram os mercados internacionais usando o mesmo modo de entrada. As razões que poderiam justificar a escolha deste modo de entrada não foram explicitamente obtidas durante a recolha de dados. Contudo, a literatura refere que a exportação é a via mais básica de internacionalização e a mais utilizada pelas PME que, muitas vezes, devido à falta de recursos, recorrem frequentemente a este tipo de atuação (Hollensen, 2011; Kogut & Chang, 1996, citado Kiran, Majumdar & Kishore, 2013). Todavia, apesar da exportação ser considerada a base primária da internacionalização, o facto das PME optarem pela exportação direta permite que as mesmas tenham acesso à experiência no mercado local, permitindo mais conhecimento sobre o país de destino e permite ainda um maior controlo das atividades.

c) Que fatores de diferenciação possuem que lhes permitem competir nos mercados internacionais?

No que diz respeito à forma como conseguem manter uma competição ativa nos mercados externos, todas as empresas identificaram três das variáveis propostas por Fernandes (2014): a qualidade, preço e prazo de entrega. Sendo que a VentureOak referiu ainda que a importância destas variáveis varia de acordo com o tipo de mercado, desenvolvido ou em desenvolvimento. Se nos mercados desenvolvidos dão mais valor à qualidade, nos mercados em desenvolvimento a variável preço é mais importante. Contudo, independentemente do mercado, a variável tempo é muito importante para este ramo de atividade e por isso que tem que ser o mais curto possível.

3.1.2 Discussão

Considerando as respostas e a análise dos processos de internacionalização das empresas em estudo, verificamos algumas similaridades mas também algumas diferenças na abordagem aos mercados inter-

nacionais. Esta constitui, segundo Yin (2009) uma vantagem da análise multicaso, comparativamente à abordagem que utiliza apenas um caso, uma vez que permite verificar a convergência dos mesmos ou distinguir situações contrastantes.

Com efeito, as respostas e a análise do processo de internacionalização de cada empresa em particular, indica-nos que, na nossa perspetiva, as teorias que melhor os explicam são: o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) e a Teoria das *Born Globals* (Rennie, 1993; McDougall & Oviatt, 1994). Assim sendo, concluímos que a Arcaboa enquadra-se, em vários aspetos, na teoria Uppsala, como por exemplo: o primeiro mercado a ser abordado foi o espanhol, e isto deveu-se a fatores como a linguagem, cultura e por ser geograficamente mais próximo. Conforme vimos no enquadramento teórico, segundo Benito e Grisrud, (1992); Kogut e Singh (1988) estes fatores encaixam no conceito de “distância psicológica” proposto no modelo. Além disso, a abordagem aos restantes mercados foi feita de forma gradual de acordo com uma cadeia sequencial de comprometimento crescente (Johanson & Vahlne, 1977, p. 26). À medida que a empresa foi adquirindo experiência internacional, bem como mais recursos financeiros e humanos é que fez um comprometimento de mercado mais profundo: investiu na penetração de mercados fora da Europa e solidificou as suas atividades comerciais nos mercados em que já operava. Contudo, esta empresa não seguiu todas as fases sequenciais propostas pela teoria (figura 1). No caso da Arcaboa, apesar do seu comprometimento de mercado ser cada vez maior, a exportação sempre foi seu modo de entrada, não evoluindo para as fases seguintes em nenhum dos mercados.

A Paulo Antunes é um exemplo de que o PI das empresas pode não obedecer a um modelo pré-definido. Por um lado, possui as características de uma *Born Global*: começou a sua internacionalização aquando da sua origem (Rennie, 1993), fruto do interesse especial da gerência, que podemos caracterizar como sendo um empreendedor, que já via o mercado europeu como um mercado interno (Hollensen, 2011), assumindo ainda elevados riscos na fase inicial da sua expansão. Por outro lado, apresenta características do modelo de Uppsala. A empresa passou pelas fases sequenciais de exportação (exporta-

va esporadicamente e só mais tarde é que passou para a exportação através de agentes e *contractors*) indicando que o PI é feito de forma evolutiva e gradual.

Finalmente, a análise do PI da VentureOak, indica que a empresa é tipicamente uma *Born Global* por várias razões: a empresa iniciou o seu processo no mesmo ano da sua origem; pelo carácter empreendedor do fundador da empresa, que vê o mundo como um único mercado; pelo facto de possuir recursos tecnológicos e humanos notáveis; bem como pelo seu modelo de negócio e a forma como operam, que possibilita à empresa a venda dos seus produtos a clientes distintos e geograficamente dispersos.

As respostas obtidas nesta pesquisa também permitiram perceber a importância que as redes de relacionamento, ainda que não sejam formais, têm para a forma como as mesmas abordam os mercados (Modelo Uppsala e a perspectiva das *Networks*). As relações com outros *players* do ramo ou de setores que se complementam (agentes, distribuidores, *contractors*) é demonstrada, ainda que informalmente. As empresas referiram que estas relações as ajudaram a abordar e entrar em novos mercados internacionais como também ajudaram ao reforço da posição das mesmas em alguns mercados.

4. Conclusão

A crescente interdependência dos países e mercados é uma realidade incontornável. As empresas concorrem num mercado global, que lhes coloca novos e constantes desafios nos negócios justificando a relevância que a internacionalização assume para as mesmas. Em particular, no contexto nacional, constata-se que as empresas procuram reduzir a dependência que têm do mercado interno apostando nos mercados externos.

Este estudo visava, fundamentalmente, obter resposta a três questões: Que razões motivam e influenciam o processo de internacionalização das PME? Que estratégias e modalidades escolhem e que razões justificam essa escolha? Que fatores de diferenciação possuem

que lhes permitem competir nos mercados internacionais? Ressalvando que as conclusões estão limitadas aos casos em estudo, em virtude da metodologia utilizada, esta pesquisa permite, contudo, apresentar algumas conclusões relativas ao enquadramento dos casos em estudo com a literatura e a teoria revista.

Contrapondo os casos, concluímos que nenhum modelo teórico explica, por si só, o processo de internacionalização destas empresas. Os resultados indicam que alguns aspetos defendidos pelo modelo Uppsala são muito úteis para compreender o processo de internacionalização das PME, apesar de nenhuma das empresas em estudo seguir todas as fases sequenciais do modelo. Indicam ainda que existem empresas que devido ao seu modelo de negócio, à forma como operam e ao carácter empreendedor do fundador da empresa, iniciam a sua expansão internacional no mesmo ano da sua origem. As *Born Globals* conseguem vender os seus produtos a clientes distintos e geograficamente dispersos, devido ao seu modelo de negócio, do produto e da forma como operam, contrariando algumas ideias do modelo Uppsala uma vez que o processo de internacionalização, nestes casos, não se trata de um processo nem lento nem moroso. Para os casos, em estudo, a exportação é a estratégia e o modo de entrada mais viável para estas PME. Em comum, as empresas apresentam a propensão para a exportação através da abordagem direta ao cliente, o que possibilita um risco menor e permite ainda uma maior experiência internacional pois facilita o contato direto com os mercados. As principais razões que levam as empresas a procurar os mercados internacionais são, sobretudo, motivos de crescimento e de sobrevivência, tendo como principal justificação a exiguidade do mercado interno. A abordagem que as empresas fazem aos mercados internacionais, depende do modelo de negócio, do produto e da forma como operam. Além desse fatores, o perfil dos gestores, bem como as *networks* que a empresa poderá estar inserida, podem também ser fundamentais na decisão e no reforço do processo de internacionalização. Para finalizar, percebe-se que existe uma crescente consciencialização das empresas para a importância de garantir uma vantagem competitiva. Nesse sentido, todas as PME em estudo têm em consideração que os fatores qualidade, preço e o prazo de entrega são determinantes para o sucesso.

Ainda que já tenham sido referidas as principais limitações desta pesquisa, associadas à abordagem qualitativa e ao método utilizado, reconhecemos também que a amostra é limitada, por dificuldades sentidas em obter respostas e disponibilidade das empresas. Nesse sentido, em trabalhos futuros seria importante realizar um estudo quantitativo, utilizando, por exemplo, os inquéritos, de forma a alargar a amostra de empresas em estudo. Consideramos ainda que poderia ter interesse fazer uma análise intra-setor ou ramo de atividade, bem como uma análise comparativa para diferentes setores, no sentido de perceber se há ou não diferenças nos motivos, modos e estratégias de internacionalização e quais as razões que justificam essas potenciais diferenças/semelhanças.

Bibliografia

- Amal, M., Filho, A. & Miranda, C., (2008). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *FACES R. Adm.* Belo Horizonte · v. 7 n. 1 p. 63-80 jan./mar. 2008.
- AICEP Portugal Global. (03 de 07 de 2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. Obtido em 27 de 11 de 2014 de <http://www.portugalglobal.pt>
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms Internationalization and ALternative Approaches to the International Customer/ Market Selection. *International Business Review*, 11, 347-363.
- Anderson, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework. *Management International Review*, 27 n° 2, 27-42.
- ARCABOA (2003). Obtido em 20 de 09 de 2015, de ARCABOA indústria de frio, S.a.: <http://arcaboa.com/>
- Benito, G. & Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments: discrete racional location choices or a cultural learning process? *Journal of International business Studies*, 23 n° 3, 461-476.

- 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
- Brito, C. & Lorga, S. (1999). *O Marketing Internacional*”, Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto: Edição Principia.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Homes and Meier.
- Buskley, P. & Casson, M. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29, nº 3, 539-562.
- Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4 nº 1, 115-131.
- Cannone, G. & Ughetto, E. (2014). Born Globals: Across-Country survey on high-tech strat-ups. *International Business Review*, 23 nº 1, 272-283.
- Cateora, P. Gilly, M. & Graham, J. (2011). *International Marketing* (15ª ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cavusgil, S. T. (1982). Decision-making for International Marketing: A comparative Review. *Management Decision*, 20 nº 4, 47-54.
- Comissão Europeia. (2010). Internationalisation of European SMEs Final Report. Entrepreneurship Unit Directorate-General for Enterprise and Industry. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/marketaccess/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf. Obtido a 14/1/2015.
- Comissão Europeia. (2014). Ficha SBA de 2014 - Portugal. Obtido em 09 de 2015, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dbL4BbhyBUGJ:ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8943/attachments/1/translations/pt/renditions/pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>
- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-243.

- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999). *International Business* (5ª ed.). Orlando: Dryden Press, Fort Worth.
- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*. Faculdade de Economia Universidade do Porto: Dissertação Mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing.
- Ducuing, P-B. & Gallo, A. (2010). *Internet and the Internationalization Process of SMEs. Two Northern Swedish cases*. Master in Business Development and Internationalization. UMEA School of Business, Sweden.: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:326982/FULLTEXT01.pdf>
- Dunning, J. H. (1973). Explaining Changing of International Production: in defense of the eclectic theory. *Oxford Economic Papers*, 11, nº 3, 289-336.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm Of International Production. A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal Of International Business Studies*, 9, nº 1, 1-31.
- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9, nº 2, 163-190.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *Journal of the Economics of Business*, 8, nº 2, 173-190.
- Fernandes, E. M. (2011). *E-commerce e Internacionalização empresarial o caso prático da Salsa*. Dissertação de mestrado em marketing e gestão. Universidade do Minho.
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.

- Gao, T. (2004). The Contingency Framework Of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *The Multinational Business Review*, 12, nº 1, 37-68.
- Hagiú, A. & Clipici, E. (2009). *The Internationalization Strategy in a Global Age*. The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA - FAA Bucharest, 14-15th.
- Hennart, J. (2014). The Accidental Internationalists; a Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 nº 1, 117-135.
- Hennart, J., Sheng, H. & Pimenta, G. (2015). Local complementary inputs as drivers of entry mode choices. The case of US investments in Brazil. *International Business Review*, 466-475.
- Hill, C. W. (2014). *International Business: competing in the global marketplace. 10th Global Edition*. . McGrawHill Education.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Husted, Steven & Melvin Michael. (2012). *International Economics. 9th Edition*. The Pearson Series in Economics.
- Ivarsson, A. & Johan, O. (1998). *The Internationalisation Possibilities For a Small, Fast, Growing and Knowledge Intensive Company*. Sweden: Linköping University.
- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and Growth: the strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4 Nº 2 , 133-147.
- 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*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7, nº 4, 11-24.

- Johanson, J. & Vahlne, J. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process. A Note in the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46, n° 2, 165-178.
- 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, n° 9, 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Kiran, V., Majumdar, M. & Kishore, K. (2013). Internationalization of SMEs: Finding a Way Ahead. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 18-23.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8 N° 2, 12-32.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19 n° 3, 411-432.
- Korsakiere, R. & Baranauskiera, A. (2011). Factors Impacting Sustainable Internationalization: a case of multinational company. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1, 53-62.
- Laranjeira, A. S. (2012). *O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals*. Dissertação de mestrado. Universidade Católica, Faculdade de Economia e Gestão.
- Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5 n° 2, 55-73.
- Luo, Y. H. (2005). The Internationalization Speed of Ecommerce Companies: An Empirical Analysis. *International Marketing Review*, Vol. 22, N° 6, 639-709.

- Masum, M. & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMES: Strategies and Methods*. Master Thesis Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology - Västeras Sweden. Obtido em 30 de 12 de 2014
- McDougall, P., Shane, S. & Oviatt, B. (1994). Explaining the Formation of International Nex Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 n° 6, 469-487.
- Morgado, J. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. De Facto Editores.
- Morschett, D., Schram-Keiln, H. & Swoboda, B. (2010). Decades of Research on Market Entry Modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16 n° 1, 60-77.
- Mwiti, E., Ofafa, G. & Mkim, A. (2013) Determinants of Initial Export Market Participation (na empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the comercial craft sector in kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4 n° 7, 64-88
- Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Towards a Theory of New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 n° 1, 45-64.
- Pais, J. S. (2002). Capítulos de uma Internacionalização (sofrida). Em P. Q. Brito, J. A. Alves, & M. S. Libório, *Experiências de internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 13-22). Coleção Desafios. Centro Atlântico.
- Paulo Antunes. (2015). Obtido em 15 de 09 de 2015, de Paulo Antunes created by workmanship, inspired by you!: <http://pauloantunes.net/About>
- Piekkari, R. & Welch, C. (2011). *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing
- Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *Mckinsey Quarterly*, 45-52.

- Ruzzier, M., Hisrich, R. & Antoncic, B. (2006). SME Internationalization Research: past, presente and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13 n° 4, 476-497.
- Sapienza, H. J., Autio, E.; Gerard, G. & Zahra, S. (2006). A capabilities prespective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31 4ª ed., 914-933.
- 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.
- Simões, V. (1997a). Internacionalização das Empresas Portuguesas. Que papel para a cooperação? 1, n° 2 Jul-Set°. *Economia e Prospectiva*.
- Simões, V. (1997b). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas em Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP-Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. & Jean, R. (2013). The Internet as an Alternative Path to Internationalization. *International Marketing Reviwe*, 30 n° 2, 130-155. Obtido de <https://www.escholar.manchester.ac.uk>
- Sousa, C., Martínez-Lopez, F. & Coelho, F. (2008). The Determinants of Export Performance: A review of the researchin the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10 n° 4, 343-374.
- Stoian, C. & Filippaios, F. (2008). Dunning's Eclectic Paradigm: A holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI: Evidence from Greek insvestiments. *International Business Review*, 17 n° 3, 349-367.
- Suárez-Ortega, M. & Alamo-Vera, F. (2005). SMEs Internationalization: Firms and Managerial Factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 n° 4, 258-279.