
INTERNACIONALIZAÇÃO DOS OPERADORES LOGÍSTICOS
PORTUGUESES

Alfredo da Rocha Ribeiro

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Professora Doutora Ana Paula Africano

2020

Resumo

Objetivo: Este trabalho pretende analisar a forma de internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses (OLP). O objetivo é, portanto, a obtenção de resposta a quatro questões: porquê, quando, como e para onde internacionalizam estas empresas?

Há diversos estudos em Portugal que abordam a internacionalização, no entanto, não existe nenhum específico sobre este setor, que é, ele próprio, essencial à internacionalização da economia portuguesa.

Metodologia: É feita uma caracterização do setor em Portugal e feita uma análise dos diferentes tipos de empresas que aí operam, considerando a dimensão e segmento em que desenvolvem a sua atividade principal.

No início é analisada literatura que suporta algumas respostas para as mesmas questões, quando o objetivo foi compreender, de forma abrangente, os processos de internacionalização.

De seguida, a orientação é no sentido de perceber quais os fatores decisivos essenciais e a estratégia que estas empresas adotaram no seu processo de internacionalização. A recolha de informação foi feita através de um inquérito formalizado com base na revisão da literatura.

Uma vez que, como referido anteriormente, não existem trabalhos específicos para estas atividades, o trabalho visa contribuir com apoio teórico às empresas portuguesas, do setor logístico, que pretendam reformular a sua estratégia de internacionalização. É, em geral, de natureza descritiva, focalizado nas tendências do setor e suportado empiricamente pelos dados recolhidos.

Resultados: 206 respostas reúnem os critérios definidos – os investidores são nacionais, ou em parceria, e têm atividade exterior.

Conclusões: Os resultados, evidenciando alinhamento com as teorias abordadas, sugerem que seria interessante promover pesquisas complementares sobre este setor.

Palavras-chave: Logística, Transportes, Transitários, Navegação, Rodoviário, Marítimo, Aéreo, Ferroviário, Mercadorias, Internacionalização

Abstract

This work aims to analyse the internationalization of the Portuguese Logistic Operators (PLO). The goal is, therefore, to find the answers for four questions: why, when, how and where are these companies internationalized?

There are several studies in Portugal that address internationalization, however, there is no specific one about this sector, which is, itself, essential to the internationalization of the portuguese economy.

Methodology: A characterization of the sector in Portugal and an analysis of the different types of companies that operate there, considering the size and segment in which they develop their main activity.

In the beginning, there is an analysis to the literature that supports some answers for the same questions, when the goal was to comprehensively understand the internationalization processes.

Then, the orientation is to understand what the key decisive factors and the strategy these companies have adopted in internationalization process. The information collection was made through a formalized survey based on the literature review.

Once, as mentioned before, there are no specific works for this area, the work aims to contribute with theoretical support to portuguese companies in the logistics sector, which intend to reformulate their internationalization strategy. It is generally descriptive, focused on industry trends and supported empirically by the data collected.

Results: 206 responses meet the defined criteria - investors are national, or in partnership, and have outside activity.

Conclusions: The results, showing alignment with the theories addressed, suggest that it would be interesting to promote complementary researches on this area.

Keywords: Logistics, transport, freight forwarding, sea, road, air, rail, goods, internationalization

Índice de Conteúdos

Resumo	i
Abstract	ii
Índice de Conteúdos	iii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas.....	ix
Lista de Abreviaturas	x
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	2
2.1. Conceitos	2
2.1.1. Internacionalização.....	2
2.1.2. Fatores decisivos nas Pequenas e Médias Empresas (PME).....	3
2.1.2.1. Fatores externos.....	3
2.1.2.2. Fatores internos	4
2.1.3. Teorias sobre internacionalização	5
2.1.3.1. Uppsala.....	5
2.1.3.2. Born Global e International New Ventures	6
2.1.3.3. International Entrepreneurship	6
2.1.3.4. Redes de relacionamento.....	7
2.1.3.5. Internacionalização de serviços	8
2.2. Quadros estratégicos.....	9
2.2.1. Tripé estratégico – A Indústria, os Recursos e as Instituições	9
2.2.2. CAGE uma estrutura das distâncias	9
2.3. Hipóteses de investigação	10

2.3.1.	Porquê.....	11
2.3.2.	Quando	11
2.3.3.	Como	12
2.3.4.	Para onde.....	12
3.	Modelo de Análise	13
3.1.	Enquadramento teórico	13
3.1.1.	O setor em Portugal.....	13
3.1.2.	Definição da atividade	13
3.1.3.	Mercados internacionais e métodos de entrada.....	15
3.1.4.	Evidências de investigação empírica consultada.....	18
3.2.	Metodologia	20
3.2.1.	Abordagem.....	20
3.2.2.	Dados	21
3.2.2.1.	Recolha	22
3.2.2.2.	Análise.....	23
3.2.2.3.	Confiabilidade e validade	24
3.2.3.	Inquérito	24
4.	Resultados	25
4.1.	Introdução	25
4.2.	Análise da informação recolhida.....	25
4.2.1.	Caracterização da amostra	27
4.2.2.	Fatores	34
4.2.2.1.	Porquê.....	35
4.2.2.2.	Quando	43
4.2.2.3.	Como	47
4.2.2.4.	Para onde.....	52
4.2.3.	Notas finais	55
5.	Conclusões.....	57

6.	Referências	60
7.	Webgrafia.....	77
8.	Anexos	78
8.1.	Inquérito.....	78
8.2.	E-mail empresas (personalizado)	86
8.3.	E-mail empresas (sectorial)	87
8.4.	E-mail associações	88
8.5.	E-mail imprensa.....	89
8.6.	Mensagem em rede social profissional.....	90

Índice de Figuras

Figura 1 - 100% estrangeiras / Atividade	25
Figura 2 - 100% Nacional + Nacional e inv. estrangeiro / Atividade.....	26
Figura 3 – Empresas Respondentes com Vendas 100% a empresas em Portugal / Atividade	27
Figura 4 - Empresas respondentes por atividade	28
Figura 5 – Atividade e localização dos clientes	28
Figura 6 – Ano início de atividade	29
Figura 7 – Atividade / Empresas / Pessoas ao serviço.....	30
Figura 8 - Atividade / Empresas / Vol. anual vendas (Milhões de euros)	31
Figura 9 – Empresas / Capital Social (EUR)	32
Figura 10 – Anos até o início da internacionalização.....	33
Figura 11 – Atividade e intervalo de volume de vendas anual	33
Figura 12 - Principal mercado externo.....	34
Figura 13 - Porquê – Análise média ponderada.....	35
Figura 14 - Acompanhar outras empresas (clientes, fornecedores, concorrentes...)	36
Figura 15 - Aproveitar incentivos públicos de apoio à internacionalização (exº AICEP, Portugal 2020).....	37
Figura 16 - Seguir a vontade/decisão da gestão.....	37
Figura 17 - Aproveitar a tecnologia ao dispor da atividade.....	38
Figura 18 - Ganhar quota de mercado / aumentar vendas	38
Figura 19 - Reduzir de custos e obter outros benefícios	39
Figura 20 - Aceder à contratação de mão-de-obra em mercados externos	39
Figura 21 - Explorar serviços inovadores desenvolvidos pela empresa	40
Figura 22 - Explorar oportunidades existentes no mercado global (nichos ou outras)	40
Figura 23 - Obter ganhos de eficiência / economias de escala	41

Figura 24 - Obter benefícios fiscais	41
Figura 25 - Responder à pressão da concorrência no mercado nacional	42
Figura 26 - Reagir à saturação do mercado interno	42
Figura 27 - Acompanhar o ritmo crescente da globalização	43
Figura 28 – Quando – Análise média ponderada	43
Figura 29 - Inerente à especificidade da própria atividade	44
Figura 30 - Internacionalização gradual, e para países cada vez mais distantes, com base no conhecimento e experiência adquirida em mercados onde atua.....	45
Figura 31 - Solicitações de clientes estrangeiros, para serviços no exterior, após um período em que lhes foram prestados serviços locais	45
Figura 32 - Inovar e expor-se ao risco em mercados externos, para obter maior criação de valor na empresa.....	46
Figura 33 - Subcontratação da empresa no âmbito de atividades de cadeias de valor globais	46
Figura 34 - Transferência de serviços / departamentos para países emergentes, com o objetivo de resultados	47
Figura 35 – Como – Análise média ponderada.....	47
Figura 36 - Participar em redes multinacionais de cooperação empresarial (<i>networking</i>)	48
Figura 37 - Participar em alianças estratégicas, em acordos de cooperação comercial ou operacional/técnica	49
Figura 38 - Contratos de agência / subcontratação por empresas estrangeiras	49
Figura 39 - Internacionalização gradualmente autónoma, enquanto prestadora de serviços como subcontratada	50
Figura 40 - - Investimento no capital de empresas (existentes ou criação de novas) no mercado destino.....	50
Figura 41 - Experiência na atividade, conhecimento das instituições a ela dedicadas e recursos disponíveis na empresa	51
Figura 42 - Equilíbrio riscos / benefícios e ameaças/oportunidades do mercado alvo	51

Figura 43 – Para onde – Análise média ponderada.....	52
Figura 44 - O conhecimento de um mercado, e do seu potencial, supera as várias diferenças, como língua, cultura, legislação e práticas de negócios	53
Figura 45 - Quanto maior a distância cultural do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado	53
Figura 46 - Quanto maior a distância administrativa do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado.....	54
Figura 47 - Quanto maior a distância geográfica do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado	54
Figura 48 - Quanto maior a distância económica do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado	55
Figura 49 - Responsabilidade dos respondentes / Nr. Empresas.....	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Hipóteses "Porquê"	11
Tabela 2 - Hipóteses "Quando"	11
Tabela 3 - Hipóteses "Como"	12
Tabela 4 - Hipóteses "Para onde"	12
Tabela 5 - OLP por CAE.	13
Tabela 6 - Dados secundários.....	22

Lista de Abreviaturas

AGEPOR – Associação Dos Agentes De Navegação De Portugal

ANTP – Associação Nacional das Transportadoras Portuguesas

ANTRAM – Associação Nacional de Transportes Públicos Rodoviários de Mercadorias

APAT – Associação dos Transitários de Portugal

APLOG – Associação Portuguesa de Logística

APOL – Associação Portuguesa de Operadores Logísticos

CAGE – Modelo explicativo da expansão global, baseado em quatro dimensões: Cultural, Administrativa, Geográfica e Económica

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes

MAP – Média Aritmética Ponderada

ODO - Ordem dos Despachantes Oficiais.

OL – Operador Logístico

OLP – Operadores Logísticos Portugueses

PME – Pequenas e Médias Empresas

UTP – União de Transportadores Portugueses – Associação

1. Introdução

De acordo com os atuais dados estatísticos nacionais, existem em Portugal cerca de 10 mil empresas ativas cuja atividade principal se desenvolve no setor logístico. A análise de alguns destes dados, nomeadamente ao nível da composição do capital social destas empresas, sugere que Portugal tem sido destino de algum Investimento Direto Estrangeiro (IDE) nesta área de atividade.

Considerando o significativo contributo do setor no apoio à exportação e ao comércio internacional, e consequentemente na economia nacional, bem como a inexistência de quaisquer estudos em Portugal sobre o tema, o trabalho visa compreender os fatores determinantes que suportaram as decisões dos empresários quanto à atuação das suas organizações em mercados externos. O objetivo é, portanto, analisar a internacionalização dos OLP e contribuir para o conhecimento desse processo experimentado pelas empresas portuguesas.

2. Revisão da literatura

Independentemente de se tratar especificamente de um estudo que aborda a internacionalização de empresas do setor logístico, será fundamental uma adequada análise da literatura genérica existente sobre processos de internacionalização. São aqui descritos padrões de internacionalização encontrados noutros estudos que eventualmente terão, ou não, aplicação em empresas do setor objeto de estudo, particularmente em Portugal.

2.1. Conceitos

Para ajudar a compreender a forma de internacionalização dos OLP é, então, necessário encontrar respostas para as questões anteriormente colocadas: porquê, quando, como e para onde internacionalizam estas empresas?

Os conceitos teóricos aqui apresentados, entre outros, pretendem ilustrar convenientemente o tema em estudo.

2.1.1. Internacionalização

A internacionalização integra, de forma crescente, a estratégia das empresas que procuram sustentabilidade na sua vantagem competitiva (Nachum & Zaheer, 2005). Uma operação internacional pode permitir às empresas alcançar, potencialmente, diversos benefícios, conseguir economias de escala, ganhar conhecimento, expandir a sua capacidade inovadora, explorar novas oportunidades e ganhar quota de mercado (Lu & Beamish, 2001), captar novos recursos, transferir competências para novos mercados, reduzir custos e melhorar o seu desempenho (Hitt et al., 2006). Para as empresas que pretendem realizar negócios no exterior, o conhecimento sobre os mercados internacionais é importante para se conseguir superar a distância psicológica causada por diferenças na língua, cultura, legislação e práticas de negócios (Melin, 1992). Combinadas, a incerteza e a complexidade decorrentes da internacionalização provocam nas empresas, e nos seus gestores, um aumento da necessidade de informação e recursos (Sanders & Carpenter, 1998). Assim, as empresas que operam em ambientes de negócio estrangeiros precisam de líderes capazes de enfrentar complexidades e mitigar as incertezas inerentes à internacionalização, de reunir e processar informação relevante com eficiência e de adquirir e gerir de forma eficaz os recursos essenciais para a internacionalização (Chen et al., 2017).

2.1.2. Fatores decisivos nas Pequenas e Médias Empresas (PME)

Considerando que o universo dos OLP são maioritariamente PME, este ponto, ilustrado com motivações e obstáculos com que todos os gestores se deparam, em particular os das PME, contribuirá para entender as respostas à questão “porquê”.

Com a concorrência a acompanhar o ritmo crescente da globalização em determinadas indústrias (Karagozoglu & Lindell, 1998), e a tecnologia a facilitar o acesso aos mercados externos (Hitt et al., 1998), as PME têm sido encorajadas a internacionalizarem. Adicionalmente, os governos promovem a internacionalização para aumentar o comércio externo (Naidu & Rao, 1993). Finalmente, em algumas indústrias existem novas empresas que tendem a ser internacionais logo após a sua constituição (Oviatt & Mcdougall, 1994), apesar de empresas mais pequenas normalmente não terem estruturas organizacionais capazes de suportar e gerir operações internacionais (Yip et al., 2000). Na pesquisa de Coviello e McAuley (1999) são analisados exaustivamente modelos de internacionalização para PME, baseando a sua discussão através dos processos cognitivos. Todos estes estudos anteriores demonstram que diferentes tipos de gestão de risco e de expectativas são significativamente decisivos na internacionalização, nomeadamente através de atividade exportadora (Cavusgil, 1984). Além disso, os fatores de decisão têm sido diretamente usados para investigar como modelos de internacionalização, nomeadamente o Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), podem influenciar diferentes tipos de gestores (por exemplo Agarwal & Ramaswami, 1992; Buckley & Chapman, 1997; Agndal & Elbe, 2007).

2.1.2.1. Fatores externos

Grande parte da pesquisa sobre teorias de internacionalização tende a incidir na análise da influência de fatores externos às empresas na decisão destas em considerar uma oportunidade de entrada num mercado internacional. Por exemplo, para Vernon (1966), a internacionalização de uma empresa é explicada em quatro etapas relacionadas com o tempo necessário que esta precisa para aumentar as vendas dos seus produtos. Contudo, esta teoria não considera a natureza dos fatores decisivos de internacionalização e ignora outros fatores que possam influenciar o processo. Por outro lado, Parry (1977) explica como uma empresa pode ultrapassar as suas desvantagens competitivas e ser bem-sucedida apesar do limitado conhecimento do mercado externo. Embora esta abordagem destaque a importância das condições do meio ambiente, não analisa a natureza e o contexto internacional e está excessivamente focada em condições de mercado, em oposição à ação de uma empresa ou

gestor perante determinados fatores e a sua influência na decisão de internacionalizar (Perks & Hughes, 2008). Outra consideração a este respeito é a de Hofstede (1980), referindo que na internacionalização uma empresa precisa compreender as diferenças culturais dos diferentes mercados e considerar na estratégia específica para cada mercado o efeito que tal pode ter sobre o seu produto ou serviço. Consequentemente, quanto maior a diferença cultural, maior será, potencialmente, a incerteza e a desvantagem competitiva da empresa relativamente às empresas que já operam nesses mercados internacionais. No trabalho de Calantone et al. (2004) é referido que as relações com clientes influenciam a necessidade, ou não, de adaptações substanciais de produtos previamente à sua internacionalização. Esta adaptação dependerá normalmente da complexidade do produto e, portanto, do seu nível de utilização pelos clientes internacionais (Thompson et al., 2005). No entanto, o problema fundamental com as teorias sobre fatores externos é saber porque nem todas as empresas se internacionalizam apesar do ambiente externo ser favorável. Independentemente do ambiente favorável externo, as empresas têm um comportamento heterogéneo, indiciando, portanto, que outros fatores devem estar em causa. Investigações anteriores sugerem que isto pode dever-se a restrições internas, como falta de recursos financeiros e inexistência de experiência internacional da equipa de gestão (Reuber & Fischer, 1997; Peng, 2001).

2.1.2.2. Fatores internos

No estudo de Westhead et al. (2001) é considerado que algumas empresas não têm a intenção nem a capacidade de se internacionalizarem. Independentemente da existência de uma oportunidade de entrada no mercado internacional, pode existir um conjunto de fatores internos que restrinja a decisão de aproveitar essa oportunidade. Os estudos tendem a convergir para os recursos e conhecimentos como sendo os fatores preponderantes da decisão (Henderson, 1999). Consequentemente, a visão suportada pelos recursos e a visão fundamentada no conhecimento merecem consideração. A Teoria das Vantagens dos Recursos pressupõe que algumas empresas têm vantagens de tamanho e alcance sobre outras (Wernerfelt, 1984). Zahra e Garvis (2000) argumentam que a internacionalização representa uma oportunidade para as empresas, mas pressupõe que o mercado tem uma procura considerável dos seus produtos. No entanto, considerando os níveis de obsolescência, isso pode não se verificar em muitas empresas (Henderson, 1999). Na busca de oportunidades internacionais, e em condições de incerteza, as empresas devem avaliar se a utilização de recursos escassos é viável, tendo em conta o custo de oportunidade relativo à sua desafetação

das operações existentes. Os recursos, tangíveis e intangíveis, na medida em que são valiosos, raros, difíceis de imitar e suportados pela organização, indicam se a empresa estará em vantagem ou desvantagem ao tomar a decisão de entrar em mercados internacionais. Os gestores devem procurar vantagens baseadas nesses recursos (Leiblein & Reuer, 2004). Na ausência de tais vantagens, é improvável que as empresas se internacionalizem. Tal não se trata de aversão ao risco, mas sim gestão de risco para mitigar danos desnecessários. Desta discussão pode ser extraída uma série de condições internas, incluídas num conjunto holístico de fatores que motivam a decisão da empresa quanto à sua internacionalização. Isto inclui a disponibilidade de recursos, a sua história e decisões anteriores, bem como o conhecimento tácito do gestor quanto ao aproveitamento da oportunidade (Perks & Hughes, 2008).

2.1.3. Teorias sobre internacionalização

No mesmo sentido do ponto anterior, aqui o objetivo será compreender as respostas que possam ser encontradas quanto à questão “quando”.

2.1.3.1. Uppsala

O processo de internacionalização das empresas é muitas vezes caracterizado pela deslocação das empresas por etapas. O modelo de Uppsala, como é conhecido este modelo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977), desenvolveu-se inicialmente suportado por estudos de caso sobre fabricantes suecos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), adotando uma perspetiva comportamental (Björkman & Forsgren, 2000; Andersen & Buvik, 2002) e inspirados pelo trabalho de Penrose (1995), entre outros. Na sua essência, o modelo preconiza que o conhecimento de mercado de uma empresa, ou a sua ausência, determina o trajeto da sua internacionalização. Considera que o conhecimento do mercado é função da distância psíquica entre o país de origem e o país de destino e da experiência acumulada da empresa em cada mercado. O modelo considera que as empresas escolhem novos países para a expansão de acordo com a sua proximidade psíquica relativamente ao país destino, passando para países psiquicamente mais distantes apenas quando têm experiência suficiente adquirida com as operações internacionais, entretanto realizadas. Adicionalmente, considera que o investimento em cada um dos mercados vai sendo incrementado à medida que a empresa ganha experiência em cada um dos mercados. Johanson e Vahlne (1990) - dois dos proponentes do modelo de Uppsala - argumentaram que as abordagens teóricas da internacionalização não eram diretamente adaptáveis aos serviços e, para entender os

processos de internacionalização de serviços, sugerem que as diferenças entre empresas industriais e de serviços exigem uma especificidade de contexto.

Usando nos serviços um modelo incremental, adaptado do modelo de Uppsala, Roberts (1999) chegou a resultados empíricos que não contribuíram para a verificação da sequência de várias etapas na internacionalização das empresas de serviços. Neste trabalho é, no entanto, constatado que a exportação de serviços pode começar como exportação localizada no país, atendendo clientes estrangeiros que entram no mercado interno, antes de prestar serviços a um mercado externo (Krull et al., 2012). De acordo com Carneiro et al. (2008), os conflitos das conclusões podem ser atribuídos ao facto de as variáveis de controlo relevantes e os efeitos de interação, bem como certas dimensões do serviço, não terem sido consideradas em estudos anteriores.

2.1.3.2. Born Global e International New Ventures

Segundo Krull et al. (2012), a visão da internacionalização de Uppsala também tem sido confrontada com o processo de internacionalização seguidos pelas Born Globals. Este tipo de empresas caracteriza-se pela sua internacionalização precoce e rápida expansão (Gabrielsson et al., 2008). Muitas delas são, normalmente, PME e geridas por empreendedores (Zahra et al., 2000) preparados para assumir o elevado risco que está associado à rápida procura de mercados externos logo no início de vida da empresa (Gabrielsson et al., 2008). Este tipo de empresas geralmente não integra nenhum grupo nem dependem de grandes multinacionais. Isto é, têm escassez da maior parte de recursos e não dispõem de suporte para as suas tomadas de decisão (Spence & Crick, 2006). São concebidas desde o início como projetos com a capacidade de oferecer produtos a segmentos de mercados internacionais (Karra et al., 2008) dado os seus elevados níveis de compromisso com tais mercados (Gabrielsson et al., 2008). De acordo com (Zhou, 2007), as Born Globals adquirem conhecimento à medida que vão explorando novas oportunidades, ainda na fase de reconhecimento dessas oportunidades, através da resolução de problemas com que se vão deparando nessa fase. Na verdade, para as Born Globals, os mercados internacionais correspondem a lugares onde podem explorar e criar conhecimento (Kuemmerle, 2002; Gabrielsson et al., 2008).

2.1.3.3. International Entrepreneurship

O processo de internacionalização pode ainda ser analisado na perspetiva International Entrepreneurship, segundo a qual o empreendedorismo é o ato de entrada num mercado em

que o empreendedor decidiu onde, quando e como entrar (Lumpkin & Dess, 1996). Esta definição é aplicável a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou da sua atividade. Uma outra definição associa o empreendedorismo à identificação e busca de oportunidades, independentemente dos recursos da empresa (Stevenson & Jarillo, 1990). A decisão de empreender é, então, uma decisão estratégica do empreendedor sobre como e quando entrar num mercado em busca de uma oportunidade, refletindo um ato e não um evento. A questão do empreendedorismo internacional é, portanto, o que desencadeia esse ato (Perks & Hughes, 2008). As primeiras definições, de carácter limitado, de empreendedorismo internacional surgem associadas às atividades internacionais de empresas recém-constituídas, excluindo, portanto, empresas anteriormente estabelecidas (McDougall & Oviatt, 2000). Wright e Ricks (1994) definiram o empreendedorismo internacional como atividade empresarial que atravessa fronteiras nacionais e que se concentra na relação entre as empresas e os ambientes internacionais em que operam. Embora esta definição tenha mérito, já que destaca a entrada no mercado, as limitações permanecem dado não serem claras quanto ao ato de empreendedorismo. McDougall e Oviatt (2000) refinaram a noção de empreendedorismo como sendo uma combinação de comportamento inovador, proactivo e de busca de risco além-fronteiras, com o objetivo criar valor nas empresas. O tamanho e a idade da empresa não definem características, este comportamento pode ocorrer tanto a nível individual como coletivo ou empresarial. Esta definição tem ainda a vantagem de associar o risco à decisão de internacionalizar. Sintetizando as perspectivas oferecidas nestes estudos, o empreendedorismo internacional é um comportamento inovador, pró-ativo ou de risco de um ator, empresa ou indivíduo, para realizar atividades transnacionais na sequência da entrada no mercado internacional. Além disso, o tamanho e a idade da empresa não definem a atividade, nem faz o próprio evento de internacionalização (Perks & Hughes, 2008).

2.1.3.4. Redes de relacionamento

Pode-se recorrer ainda aos vários estudos que demonstram o papel que os relacionamentos em rede – Teoria das Redes – desempenham na internacionalização das empresas. Coviello e Munro (1995; 1997) realizaram estudos empíricos sobre a internacionalização de pequenas empresas de software e descobriram o impacto que as relações em rede têm na seleção do mercado externo, bem como na forma como afetam o seu modo de entrada. Outros estudos analisaram as redes associadas à estratégia de internacionalização (Welch & Welch, 1996), à

localização do IDE (Chen & Chen, 1998), ao início da operação no exterior (Ellis, 2000), à internacionalização das PME (Chetty & Holm, 2000), e à internacionalização rápida (Loane & Bell, 2006). Uma abordagem de interação focada na adaptação e troca entre fornecedores e clientes foi utilizada como um quadro teórico para estudos de relações comerciais (Håkansson & Östberg, 1975).

Com base em análises de casos, Coviello (2006) desenvolveu um modelo de evolução em rede de novas organizações durante a fase inicial de internacionalização que mostra que a participação em redes, desenvolvida antes da entrada num novo mercado, mesmo antes da fundação da empresa, é fundamental para os processos de internacionalização. Segundo esta abordagem, nem todos os relacionamentos em rede podem ser explicados pelo mercado. Estas relações evoluem de forma mais complexa, dinâmica e menos estruturada. O foco do comportamento da empresa não é ela própria nem o relacionamento diádico. O foco da empresa é o comportamento firme no contexto de uma rede de interação entre organizações (Brito & Meneses, 2007).

2.1.3.5. Internacionalização de serviços

Os processos de internacionalização, e estratégias a eles associados, têm sido, desde há algum tempo, um tema popular entre estudos sobre negócios internacionais. No entanto, a maioria desses estudos referem-se a empresas industriais, sendo bastante escassas as pesquisas sobre a internacionalização das empresas prestadoras de serviços (Buckley et al., 1992; Pla-Barber et al., 2010). Globalmente, os serviços tornaram-se recentemente o setor mais importante para o emprego. Na última década, as empresas na indústria dos serviços têm sido mais ativas na internacionalização das suas operações. As empresas do setor de serviços representam agora, globalmente, a maior parcela dos fluxos de IDE global – em 2006 representaram mundialmente 62% (Gugler, 2010). Este processo de internacionalização tem sido reforçado pela importante tendência de terceirização experimentada em muitas atividades da cadeia de valor, pela liberalização de muitos regulamentos nacionais e internacionais e ainda pela criação e desenvolvimento de novas empresas de serviços, baseadas em tecnologias de comunicação e informação, num quadro internacional (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006). No entanto, a heterogeneidade dos serviços implica diferenças consideráveis numa série de fatores, incluindo competitividade e padrões de distribuição geográfica e internacionalização. Portanto, há necessidade de investigar variáveis e modelos que vão além dos resultados associados ao trabalho empírico tradicional focado no setor industrial. Além

disso, os serviços e a indústria estão a intercetar-se, o que significa que a proporção de serviços, mesmo nos produtos manufaturados, está a aumentar e a tornar-se mais tangível. A maioria dos produtos manufaturados contém, agora, uma grande componente de serviços. Nas últimas décadas, muitas empresas ocidentais moveram a totalidade dos seus serviços, ou alguns departamentos, para mercados emergentes para obterem benefícios nos custos ou outros tipos de eficiência (Buckley & Ghauri, 2004; Lewin & Volberda, 2011).

2.2. Quadros estratégicos

Recorrendo à análise de trabalhos ilustrados com diversas estratégias possíveis, pode-se obter ajuda na compreensão “como” e “para onde”.

2.2.1. Tripé estratégico – A Indústria, os Recursos e as Instituições

A principal explicação desta abordagem é fundamentada em três perspetivas estratégicas: a da indústria, a dos recursos e a das instituições (Su et al., 2016). A visão baseada na indústria considera que as condições do setor em que uma empresa compete, de uma forma geral, condicionam o seu desempenho, e esta pode desenvolver e manter essa vantagem competitiva ao alterar sua posição na indústria (Porter, 1979; Boter & Holmquist, 1996). Com base no pressuposto de que os recursos são heterogêneos e idiossincráticos, a visão baseada nos recursos sugere que a vantagem competitiva sustentável da empresa é, em grande parte, atribuída aos seus recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 2001). Adicionalmente, a visão institucional destaca que o desempenho da empresa é, pelo menos em parte, um reflexo das restrições de um quadro institucional particular, em que a empresa desenvolve a sua atividade (Peng, 2006). Embora estes três pontos de vista sejam perspicazes, concentram-se em diferentes níveis. Especificamente, a visão baseada na indústria é adequada na identificação de forças externas ao nível da indústria, a visão baseada em recursos destaca-se na identificação de forças e fraquezas internas ao nível da empresa e a visão baseada em instituições enfatiza as influências ao nível da sociedade (Peng et al., 2008). Nenhum destes fatores, isolado, é suficiente para fornecer uma imagem abrangente. Em vez disso, é a combinação dos três que leva a uma compreensão melhor e mais exata deste fenómeno complexo (Yamakawa et al., 2008).

2.2.2. CAGE uma estrutura das distâncias

Neste plano teórico, a decisão de um gestor quanto a mercados internacionais é baseada num equilíbrio entre riscos e benefícios, ou oportunidades, inerentes ao mercado alvo. Trata-se

de uma visão apoiada pela seleção do mercado internacional e por teorias de modo de entrada (Papadopoulos et al., 2002). As pesquisas de Davidson (1980), Cosset e Roy (1991) e Rothaermel et al. (2006) consideram que as distâncias culturais e geográficas são geralmente fontes de risco e/ou incerteza. A uma maior distância entre os países corresponderá uma maior incerteza e os respectivos custos que as empresas têm de suportar na superação e integração dessas distâncias. Embora esses estudos sejam úteis, não oferecem uma perspectiva abrangente e perspicaz de diferentes tipos de distâncias entre países, pelo que podem enfatizar em demasia a importância das distâncias geográficas e culturais (Mitra & Golder, 2002; Ojala & Tyrväinen, 2007). Malhotra et al. (2009), adotando uma ampla medida de distância, a estrutura das distâncias CAGE introduzida por (Ghemawat, 2001), descobrem que a maioria dos estudos utilizava uma única medida de distância, nomeadamente cultural ou geográfica. Os mesmos autores consideram que o estudo desses parâmetros de distância, num quadro comum, proporcionará uma visão maior do comportamento de internacionalização das empresas. Consideram que a estrutura das distâncias CAGE incorpora as diferentes dimensões da distância entre o país de origem e o país de destino e pode afetar a decisão de um gestor em investir num novo país, permitindo que os quatro fatores sejam vistos como dimensões da construção de distância. Em geral, neste contexto, a distância cultural é relativa a diferenças nas normas sociais, na linguagem e nas crenças entre os dois países. A distância administrativa refere-se a diferenças na estrutura burocrática, laboral e política predominante nos dois países. A distância geográfica refere-se à distância real em milhas ou quilómetros entre os países. Finalmente, a distância económica refere-se a diferenças nas condições económicas entre os dois países.

2.3. Hipóteses de investigação

Após a formulação do problema e do levantamento bibliográfico em relação ao tema em investigação, é necessário formular as perguntas de investigação, ou seja, as perguntas básicas a que se pretende dar resposta no decorrer da investigação. As hipóteses são uma resposta prévia ao problema proposto e, habitualmente, são desenvolvidas com base em estudos anteriormente realizados de acordo com o tema escolhido. (Sousa & Baptista, 2011)

Assim, são propostas as seguintes hipóteses de investigação:

2.3.1. Porquê

Porquê		
Fator	Autoria	Inquérito
Alcançar diversos benefícios, conseguir economias de escala, ganhar conhecimento, expandir a capacidade inovadora, explorar novas oportunidades e ganhar quota de mercado	Lu & Beamish, 2001	Porquê: 5, 16, 18, 19, 20 e 21 Como: 37
Captação novos recursos, transferir competências para novos mercados, reduzir custos e melhorar o desempenho	Hitt et al., 2006	Porquê: 16 e 17 Quando: 30
Seguindo a concorrência, que acompanha o ritmo crescente da globalização	Karagozoglu & Lindell, 1998	Porquê: 11, 19, 22 e 24
Usufruindo de tecnologia que facilita o acesso ao estrangeiro	Hitt et al., 1998	Porquê: 14
Incentivo do governo para promover a internacionalização e aumentar o comércio externo	Naidu & Rao, 1993	Porquê: 12 e 21
Condições internas, como a disponibilidade de recursos, a sua história e decisões anteriores, e o conhecimento tácito do gestor quanto ao aproveitamento da oportunidade	Perks & Hughes, 2008	Porquê: 13, 19 e 23 Como: 37

Tabela 1 - Hipóteses "Porquê"

2.3.2. Quando

Quando		
Fator	Autoria	Inquérito
O conhecimento, experiência de mercado e investimento como factores do trajecto da internacionalização	Johanson & Vahlne, 1977	Quando: 26 Como: 34, 35 e 36 Para onde: 38
Início da exportação de serviços atendendo clientes estrangeiros, no mercado interno, antes de prestar esses serviços em mercados externos	Krull et al., 2012	Quando: 27 Porquê: 11 Como: 34
Empreendedores preparados para assumir o elevado risco que está associado à procura de mercados externos, bem como internacionalização precoce e rápida expansão, seguindo modelo de negócio que levou à criação da empresa	Gabrielsson et al., 2008	Quando: 25 e 28 Como 37 Para onde: 39, 40, 41 e 42
Comportamento inovador, proactivo e/ou de busca de risco além-fronteiras com o objectivo de criar valor nas empresas	McDougall & Oviatt, 2000	Quando: 28 Porquê: 18 Para onde: 39, 40, 41 e 42
Terceirização experimentada em muitas actividades da cadeia de valor num quadro internacional	Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006	Quando: 29 Como: 31, 32, 33 e 34
Transferência de serviços para mercados emergentes para obtenção de benefícios nos custos ou outros tipos de eficiência	P. Buckley & P. Ghauri, 2004; Lewin & Volberda, 2011	Quando: 30 Porquê: 16, 17, 20 e 21 Como: 37

Tabela 2 - Hipóteses "Quando"

2.3.3. Como

Como		
Fator	Autoria	Inquérito
Impacto que as relações em rede têm na selecção do mercado externo, bem como na forma como afectam o seu modo de entrada	N. Coviello & H. Munro, 1995, 1997	Como: 31, 32 e 33 Quando: 29
As condições industriais em que uma empresa compete, de uma forma geral, determina o desempenho da empresa e a empresa pode desenvolver e manter essa vantagem competitiva ao alterar sua posição na indústria	Boter & Holmquist, 1996; Porter, 1979	Como: 32 e 33 Quando: 30
A combinação de três factores – industriais, recursos e instituições, leva a uma compreensão melhor e mais exacta sobre a internacionalização	Yamakawa et al., 2008	Como: 32, 33, 35 e 36 Quando: 30 Porquê: 17
A decisão é baseada num equilíbrio entre riscos e benefícios, ou oportunidades, inerentes ao mercado alvo	Papadopoulos et al., 2002	Como: 37 Porquê: 16, 17, 19 e 21 Para onde: 39, 40, 41 e 42

Tabela 3 - Hipóteses "Como"

2.3.4. Para onde

Para onde		
Fator	Autoria	Inquérito
O conhecimento sobre os mercados internacionais é importante para se conseguir superar a 'distância psicológica' causada por diferenças na língua, cultura, legislação e práticas negociais	Melin, 1992	Para onde: 38 e 39
As distâncias culturais e geográficas são geralmente fontes de risco e/ou incerteza	J.-C. Cosset & J. Roy, 1991; Davidson, 1980; Rothaermel et al., 2006	Para onde: 38, 39 e 41 Como: 37
A estrutura de distância CAGE incorpora as diferentes dimensões da distância entre o país de origem e o país de destino e pode afectar a decisão: a distância cultural, a distância administrativa, a distância geográfica e a distância económica	Malhotra et al., 2009	Para onde: 38, 39, 40 e 41 Como: 37

Tabela 4 - Hipóteses "Para onde"

3. Modelo de Análise

Após a abordagem primária utilizada na revisão da literatura, o trabalho continua com o processo de recolha e seleção de elementos essenciais que contribuam para a resposta às questões da investigação. Os trabalhos apresentados ajudarão a estruturar a recolha e tratamento da informação objeto de análise.

3.1. Enquadramento teórico

3.1.1. O setor em Portugal

De acordo com os dados disponíveis no portal do Instituto Nacional de Estatística (INE) na internet, em 2017 existiam em Portugal 9 581 empresas com atividade principal no setor logístico. Estes dados são apresentados na tabela 5.

Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (2)			
	Portugal	Continente	Região Autónoma dos Açores	Região Autónoma da Madeira
Transporte de mercadorias por caminho-de-ferro	3	3	-	-
Transportes rodoviários de mercadorias	7 654	7 461	70	123
Transportes marítimos de mercadorias	144	128	5	11
Transportes de mercadorias por vias navegáveis interiores	1	1	-	-
Transportes aéreos de mercadorias	2	2	-	-
Armazenagem frigorífica	37	37	-	-
Armazenagem não frigorífica	141	128	5	8
Manuseamento de carga	121	107	9	5
Organização do transporte	583	531	31	21
Agentes aduaneiros e similares de apoio ao transporte	365	348	16	1
Outras atividades postais e de courier	530	526	-	4
Total empresas em 2017	9 581	9 272	136	173

Tabela 5 - OLP por CAE.

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base em informação extraída do Portal INE (atualização 13-Feb-2019) em 24-04-2019

3.1.2. Definição da atividade

Para conhecer melhor estas empresas, será conveniente termos uma definição de Operador Logístico (OL), bem como a atividade que desenvolve e o ambiente em que opera.

No entanto, uma questão que imediatamente se levanta, que é também um desafio na avaliação do crescimento de literatura sobre o tema, é precisamente a falta de uma definição única e consistente do conceito (Marasco, 2008). De facto, podem ser encontradas muitas

definições e interpretações de OL na literatura (Skjoett-Larsen, 2000; Halldórsson & Skjøtt-Larsen, 2004). Além disso, Van Laarhoven et al. (2000) salientam que a terminologia nesta área nem sempre é consistente. Em alguns casos, OL é usada como uma identificação de uma tradicional forma de transporte e/ou armazenamento, enquanto, noutras instâncias, o termo é usado para descrever a quem se recorre para a terceirização de um atributo mais complexo que pode englobar todo o processo logístico. Tanto Knemeyer e Murphy (2005) como Skjoett Larsen et al. (2006) salientam que já foram usadas várias abordagens para definir ou interpretar as atividades desenvolvidas pelos OL. Alguns exemplos podem ajudar a ilustrar a variedade de interpretações existentes para o termo OL. De acordo com Peters et al. (1998), a atividade dos OL é uma atividade, desenvolvida por um terceiro, para levar a cabo funções logísticas que eram tradicionalmente executadas dentro da organização. As funções levadas a cabo por terceiros podem envolver todo o processo logístico ou atividades selecionadas do mesmo. Em alternativa, definições mais restritas ligam o conceito de atividade desenvolvida por OL a alguma característica distinta e funcional e/ou interorganizacional relativa a relações de terceirização da logística (Marasco, 2008).

Murphy e Poist (1998) sublinham a duração e a natureza *win-win* da relação ao longo da customização e alcance abrangente dos serviços de logística no negócio. De acordo com a sua definição, a atividade envolve uma relação entre um remetente e um terceiro, que, em comparação com serviços básicos, tem mais ofertas customizadas, engloba um número mais abrangente de funções de serviço e é caracterizado por uma relação a longo prazo mutuamente benéfica. Através destas definições restritas, a atividade logística parece ser distinguida da tradicional terceirização de funções logísticas que pressupõem que bastantes requisitos sejam observados antes da relação entre comprador e fornecedor de serviços logísticos (Marasco, 2008). Estes aspetos incluem o abastecimento de um amplo leque de serviços, uma duração de longo prazo, esforços conjuntos para desenvolver cooperação, customização de soluções logísticas, bem como uma justa partilha de benefícios e riscos, e sugere que a atividade dos OL incorpora não só dimensões táticas, como também estratégicas (Skjoett-Larsen, 2000). Podemos encontrar um tipo de conciliação entre as perspetivas mais abertas e fechadas da atividade dos OL na definição oferecida por Bask (2001), que as descreve como relações entre interfaces na cadeia de valor e fornecedores de logísticas, que oferecem serviços de logística, de básicos a customizados, numa relação de curto a longo prazo, com o objetivo de eficácia e eficiência.

Esta definição aponta claramente a essência do conceito de atividade, envolvendo relações comerciais nas quais terceiros cumprem as necessidades logísticas dos seus clientes na cadeia de valor em que operam (Van Laarhoven et al., 2000), enquanto reconhecem o vasto leque destas relações, em termos de alcance, conteúdo e duração. Note-se que Bask (2001) concebe atividade logística como um conjunto de três relações diádicas que unem vendedor, comprador e fornecedor de serviços de logística na cadeia de valor. No entanto, como o próprio autor e Van Laarhoven et al. (2000) observam, esta relação não pode ser considerada padrão, na medida em que a maioria das relações são limitadas à relação diádica entre o vendedor (dos bens) e o fornecedor de serviços de logística ou entre o comprador (dos bens) e o fornecedor de serviços de logística e, em conformidade, a maioria da investigação trata dessa articulação de dois sentidos entre o fornecedor de serviços de logística ou o vendedor e o comprador dos bens. Marasco (2008) adota atividade de um OL como uma relação entre o dono da mercadoria a transportar, que podem ser os vendedores ou compradores dos bens, e os fornecedores de serviços de logística.

3.1.3. Mercados internacionais e métodos de entrada

Como referido anteriormente, a grande maioria dos OLP são PME. Assim, para ajudar a compreender a forma de seleção dos mercados internacionais, e respetivos métodos de entrada, foram privilegiados trabalhos efetuados no âmbito das estratégias seguidas por este tipo de empresas.

Até há pouco tempo, a análise de processos de internacionalização incidia principalmente sobre empresas multinacionais, em detrimento das PME (Wright et al., 2007; Jansson & Sandberg, 2008). Uma das principais razões foi a dimensão das empresas, sinónimo de problemas para a internacionalização, uma vez que nas PME o acesso aos recursos representa geralmente uma desvantagem (Fink et al., 2008; Jansson & Sandberg, 2008). No entanto, o número de PME a operar em mercados internacionais tem aumentado (Niina et al., 2006). Atualmente, as PME representam o maior número de empresas na maioria dos países e, portanto, desempenham um importante papel tanto no emprego como no crescimento dos respetivos países. Consequentemente, o processo de internacionalização das PME tornou-se um tema de atenção e pesquisa académica, política e governamental (McDougall & Oviatt, 1996; Crick & Jones, 2000; Nakos & Brouthers, 2002). Uma das decisões mais importantes para as PME, relativamente ao processo de internacionalização, pertence aos mercados

externos que esta eleger para fazer negócios e os modos usados para o fazer (Agndal & Elbe, 2007; Sakarya et al., 2007).

Na verdade, a decisão relativa à seleção do mercado internacional (Ellis, 2000) e a seleção do modo de entrada (Root, 1998; Lu, 2002; Brouthers & Nakos, 2004) são consideradas críticas para o sucesso de uma empresa no exterior (Agndal & Elbe, 2007). A seleção do mercado internacional poderia ser considerada uma das decisões mais importantes na estratégia de internacionalização (Root, 1998; Papadopoulos et al., 2002). Todavia, dada a importância desta decisão, é surpreendente a pouca pesquisa desenvolvida sobre este tópico (Brouthers & Nakos, 2004). A literatura (Papadopoulos & Denis, 1988) considera duas grandes abordagens tradicionais da seleção do mercado internacional: uma sistemática e uma não sistemática. Se uma empresa decidir usar uma abordagem sistemática durante esta fase, utilizará um processo de decisão formalizado, incluindo vários métodos estatísticos, para analisar o potencial dos mercados alvo. Vários estudos propuseram modelos diferentes sobre a abordagem sistemática, por exemplo Johansson (1997) e Root (1998), sendo que esses modelos diferiram com base no número e no tipo de estágios que compunham o processo de seleção do mercado (Koch, 2001). Porém, Papadopoulos et al. (2002) declararam que os modelos de seleção de mercados internacionais têm vários problemas, porque não são específicos de um setor e não são generalizáveis. Além disso, esses modelos não são capazes de enfrentar todas as necessidades da empresa, não foram testados o suficiente e muitas vezes são demasiado complexos para serem implementados. Na verdade, diferentes estudos empíricos indicam que as PME, em comparação com as empresas multinacionais, geralmente não adotam uma abordagem sistemática para a seleção do mercado nem desenvolvem políticas e procedimentos administrativos bem-sucedidos. Têm uma inclinação para a adoção de decisões estratégicas oportunistas e não sistemáticas muitas vezes motivadas por razões "não-rationais" que aparentemente desafiam a lógica de otimização do mercado (Lee & Brasch, 1978; Van Hoorn, 1979; Ellis, 2000; Musso & Francioni, 2012; Musso et al., 2013). Da mesma forma, Karagozoglu e Lindell (1998) descobriram que a falta de recursos importantes, como a experiência de gestão internacional, que são necessários para a seleção de mercados internacionais, eram comuns entre as PME (Nakos & Brouthers, 2005).

A escolha do modo de entrada das PME foi considerada um dos campos de pesquisa mais importantes sobre a internacionalização das empresas (Jones, 1999; Burgel & Murray, 2000), mesmo que, de forma semelhante à seleção de mercados, tenha sido objeto de poucos

estudos. No que diz respeito a este processo, alguns estudos demonstraram que a maioria das PME tem aqui um comportamento passivo (Pepe & Musso, 2003).

Neste caso, os métodos de entrada não são ativamente escolhidos pelas empresas, mas, em vez disso, são consequência de acordos com parceiros estrangeiros (na maioria dos casos importadores e distribuidores locais) ou o cumprimento de um pedido não solicitado diretamente pelo beneficiário final do serviço. Assim, não há escolha real e o modo de entrada adotado é o resultado de uma resposta passiva a um estímulo externo. No entanto, existem empresas que apresentam um comportamento ativo, levando a cabo uma comparação sistemática de modos de entrada alternativos e analisando muitos fatores antes de tomar uma decisão (Musso & Francioni, 2014). No que diz respeito à forma ativa de escolha dos métodos de operação no exterior, várias perspectivas teóricas têm sido usadas para explicar (Wright et al., 2007). Entre as teorias mais comumente adotadas estão a análise de custo de transação, a visão baseada em recursos, a Teoria Institucional e a Teoria Eclética de Dunning (Brouthers & Hennart, 2007). Por exemplo, Brouthers et al. (1996) e mais tarde Brouthers e Nakos (2004), adotando a perspectiva eclética de Dunning, analisaram se as vantagens de propriedade, localização e internalização, influenciam a escolha do modo de entrada das PME. Ekeledo e Sivakumar (2004) desenvolveram uma estrutura conceptual sob a qual criaram e testaram um conjunto de hipóteses para explicar o modo de entrada seguido pela empresa, a partir de uma perspectiva baseada em recursos. Além disso, Meyer (2001), com base na análise do custo de transação, examinou o impacto destes custos e das instituições no processo. Finalmente, Uhlenbruck et al. (2006), usando a Teoria Institucional, investigaram a forma como a existência de governos locais corruptos poderiam influenciar as decisões de escolha do modo de entrada (Brouthers & Hennart, 2007).

Musso e Francioni (2014), no âmbito do seu trabalho sobre a internacionalização de PME e do comportamento destas quanto à seleção de mercados e respetivos modos de operação, concluem que estas empresas revelam uma atitude sistemática e passiva, quanto aos processos de seleção de mercados e seus modos de entrada, respetivamente. Os mesmos autores procuraram entender se as PME consideravam esses dois processos isoladamente ou se tomavam a decisão de seleção de mercado antes da decisão do modo de entrada, ou não. A sua conclusão sugere a existência de casos em que estes processos se realizaram em simultâneo e outros em que não há qualquer relação lógica entre ambos.

3.1.4. Evidências de investigação empírica consultada

Hertz (1993), na sua tese de doutoramento, estuda as empresas de transporte e os seus processos de internacionalização, em que enfatiza os processos de internacionalização e as mudanças nos padrões de internacionalização ao longo do tempo e, mais especificamente, como esses processos de mudança se desenvolvem para empresas de transporte. Chega a quatro conclusões básicas sobre os padrões de internacionalização deste tipo de empresas, a partir de uma perspetiva de internacionalização baseada numa rede de cooperação e de distribuição.

Em primeiro lugar, reconhece uma expansão gradual das empresas dominantes em períodos anteriores, enquanto na rede de cooperação ocorriam mudanças radicais.

Segundo, as dimensões da internacionalização foram interagindo e o processo foi iniciado pela integração de relacionamentos ao nível das redes, levando à integração de sistemas ou relacionamentos. A integração causou então extensão das redes e, consequentemente, aumentou a sua penetração nos diferentes mercados em que atuavam. Na fase inicial, a extensão terá sido mais importante do que a penetração. Evoluiu gradualmente à medida que novos países iam sendo envolvidos e respetivos sistemas integrados. Ao longo do tempo foi-se tornando menos relevante enquanto aumentava o grau de penetração nesses novos mercados, devido a investimentos e a uma crescente variedade de serviços. Além disso, durante a década de 1980, a integração numa rede adquiriu importância dominante.

Em terceiro lugar, houve uma sequência de alterações na forma de integração que eram típicas no desenvolvimento internacional. Estas podiam ser vistas como sequências de crescimento e mudança e pareciam ser combinadas em padrões integrados de crescimento-mudança-crescimento. Essas alterações foram verificadas não só nas empresas foco, mas também noutras empresas de transporte organizadas em rede.

Finalmente, à medida que as empresas ficavam mais conectadas e mais fortemente ligadas a diferentes redes, os efeitos dominó foram-se desenvolvendo na rede internacional, envolvendo um grande número de empresas.

Num outro trabalho, Hertz e Mattsson (2001) analisam a dinâmica das alianças numa visão de mercado como uma rede, onde as alianças estão incorporadas num contexto de rede mais amplo e dinâmico, em que as ações estratégicas das empresas provocam mudanças na estrutura da rede, ou seja, como as empresas estão diretamente e indiretamente conectadas

uma às outras, cooperando ou competindo. Utilizam dois casos para ilustrar a sua análise e formam uma série de proposições relativas à internacionalização destas empresas, mais especificamente à dinâmica das alianças estratégicas. Como tanto a internacionalização da empresa, como a de um mercado, alcançaram altos níveis de interdependência internacional, as ações estratégicas de empresas individuais são, em grande parte, condicionadas por tais interdependências.

Já Hertz e Alfredsson (2003), interessados em compreender como diferentes estratégias se desenvolvem ao longo do tempo, com um foco especial na forma como estas se equilibram entre a capacidade geral de resolução de problemas e o grau de adaptação ao cliente, chegaram à conclusão que no desenvolvimento da sua estratégia as empresas recém incluídas numa rede demonstraram ser altamente influenciadas pelos negócios existentes nessa rede. No entanto, numa fase posterior, as firmas em análise estavam focadas na prestação de serviços mais avançados e complexos, desconsiderando a sua estratégia comercial tradicional. Também identificaram algumas questões de importância na gestão estratégica do negócio e na sua necessidade de neutralidade relativamente ao negócio tradicional, nomeadamente sobre a internacionalização e a necessidade de um padrão e de uma rede parcialmente diferentes. Finalmente, a questão de lidar com alianças estratégicas, fusões e aquisições parece vital para a compreensão e desenvolvimento do negócio.

Maggi e Mariotti (2011), no seu trabalho “Globalisation and the rise of logistics FDI – The case of Italy”, apresentam três objetivos: caracterizar os fluxos do IDE em Itália, investigar as estratégias e motivações das decisões de investimento estrangeiro das multinacionais e, por último, identificar os principais impulsionadores das entradas de IDE na atividade logística Italiana. Concluem que a globalização, juntamente com a economia orientada para o consumidor, a tecnologia baseada na internet, a descida dos custos de transporte e a Política de Tráfego Europeia, fomentaram uma crescente procura de atividades de logística. Dentro de um país, a procura pode ser satisfeita localmente por empresas nacionais ou por empresas estrangeiras, que entraram no país com estratégias específicas de internacionalização. Verificaram também que na Itália o crescimento da procura logística e uma fragmentação muito alta da indústria de logística, que opera principalmente nos transportes e noutros serviços de baixo valor acrescentado, atraíram um número crescente de *players* globais, principalmente provenientes da Europa Ocidental. É ainda concluído que estas empresas

adquiriram altas quotas de mercado nas atividades de logística que estão mais envolvidas na globalização.

Mariotti (2015) investigou as inter-relações entre transporte, logística e globalização, analisando a literatura sobre estes tópicos produzida por várias disciplinas. Concluiu que seria necessário promover pesquisas sobre a relação entre o setor de transporte e logística e a globalização, uma vez que, como mostram os seus resultados, há uma série de limitações no estudo deste tema, especialmente ao nível regional. Por fim, tendo em conta as suas implicações mais importantes, sugere que outras pesquisas podem concentrar-se na adoção de uma abordagem multidisciplinar e recomenda uma colaboração mais estreita entre especialistas de diversas áreas quando se desenvolvam estudos sobre estes tópicos.

O trabalho de Trinkunienė e Aksomitienė (2017) avalia as perceções de empresas internacionalizadas e não internacionalizadas tendo em vista revelar motivações e barreiras na internacionalização de uma empresa de transportes nos Países Bálticos. Concluem que todos os países do báltico competem por IDE e procuram demonstrar que são o local ideal para as empresas estrangeiras de transporte e logística aí se estabelecerem através de uma subsidiária, ou escolhendo um outro modo de entrada. Revelam também as estratégias seguidas por estes países para que as empresas lá se instalem, comparando os seus principais fatores de atratividade no mercado de transportes e logística, bem como as motivações e barreiras para a internacionalização para aqueles países.

3.2. Metodologia

Neste subcapítulo, dedicado à apresentação dos aspetos metodológicos do estudo, é explicada a escolha da abordagem de pesquisa e é feita uma breve referência aos diferentes tipos de dados, ao processo de recolha e à sua análise e interpretação. Por último, é evidenciada a validade e a confiabilidade dos dados recolhidos e que suportarão as conclusões do estudo.

3.2.1. Abordagem

Uma abordagem quantitativa oferece ao investigador vários graus de controlo sobre a situação da pesquisa, dependendo da situação concreta a ser investigada e da sua complexidade. Os resultados deste tipo de pesquisas permitem que os investigadores apliquem, numa lógica dedutiva, um princípio geral para prever um comportamento em circunstâncias específicas. Quanto mais o resultado da pesquisa concreta refletir a

complexidade do mundo real, menor o controle do pesquisador sobre a situação. Nas ciências sociais, nem todos os dados de interesse podem ser reduzidos a números para que possam ser analisados. É importante que sejam recolhidos dados quantitativos ou qualitativos para se entender melhor determinado comportamento. Os paradigmas de pesquisa qualitativa (ou seja, observação de campo, pesquisa de opinião e análise secundária) fornecem à investigação uma profundidade e amplitude da compreensão do comportamento humano que não poderia ser obtida de outra forma (Wienclaw, R.A. 2019).

Uma característica da análise qualitativa é a flexibilidade de usar abordagens indutivas ou dedutivas, ou uma combinação de ambas, na análise de dados. A principal diferença entre as duas concentra-se no desenvolvimento. Na abordagem indutiva, a análise dos dados conduz a conclusões, enquanto a abordagem dedutiva inicia-se com teoria, pesquisa ou literatura relevante anterior. A abordagem dedutiva é apropriada quando o objetivo do estudo é testar a teoria existente ou testar novamente os dados existentes num contexto diferente (Cho & Lee, 2014).

A essência da pesquisa qualitativa é entender e reconhecer padrões, a fim de construir uma imagem significativa sem comprometer sua riqueza e dimensionalidade. Como a pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa tem como objetivo procurar respostas para perguntas de "como, onde, quando, quem e porquê", com uma perspectiva de construir uma teoria ou refutar uma teoria existente (Leung, 2015).

Sendo o objetivo deste trabalho a obtenção de resposta a quatro questões que ajudarão a entender a internacionalização dos OLP, portanto uma realidade de um setor em particular, é aconselhada uma abordagem qualitativa.

3.2.2. Dados

Em ciências sociais, a pesquisa científica é entendida como um processo em que os dados primários são recolhidos especificamente para o projeto de pesquisa pelo próprio investigador, que geralmente escolhe o método e define os instrumentos de recolha desses dados (por exemplo, um questionário ou entrevista estruturada). Eventualmente, pode usar instrumentos desenvolvidos por outros investigadores, mas as bases são estabelecidas pelo mesmo. É um participante direto na recolha, seleção, processamento e interpretação dos dados (Matthews & Ross, 2010).

Fazendo uso das diferentes estratégias, e tendo em conta o problema de pesquisa específico, os dados primários recolhidos serão adicionados ao repositório de conhecimento existente, sendo assim disponibilizados para reutilização pela comunidade de pesquisa em geral. Sendo estes, então, classificados como dados secundários (Hox & Boeijs, 2005).

A Tabela 6 apresenta resumidamente os dados secundários existentes sobre o setor, que serviram de ponto de partida para este estudo.

Código da CAE Rev.3 Principal	Descrição da CAE Rev.3 Principal	N.º Empresas	Com e-mail	N.º Empregados	Total Capital social (EUR x 1 000)	Volume de Negócios (EUR x 1 000)
49200	Transporte de mercadorias por caminhos-de-ferro	3	2	617	121 413	85 042
49410	Transportes rodoviários de mercadorias	6 618	2 310	67 154	939 054	5 724 593
50200	Transportes marítimos de mercadorias	75	29	760	89 153	942 653
51210	Transportes aéreos de mercadorias	4	3	40	110	12 495
52101	Armazenagem frigorífica	29	19	730	23 722	66 855
52102	Armazenagem não frigorífica	105	44	3 333	123 018	293 955
52240	Manuseamento de carga	87	46	1 273	59 128	279 369
52291	Organização do transporte	509	343	7 208	87 359	2 013 925
52292	Agentes aduaneiros e similares de apoio ao transporte	283	175	1 799	12 161	278 424
53200	Outras actividades postais e de courier	275	83	3 492	14 528	417 649
Total Geral		7 988	3 054	86 406	1 469 646	10 114 959

Tabela 6 - Dados secundários

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base em informação extraída de SABI em 08-06-2019

3.2.2.1. Recolha

Como mencionado, para compreender adequadamente as questões de desenvolvimento e estabelecer uma base firme, são necessários os dados, geralmente obtidos através de métodos qualitativos, que oferecem profundidade específica do contexto (Bamberger, 2000; Rao e Woolcock, 2003).

Dado o universo de pesquisa, considerou-se o inquérito *on-line* o método mais adequado para a recolha de informação. As vantagens apresentadas por esta via para a obtenção de dados como a rapidez, custo reduzido, amigável para os inquiridos, possibilidade de número elevado de questões, processamento e análise de respostas, salvaguarda do anonimato dos inquiridos, entre outras, compensou a desvantagem de ausência de informações detalhadas.

Os atributos das questões são medidos usando escalas de Likert (Likert, 1932). Estas escalas consistem em itens com várias opções de categoria de resposta, permitindo que os inquiridos selecionem uma categoria que considerem mais apropriada. Frequentemente, estes itens de Likert solicitam que os respondentes indiquem até que ponto concordam ou discordam de uma determinada afirmação, usando categorias ordenadas que, de uma forma ou de outra,

devem corresponder a um certo nível de concordância. Essas respostas são codificadas em contagens de itens, que são considerados indicativos do atributo de interesse e que podem ser analisados usando um modelo estatístico. É importante enfatizar que, embora as respostas codificadas resultem em pontuações numéricas de itens, as categorias de resposta são de natureza qualitativa. (Tijmstra et al., 2018).

Antes de ficar disponível para receber respostas definitivas, o formulário, foi enviado a algumas pessoas com experiência na área com vista a ser devidamente testado e, eventualmente, corrigir perguntas ou conceitos que pudessem ser pouco claros.

Após alguns acertos, o *link* do inquérito foi enviado por e-mail para um conjunto de empresas. Posteriormente, na tentativa de evitar uma baixa taxa de resposta, habitualmente verificada neste tipo de inquéritos, foram feitos vários contactos telefónicos pedindo a participação no estudo. O inquérito foi também partilhado numa rede social profissional.

Adicionalmente foram contactadas associações empresariais representativas de diversas atividades, nomeadamente AGEPOR – Associação dos Agentes de Navegação de Portugal, ANTP – Associação Nacional das Transportadoras Portuguesas, ANTRAM – Associação Nacional de Transportes Públicos Rodoviários de Mercadorias, APAT – Associação dos Transitários de Portugal, APLOG – Associação Portuguesa de Logística e APOL – Associação Portuguesa de Operadores Logísticos, bem como com a ODO - Ordem dos Despachantes Oficiais, às quais foi pedido para divulgar o estudo pelos seus associados e apelar à sua participação.

Igualmente, com o objetivo da máxima divulgação, foi pedido apoio a alguns órgãos de informação especializados na área.

O inquérito esteve disponível entre 29 de julho e 26 de dezembro de 2019, tendo obtido um total de 255 respostas.

3.2.2.2. Análise

Uma série de técnicas de recolha e análise de dados, que utilizam amostras propositadas, está geralmente associada a métodos qualitativos (Dudwick, Kuehnast, Jones e Woolcock, 2006).

Esta abordagem, focada no conteúdo da informação recolhida e na sua interpretação, apoia-se no modelo indutivo, ou seja, na teoria que emerge da análise comparativa dos dados para, explicando o que se observa, construir a teoria a partir desses dados. Desta forma, a

incorporação de informações do campo, isto é, de situações práticas reais, contribuirá para a validação das várias hipóteses (Neuman, 2006).

3.2.2.3. Confiabilidade e validade

Na investigação qualitativa, confiabilidade e validade devem ser fatores considerados na metodologia definida para o estudo. Nesta abordagem, uma descrição completa de todo o processo de pesquisa é sinónimo de qualidade. A confiabilidade baseia-se na consistência e no cuidado na aplicação das práticas de pesquisa, que se refletem na sua visibilidade, análises e conclusões, limitadas aos resultados da pesquisa (Cypress, 2017).

Por sua vez, validade significa "adequação" das ferramentas, processos e dados, se a pergunta de pesquisa é válida para o resultado desejado, se a escolha da metodologia é apropriada para responder à pergunta de pesquisa, se o *design* é válido para a metodologia, se a amostragem e a análise de dados são apropriadas e, finalmente, se os resultados e conclusões são válidos para a amostra e contexto (Leung, 2015). A validade é amplamente associada à forma como os dados são sustentados ou justificados, relevantes, significativos, lógicos e confirmando a aceitação de princípios, bem como a uma qualidade sólida, justa e bem fundamentada. Um estudo válido deve demonstrar o que realmente existe e ser preciso, (Cypress, 2017).

3.2.3. Inquérito

O formulário referido anteriormente, estruturado em torno das quatro questões em estudo, é identificado no Anexos 8.1.

Compreende três grandes grupos de questões: i) 10 questões de caracterização da empresa; ii) 32 questões sobre fatores que influenciaram o porquê, quando, como e para onde internacionalizam as empresas OLP, permitindo ao respondente selecionar uma de cinco possibilidades de concordância: 1 – Muito baixo, 2 – Baixo, 3 – Neutro, 4 – Alto e 5 – Muito alto; e iii) de informação complementar.

Todas as questões são fechadas, com respostas individuais e garantia de anonimato.

4. Resultados

4.1. Introdução

Como referido anteriormente, o inquérito, estruturado de forma a assegurar que apenas fossem consideradas respostas relativas a empresas ativas e a operar nos setores identificados, foi enviado a um conjunto de empresas previamente selecionadas.

4.2. Análise da informação recolhida

O questionário obteve um total de 255 respostas, 206 das quais serviram de base à análise e fundamentam as respetivas conclusões por reunirem os critérios definidos. Isto é, 49 das respostas são relativas a empresas não portuguesas e empresas portuguesas sem atividade no exterior.

- Nacional ou estrangeira

A pergunta “É nacional ou estrangeira?” pretendia excluir da análise as empresas cujo capital social fosse totalmente estrangeiro. Assim, quando como resposta a esta pergunta foi selecionada a opção “100% Estrangeiro” o questionário terminou e foi submetido. Das 255 respostas obtidas, 22 (8,6%) são relativas a esse grupo de empresas., cuja representação é feita por atividade na figura 1. Apesar de sociedades de direito português para todos os efeitos, não são tratadas como OLP neste estudo, não sendo por isso consideradas nas conclusões.

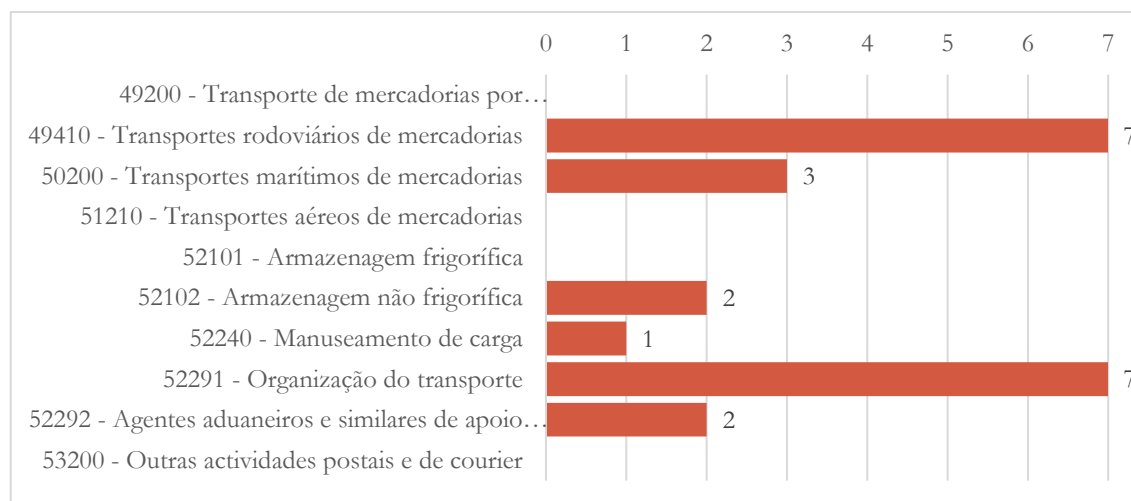


Figura 1 - 100% estrangeiras / Atividade

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

Na figura 2, onde as empresas estão representadas também por atividade, estão representadas 233 (91,4%) respostas, compreendendo as empresas de capital social 100% nacional (213 empresas) e empresas de capital social misto, ou seja, sociedades resultantes de investimento conjunto nacional e estrangeiro (20 empresas).

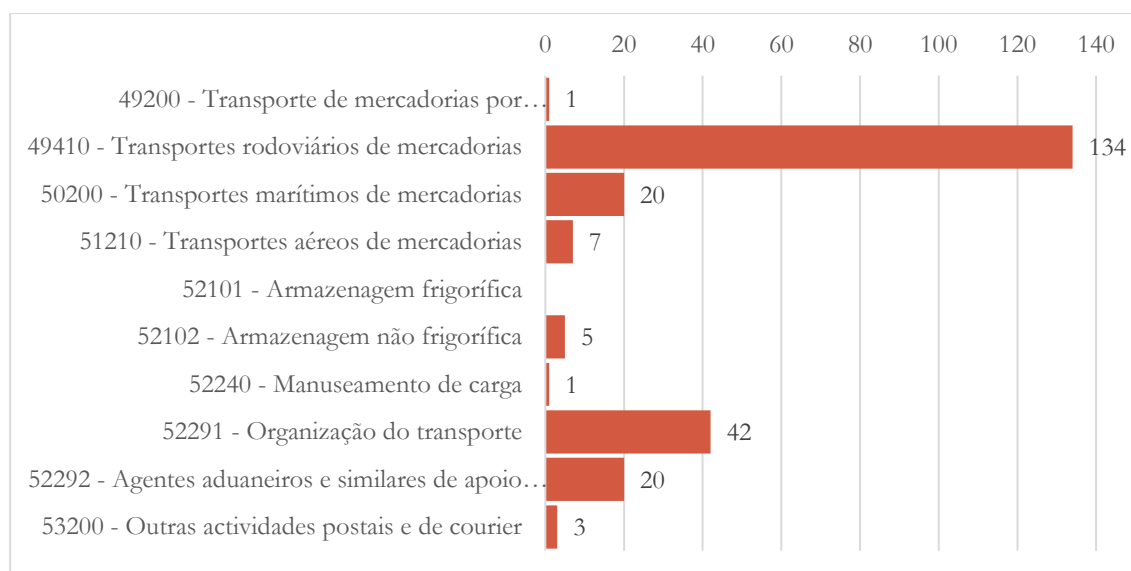


Figura 2 - 100% Nacional + Nacional e inv. estrangeiro / Atividade
Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

- Nacional e internacionalizada

De forma idêntica, a pergunta “É empresa nacional e internacionalizada?” tinha o objetivo de excluir da análise as empresas que prestam serviços unicamente a clientes portugueses, ou seja, quando como resposta a esta pergunta foi selecionada a opção “Fatura unicamente a empresas nacionais” o questionário terminou e foi submetido.

A figura 3 representa, por atividade, as 27 (10,6%) empresas que, independentemente de serem nacionais ou estrangeiras, têm como clientes unicamente empresas localizadas em Portugal.

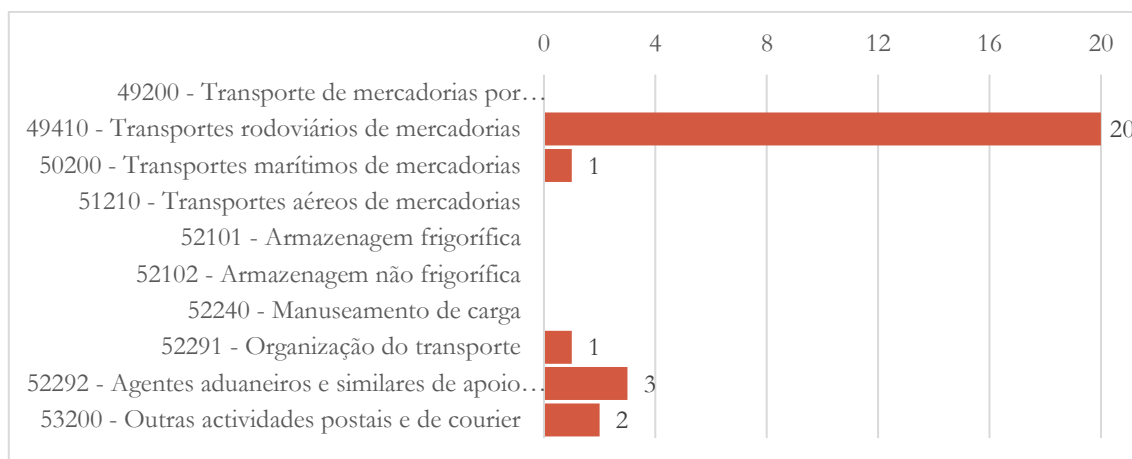


Figura 3 – Empresas Respondentes com Vendas 100% a empresas em Portugal / Atividade
Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

4.2.1. Caracterização da amostra

Sendo o objetivo deste estudo a análise da internacionalização dos OLP, o universo de respostas a analisar será, portanto, composto pelas empresas

- Cuja composição do capital social seja 100% nacional
- Cuja composição do capital social seja nacional + estrangeiro
- Que faturam a empresas nacionais e a empresas estrangeiras
- Que faturam a empresas nacionais e a empresas estrangeiras, e têm organização (afiliadas) no estrangeiro

ou seja, as empresas que responderam à totalidade do inquérito.

- Atividade

O estudo desenvolve-se analisando 206 respostas, de empresas 100% Nacional + Nacional e Investimento Estrangeiro e com vendas realizadas a empresas estrangeiras e/ou com operações no estrangeiro, representadas por atividade na figura 4.

As conclusões serão, então, baseadas nestes respondentes que se distribuem do seguinte modo: uma resposta (0,5%) de uma empresa de transporte de mercadorias por caminho de ferro, 114 respostas (55,3%) de empresas de transportes rodoviários de mercadorias, 19 respostas (9,2%) de empresas de transportes marítimos de mercadorias, 7 respostas (3,4%) de empresas de transportes aéreos de mercadorias, 5 respostas (2,4%) de empresas de armazenagem não frigorífica, uma resposta (0,5%) de uma empresa de manuseamento de

carga, 41 (19,9%) de empresas de organização do transporte, 17 respostas (8,3%) de agentes aduaneiros e similares de apoio ao transporte e uma resposta (0,5%) de uma empresa de outras atividades postais e de courier. Em conclusão a maioria dos respondentes dedicam-se ao transporte rodoviário de mercadorias, seguindo-se os organizadores de transporte – conjuntamente representam 75% das respostas.

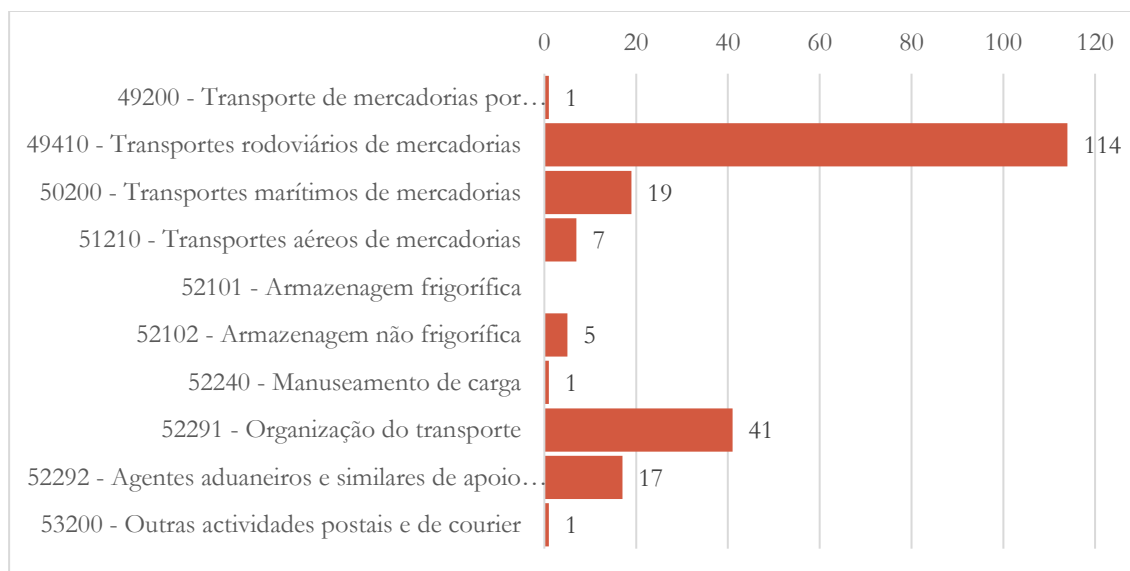


Figura 4 - Empresas respondentes por atividade
Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

A figura 5 apresenta estas 206 empresas organizadas segundo as atividades e tipo de clientes.

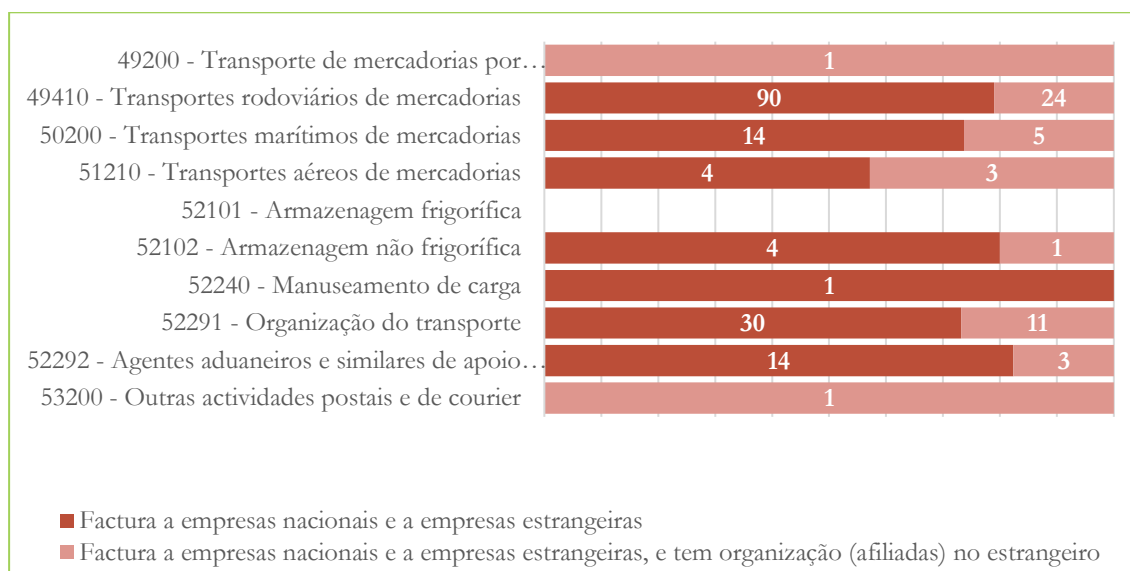


Figura 5 – Atividade e localização dos clientes
Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

- Início de atividade

A figura 6 representa as empresas das diferentes atividades, agregadas segundo o respetivo ano de início de atividade. Verifica-se que 38 empresas (18,4%), constituídas antes de 1974, bem como outras 17 (8,3%), constituídas antes da adesão de Portugal à União Europeia (então CEE), ainda se encontram em atividade. É de salientar que 151 (73,3%) empresas iniciaram a sua atividade posteriormente a 1986, ano da adesão à CEE.

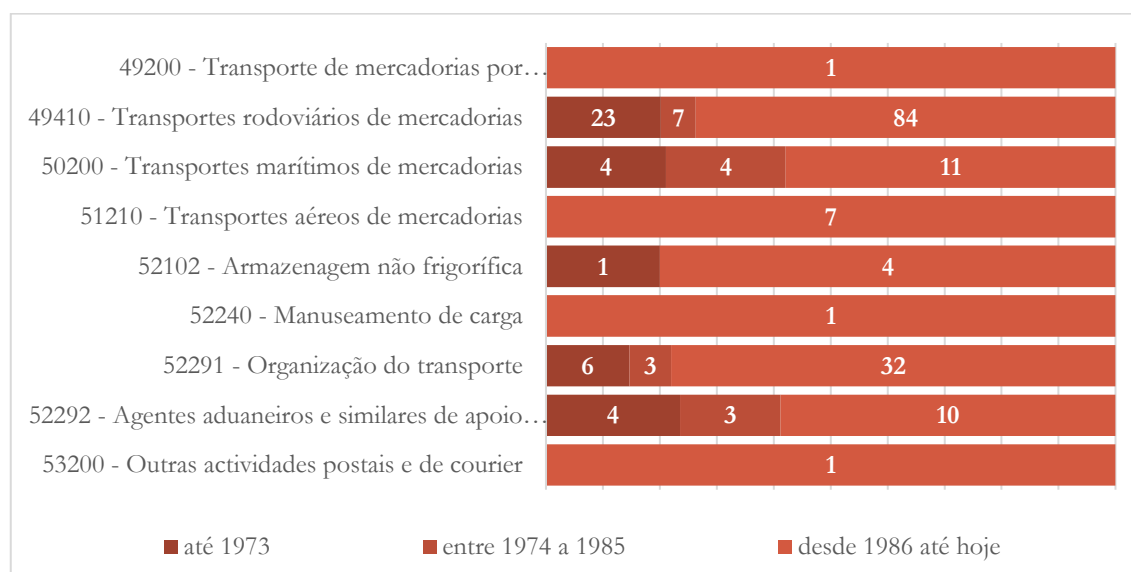


Figura 6 – Ano início de atividade

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

- Número de pessoas ao serviço

Quanto ao tamanho da empresa, em número de pessoas ao serviço, 26 respondentes (12,6%) referem-se a empresas cujo número de funcionários é inferior a 5, 31 respostas (15%) são relativas a empresas que têm entre 5 e 10 empregados, 31 respostas (15%) correspondem a empresas que têm entre 10 e 20 colaboradores e 32 respostas (15,5%) são respeitantes a empresas que têm entre 20 e 50 trabalhadores. O maior número, 86 respostas (41,7%), refere-se a empresas em que trabalham mais de 50 pessoas. De realçar que mais de 50% das empresas têm mais de 20 pessoas ao seu serviço, com os subsectores “Transportes rodoviários de mercadorias” e “Organização do transporte” a apresentarem valores mais expressivos. Pelo contrário, no subsector “Agentes aduaneiros e similares de apoio ao transporte”, a maioria das empresas tem menos de 20 colaboradores.

As 206 respostas, organizadas por atividade e intervalo de pessoas ao serviço, são representadas na figura 7.

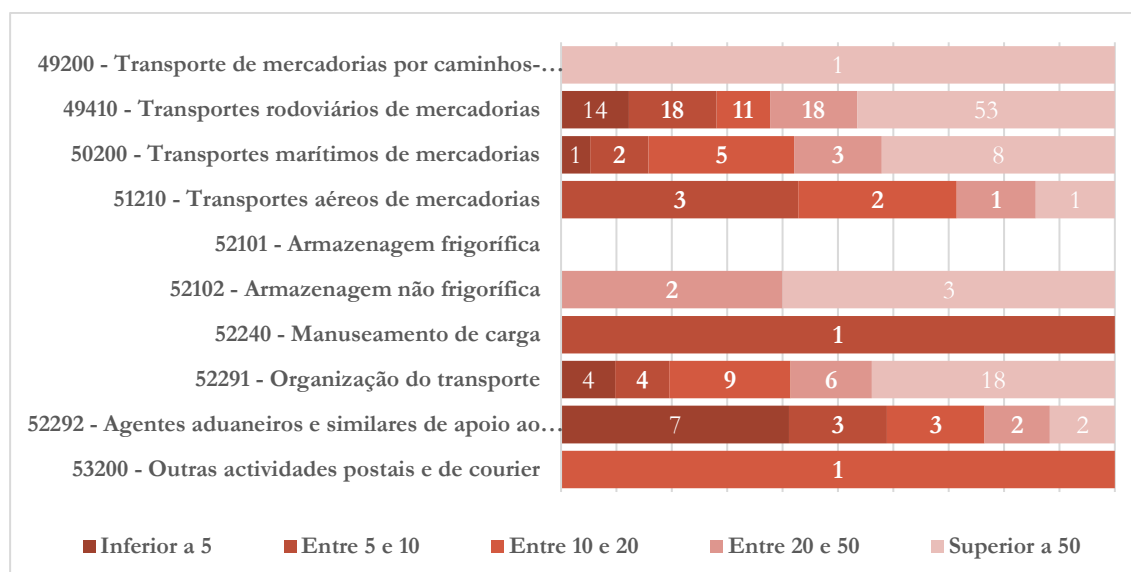


Figura 7 – Atividade / Empresas / Pessoas ao serviço
Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

- Valor anual de vendas

No que se refere ao volume de negócios, considerando as mesmas 206 respostas, há 40 respostas (19,4%) relativas a empresas cujo volume anual de vendas é inferior a 1 milhão de euros, 57 respostas (27,7%) de empresas com volume anual vendas entre 1 e 5 milhões de euros, 26 respostas (12,6%) correspondentes a empresas com volume anual de vendas entre 5 e 10 milhões, 27 respostas (13,1%) relativas a empresas que apresentam um volume anual de vendas entre 10 e 20 milhões e as restantes 56 respostas (27,2%) são respeitantes a empresas com volume de vendas anual superior a 20 milhões de euros. Ou seja, a maioria das empresas apresenta um volume de negócios inferior a 20 milhões de euros.

A figura 8 mostra os resultados por intervalo de volume de vendas e por diferentes atividades.

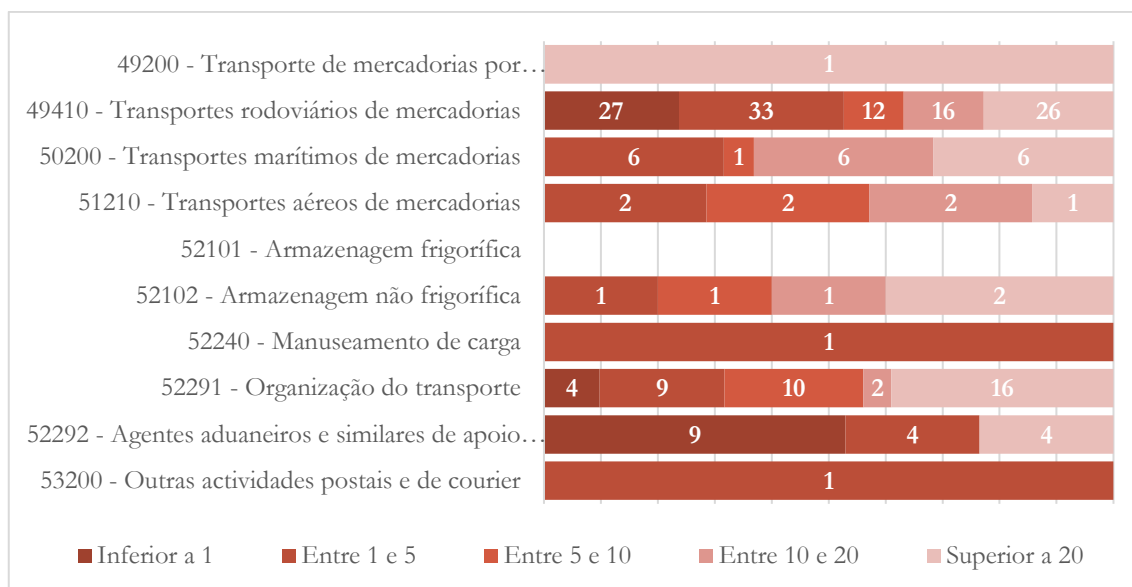


Figura 8 - Atividade / Empresas / Vol. anual vendas (Milhões de euros)

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

- Capital social

Na figura 9 são apresentadas as 206 respostas segmentadas por três grupos de capital social das empresas. Verifica-se que os capitais sociais que apresentam maior número de respostas, 147 (71,4%), correspondem ao nível “Superior a 50 000”, evidenciando-se aqui a maior representatividade dos Transportes Rodoviários de Mercadorias e dos Agentes Transitários. Isto deve-se à exigência de capital social mínimo para obtenção do alvará nestes setores, conforme informação do IMT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes (EUR 50 000 no caso dos Agentes Transitários e EUR 125 000 para os Transportes Rodoviários de Mercadorias).

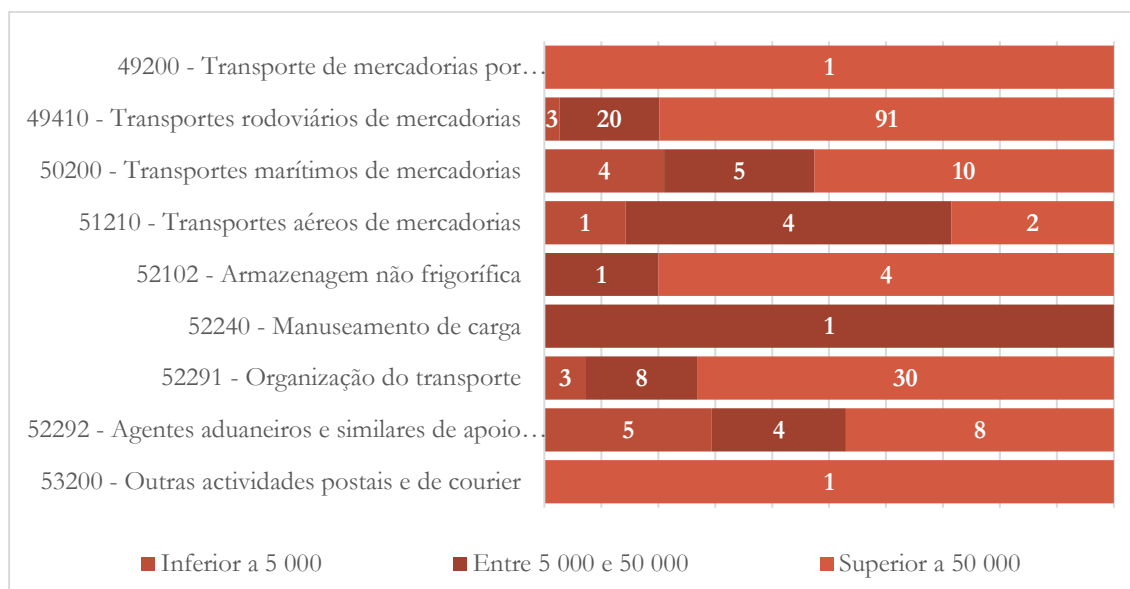


Figura 9 – Empresas / Capital Social (EUR)

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

- Início da Internacionalização

Na figura 10, as respostas são representadas considerando o número de anos de atividade que as empresas tinham quando internacionalizaram.

Estes dados, apresentando um elevado número de empresas que internacionalizou nos primeiros anos de atividade - (51,9%) no ano 0 e 17% entre o 1º e 5º ano, sinalizam a prevalência de Born Globals nos OLP participantes neste estudo, ou seja, como vimos na revisão da literatura, empresas que se caracterizam pela procura de mercados externos logo no início da sua constituição. Esta característica é particularmente forte entre os organizadores de transporte - cerca de 85% iniciaram atividade internacional nos primeiros 5 anos de atividade – enquanto entre transportadores de mercadorias, as respondentes com o mesmo padrão de internacionalização são 64% das empresas.

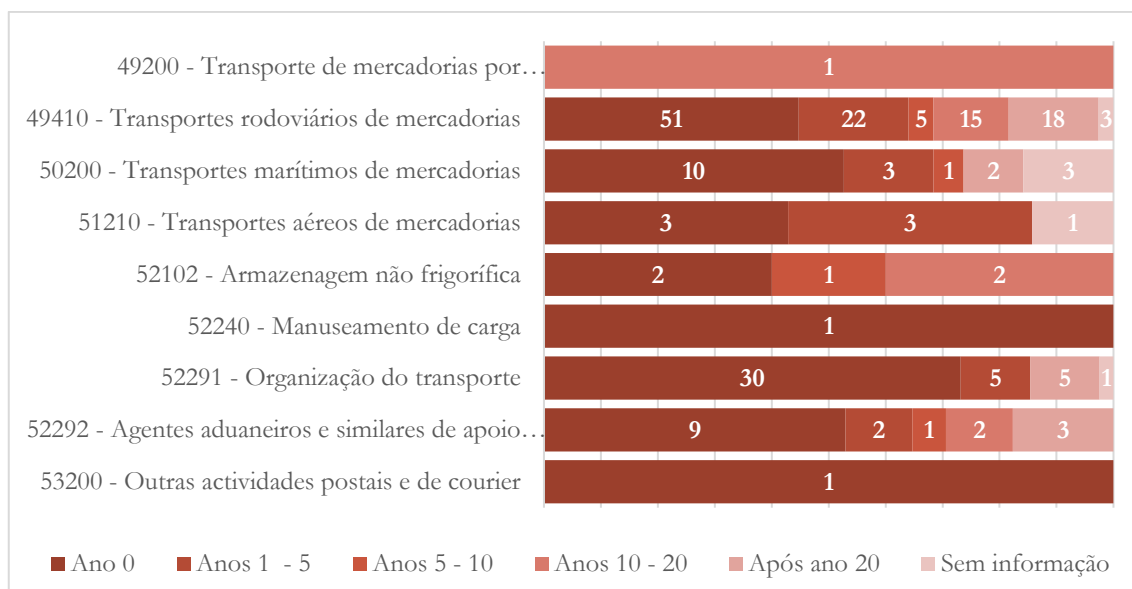


Figura 10 – Anos até o início da internacionalização
 Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

• Mercados externos

Na figura 11 é apresentado o valor das vendas em mercados externos (% das vendas anuais), segundo atividade e intervalo de volume de negócios.

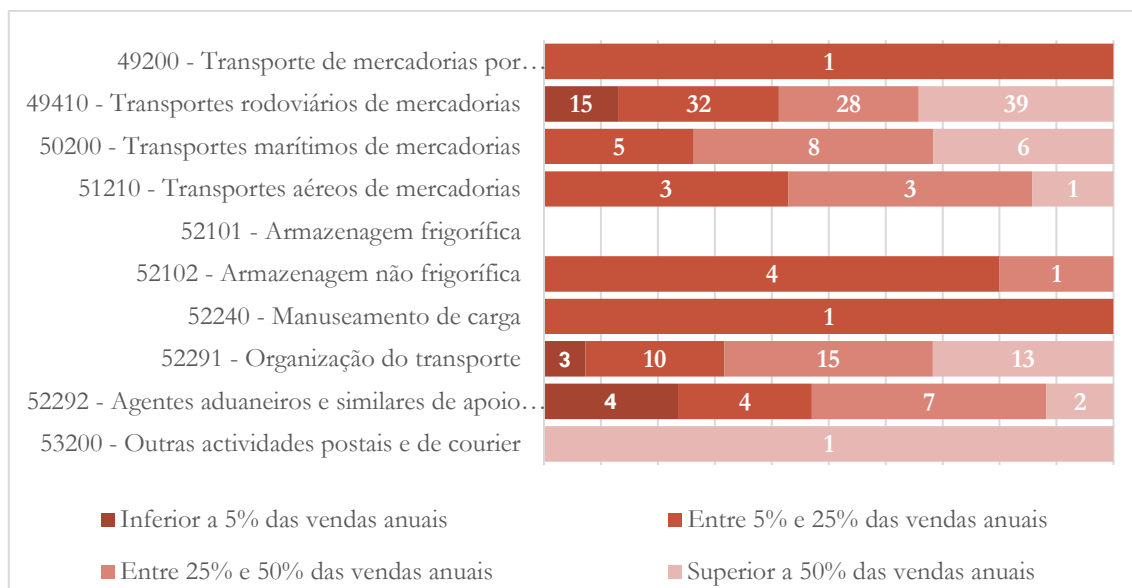


Figura 11 – Atividade e intervalo de volume de vendas anual
 Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

22 respostas (10,7%) referem-se a empresas cujo mercado externo representa menos de 5% do seu volume anual de negócio, 60 respostas (29,1%) cujas vendas externas representam

entre 5 e 25% do total dos seus negócios. As empresas com volume de negócios no exterior entre 25 e 50%, bem como as empresas em que o volume de negócios no mercado externo é superior a 50%, apresentam o mesmo número de respostas, 62 (30,1%). Ou seja, para 30% das respondentes mais de 50% do respetivo negócio é feito em mercados externos e a grande maioria dedica-se ao transporte rodoviário de mercadorias (seguindo-se a organização do transporte).

Os principais mercados externos das empresas respondentes são representados na figura 12, onde é notório o destaque dos mercados espanhol, francês e alemão, o que era expectável atendendo a que são os três maiores mercados de destino das exportações portuguesas.

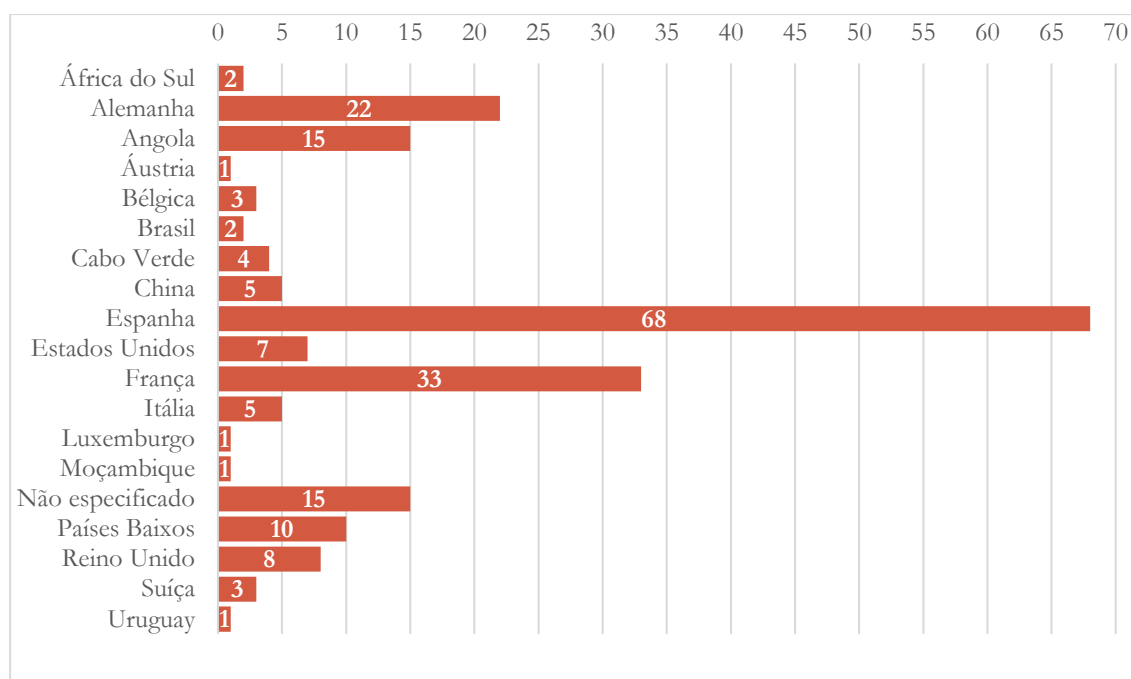


Figura 12 - Principal mercado externo

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

4.2.2. Fatores

Sendo o objetivo do estudo a análise da internacionalização dos OLP, através da resposta a quatro grupos de questões, neste subcapítulo serão apresentados os resultados do inquérito por cada um deles.

A informação é normalizada através da Média Aritmética Ponderada ("Weighted Arithmetic Mean," 2008) das respostas por fator. Deste modo, o nível de importância das respostas, que varia entre "1" e "5", e a sua frequência, relacionado com o total de respostas obtidas para cada elemento, evidencia a tendência do nível de cada um desses critérios. Para este efeito,

considera-se que um valor da Média Aritmética Ponderada (MAP) superior a 2,5 significa um alinhamento com as teorias expostas e um valor inferior ou igual, pelo contrário, não as acompanha.

Esta síntese será um contributo para entender a internacionalização desta indústria portuguesa, contudo, a sua interpretação não deverá ser entendida como verificação, ou não, das hipóteses de investigação acima enunciadas. Essa verificação necessitará de estudos futuros.

4.2.2.1. Porquê

De acordo com estudos na área, existem vários fatores que influenciam a decisão das empresas internacionalizarem. Nesta secção analisa-se como esses fatores, de acordo com a experiência dos respondentes, incentivaram as empresas a avançar para o exterior. Na figura 13 é indicada a MAP de cada condição.

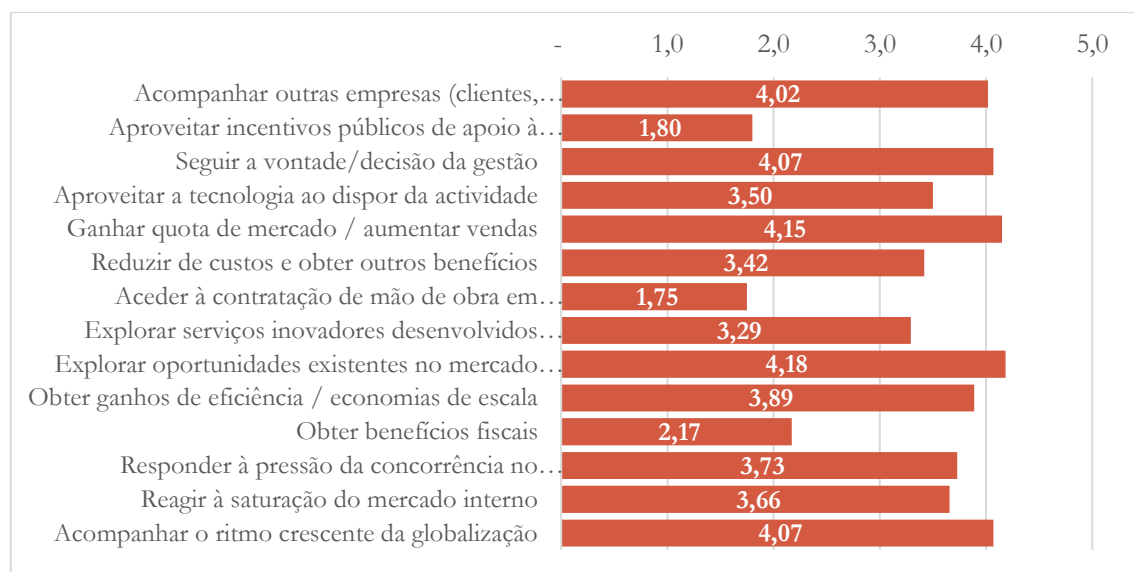


Figura 13 - Porquê – Análise média ponderada

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

A exploração de oportunidades existentes no mercado global e o ganho de quota de mercado, com valores muito próximos, são os fatores de maior impacto na decisão de internacionalizar das empresas respondentes. A vontade da gestão, o acompanhamento do ritmo crescente da globalização e de outras empresas clientes, fornecedores ou concorrentes, foram também fatores muito relevantes nessa decisão.

A busca de ganhos de eficiência ou obtenção de economias de escala, a reação à concorrência e saturação no mercado nacional, a tecnologia disponível, a redução de custos ou a obtenção de outros benefícios, bem como a exploração de serviços inovadores, embora com menor impacto, também estimularam as empresas a expandirem os seus negócios além-fronteiras.

Os dados sobre a obtenção de benefícios fiscais, da utilização de incentivos de apoio à internacionalização e do acesso a mão de obra em mercados externos sugerem que a promoção institucional da internacionalização para aumentar o comércio externo não foi de todo decisiva para estas empresas.

Sintetizando, há uma forte indicação que as condições de mercado e a melhoria de desempenho foram os fatores que motivaram as decisões estratégicas das empresas para a internacionalização.

As figuras seguintes mostram o nível de impacto/importância em cada resposta e a respetiva frequência.

- **Outras empresas**

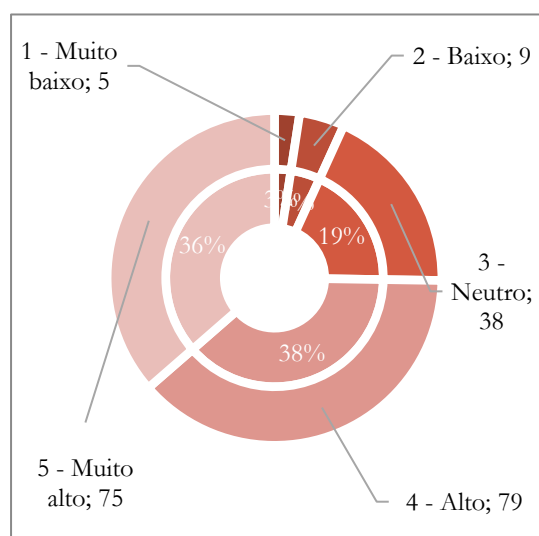


Figura 14 - Acompanhar outras empresas (clientes, fornecedores, concorrentes...)

Analisando as respostas sobre o impulso provocado pelo acompanhamento de outras empresas, verificam-se as maiores frequências de respostas nos níveis "Alto" e "Muito alto" (74%), contrastando com o reduzido número de respostas obtidas nos níveis "1" e "2", com a MAP resultante de 4,02. Concluímos que acompanhar outras empresas teve um impacto elevado na decisão das respondentes decidirem abordar o mercado externo/internacional.

Conclui-se que acompanhar outras empresas é um impulsor muito importante na decisão de internacionalizar das empresas respondentes.

- **Incentivos públicos**

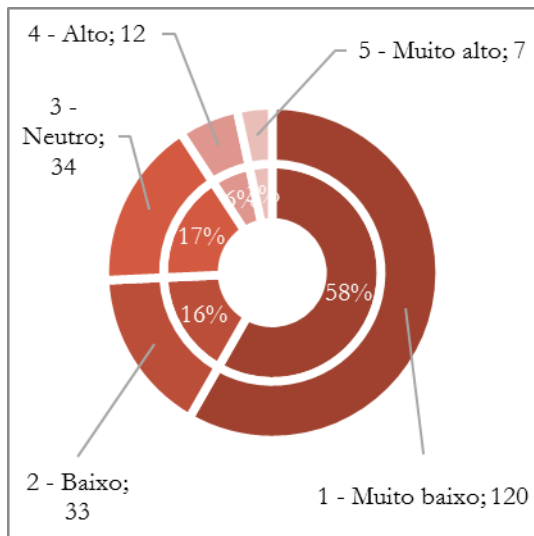


Figura 15 - Aproveitar incentivos públicos de apoio à internacionalização (exº AICEP, Portugal 2020)

Relativamente ao impacto que os incentivos públicos de apoio à atividade internacional tiveram na decisão das empresas expandirem internacionalmente os seus negócios, observa-se o maior número de respostas no nível “1” (58%) e o menor no nível “5” (3%) a que corresponde uma MAP de 1,80. Os respondentes consideram que usufruir dos incentivos públicos de apoio à internacionalização teve um impacto muito baixo na decisão das suas empresas internacionalizarem – somente 9% consideram

que esse impacto é alto ou muito alto. Conclui-se que os apoios públicos são irrelevantes na decisão de internacionalizar das respondentes.

- **Vontade da gestão**

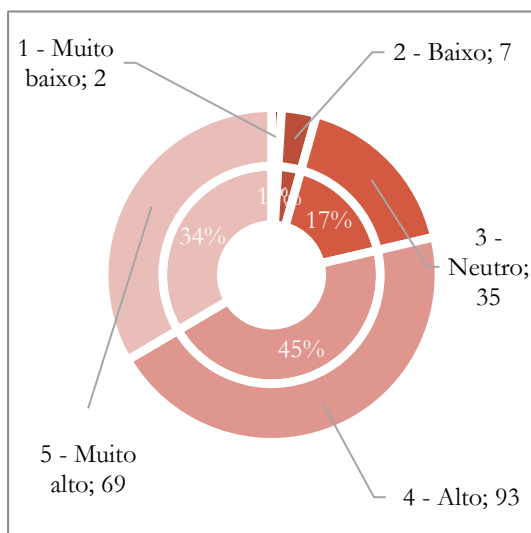


Figura 16 - Seguir a vontade/decisão da gestão respondentes.

Quanto ao fator vontade da gestão, o maior número de respostas nos níveis “4” e “5” (79%), e o menor no nível “1” e a MAP de 4,07 daí resultante assinalam que a vontade/decisão da gestão teve um impacto muito elevado na decisão de internacionalizar. Merece nota que 79% dos respondentes consideram que este fator teve um impacto alto ou muito alto naquela decisão. Conclui-se que a visão estratégica da gestão é um fator determinante na decisão de internacionalização das empresas

- **Tecnologia**

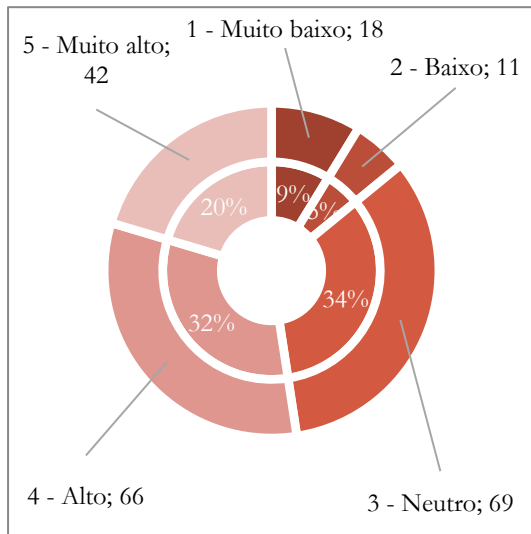


Figura 17 - Aproveitar a tecnologia ao dispor da atividade

Relativamente à influência do uso da tecnologia ao dispor das empresas como motivo para a internacionalização, observa-se que a maior frequência de respostas é no nível “3” e o menor no nível “2”, resultando numa MAP de 3,50. Somente 52% dos respondentes consideram que este fator tem um impacto alto ou muito alto. Assim, aproveitar a tecnologia ao dispor da atividade impulsiona moderadamente a atuação da empresa em mercados estrangeiros.

- **Quota de mercado**

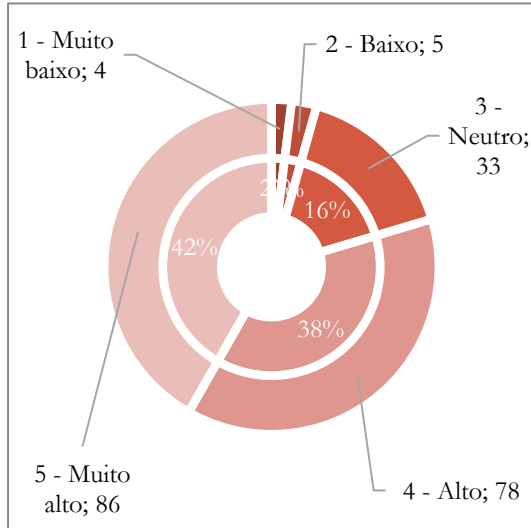


Figura 18 - Ganhar quota de mercado / aumentar vendas

Quanto ao aumento de vendas como motivo para a internacionalização, verifica-se que o maior número de respostas é registado no nível “5” e o menor no nível “1”, sendo a MAP de 4,15. Daqui resulta que este fator tem um impacto muito elevado na decisão da empresa iniciar negócios em mercados externos – 80% dos respondentes atribui um impacto muito alto ou alto.

- **Custos e benefícios**

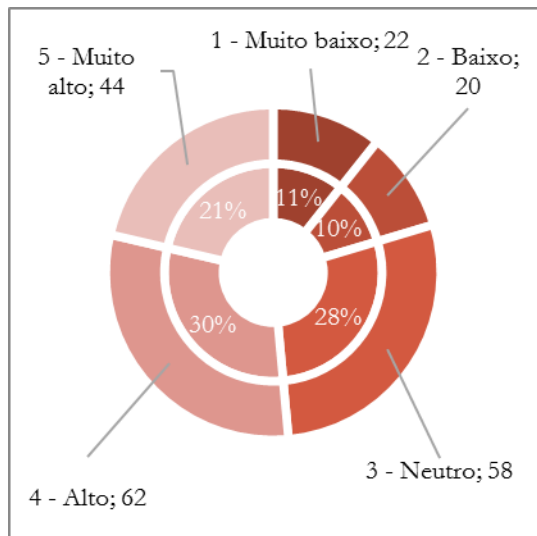


Figura 19 - Reduzir de custos e obter outros benefícios

Relativamente à redução de custos e obtenção de outros benefícios como motivadores da expansão para outros mercados, a frequência mais elevada é apresentada no nível “4”, correspondendo a mais baixa ao nível “2”. A MAP tem um valor de 3,42. 51% dos respondentes considera que este fator tem um impacto alto ou muito alto. Portanto, a redução de custos e obtenção de outros benefícios influencia moderadamente a promoção da atividade internacional das empresas.

- **Mão-de-obra**

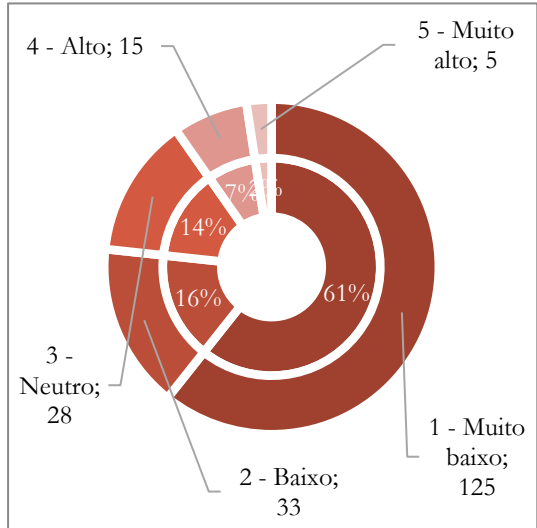


Figura 20 - Aceder à contratação de mão-de-obra em mercados externos

Relativamente ao impacto do acesso a mão-de-obra em mercados externos, a maior frequência de respostas no nível “Muito baixo” e a menor no nível “Muito alto”, são refletidas numa MAP de 1,75. Unicamente 10% dos respondentes considera alto ou muito alto o impacto atribuído a este fator, por conseguinte, aceder à contratação de mão-de-obra em mercados externos tem um impacto muito baixo na internacionalização das empresas. De todos os fatores avaliados, este é o que regista o menor valor.

- **Serviços inovadores**

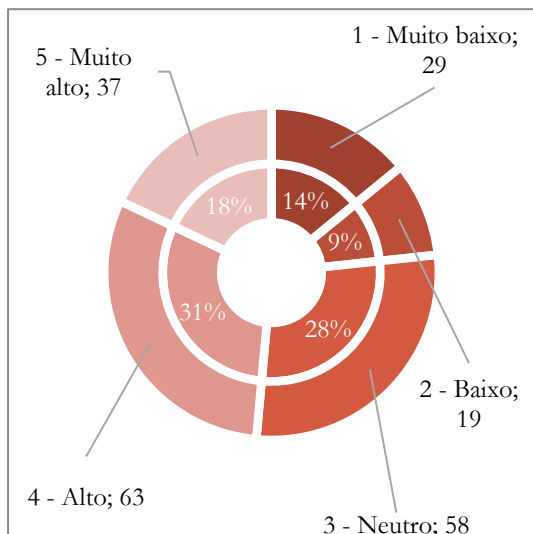


Figura 21 - Explorar serviços inovadores desenvolvidos pela empresa

Quanto à influência de serviços inovadores, a maior frequência é verificada no nível “4” e a menor é apresentada no nível “2”. Como resultado, a MAP é 3,29. Só 49% dos respondentes considera que este fator tem um impacto alto ou muito alto. Assim, a exploração de serviços inovadores desenvolvidos pela empresa tem uma baixa influência na sua opção pela internacionalização.

- **Oportunidades no mercado global**

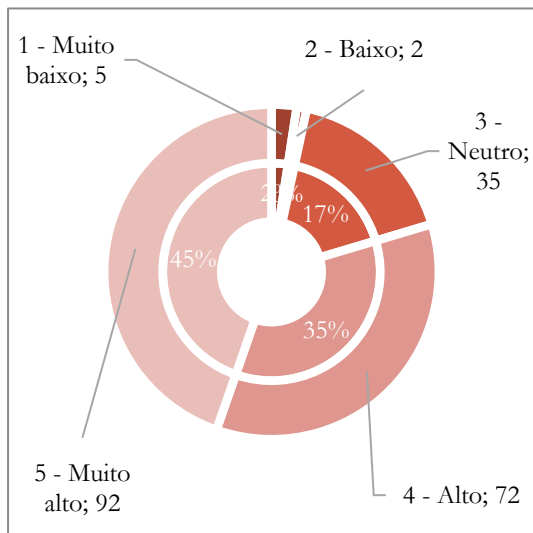


Figura 22 - Explorar oportunidades existentes no mercado global (nichos ou outras)

Considerando as respostas sobre a exploração de oportunidades de mercado, o maior número é apresentado no nível “5” e o número mais baixo no nível “2”, originando uma MAP de 4,18. Um elevado número de respondentes (80%) atribui um impacto alto ou muito alto a este fator. Isto demonstra que a expansão das empresas para novos territórios é muito influenciada pela exploração de oportunidades existentes no mercado global. Este é o fator que regista o maior impacto.

- **Ganhos de eficiência**

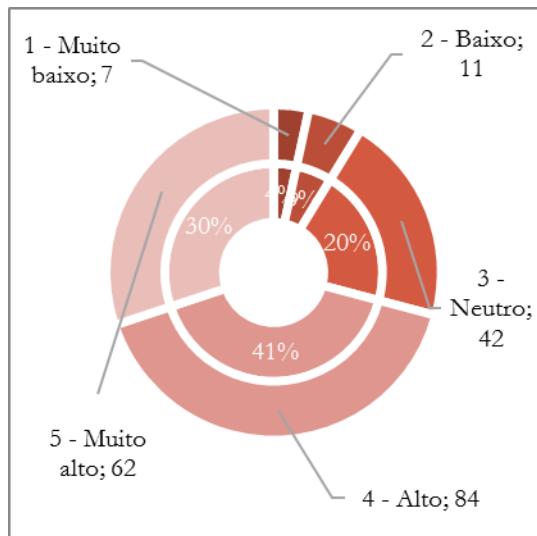


Figura 23 - Obter ganhos de eficiência / economias de escala

Olhando para a influência que a procura de eficiência das organizações pode ter na sua internacionalização, a frequência mais alta regista-se no nível “4” e a frequência mais baixa no nível “1”, resultando a MAP em 3,89. Este fator é considerado de alto ou muito alto impacto por 71% dos respondentes, significando que a obtenção de ganhos de eficiência, ou de economias de escala, tem um elevado impacto na opção de internacionalização.

- **Benefícios fiscais**

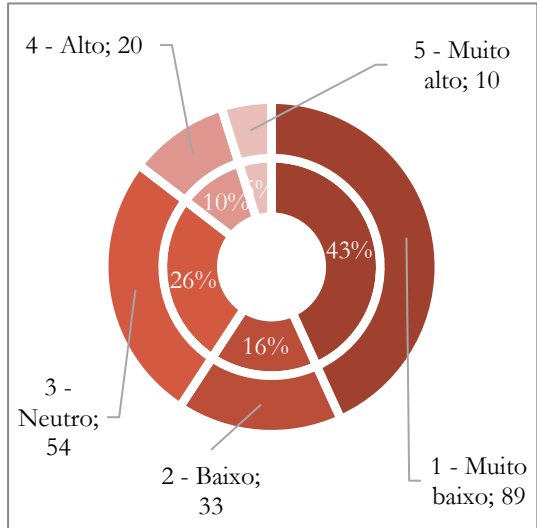


Figura 24 - Obter benefícios fiscais

Relativamente à influência que a procura de benefícios fiscais pode ter na procura de novos mercados, o número mais alto de respostas, que se verifica no nível “1”, e o mais baixo, verificado no nível “5”, contribuem para uma MAP de 2,17. Somente 15% dos respondentes considera que este fator tem impacto alto ou muito alto, o que indica que a obtenção de benefícios fiscais tem uma influência muito baixa na procura de outros mercados.

- **Pressão da concorrência**

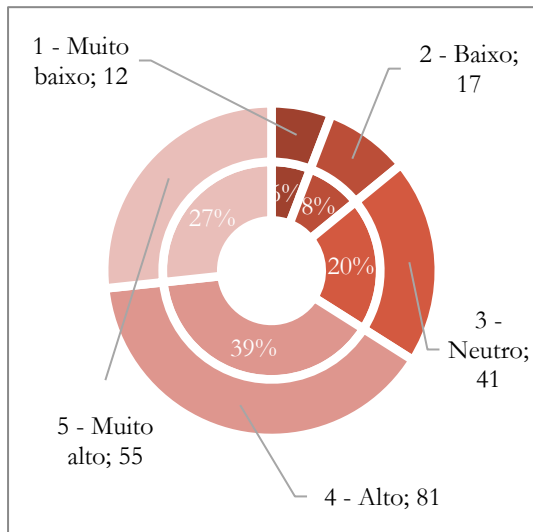


Figura 25 - Responder à pressão da concorrência no mercado nacional

A pressão da concorrência reuniu o número mais alto de respostas no nível “4” e o mais baixo no nível “1”, resultando numa MAP de 3,73. Com 66% dos respondentes a atribuir um impacto alto ou muito alto a este fator, considera-se que a pressão da concorrência no mercado nacional tem uma elevada influência na procura de negócio além-fronteiras por parte das empresas.

- **Saturação do mercado interno**

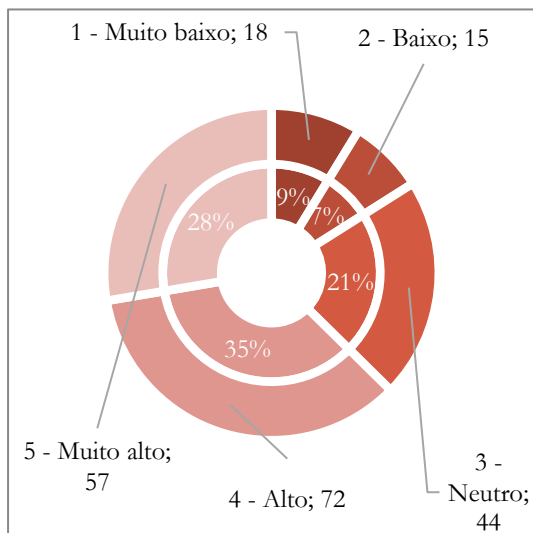


Figura 26 - Reagir à saturação do mercado interno

Verifica-se que, quanto à influência da saturação do mercado interno, o maior número de respostas é obtido no nível “4” e o menor número obtido no nível “2” e contribuem para uma MAP de 3,66. 63% de respondentes atribui um impacto alto ou muito alto a este fator, ou seja, a saturação do mercado interno teve um impacto elevado na decisão de internacionalização das empresas.

- Ritmo da globalização

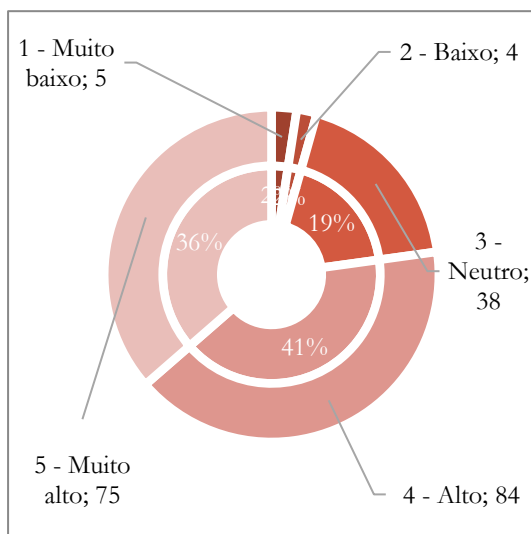


Figura 27 - Acompanhar o ritmo crescente da globalização

Os níveis “4” e “1”, representando respectivamente a frequência mais alta e mais baixa, estão associados a uma MAP de 4,07. 77% dos respondentes atribui um impacto alto ou muito alto a este fator, o que evidencia o elevado grau de motivação para a realização de negócios no exterior provocado pelo ritmo crescente da globalização

4.2.2.2. Quando

Nesta secção é analisada a experiência dos respondentes relativamente à influência que diversos fatores tiveram na definição do momento de internacionalização das suas empresas. Na figura 28 é indicada a MAP de cada fator.

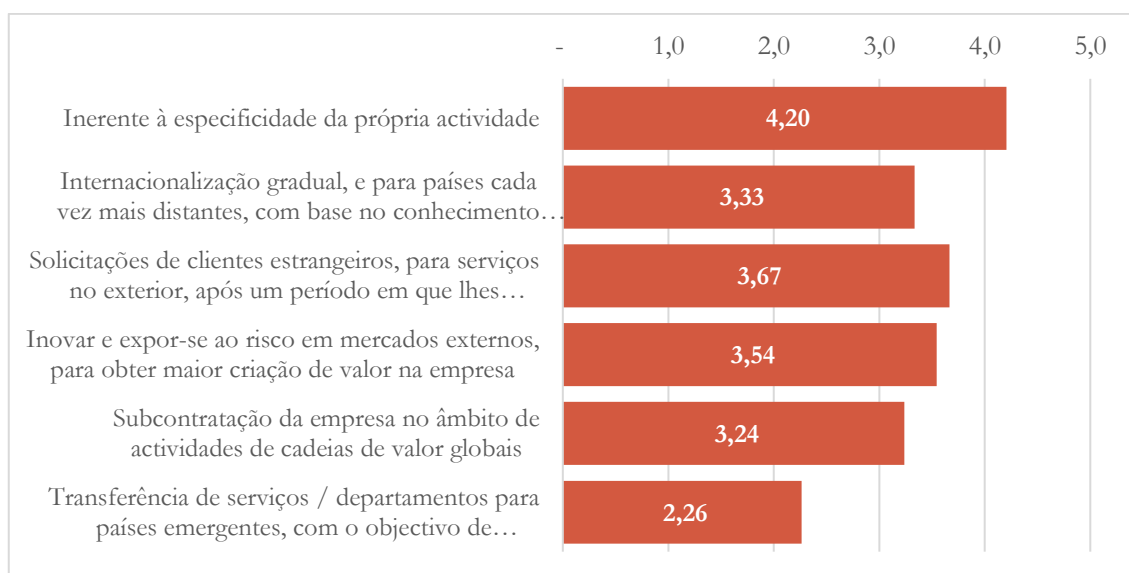


Figura 28 – Quando – Análise média ponderada

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

O expressivo resultado da influência da especificidade da atividade no processo de internacionalização, corrobora o que é assinalado pelos respondentes quando questionados sobre a idade da empresa quando internacionalizou.

Com exceção da transferência de serviços ou departamentos para o exterior com o objetivo de otimização de resultados, que não foi determinante, as restantes respostas são consentâneas com a teoria, isto é, as solicitações de clientes estrangeiros para serviços no exterior, a inovação e exposição ao risco em mercados externos para criar mais valor na empresa, a internacionalização incremental e para países cada vez mais distantes com base no conhecimento e experiência adquirida em mercados onde atua e a subcontratação da empresa no âmbito de atividades de cadeias de valor globais foram importantes no momento de iniciar a internacionalização das empresas.

Depreende-se, então, que os OLP, independentemente de quaisquer benefícios ou eficiências complementares, estão, desde início, “naturalmente” conscientes das oportunidades de oferecer serviços a mercados internacionais e eventualmente desenvolvem capacidades nesse sentido. Estes resultados estão alinhados com a constatação anterior da existência de born-global entre as respondentes, ou seja, as novas empresas tendem a ser internacionais nos primeiros anos da sua constituição.

As figuras seguintes mostram o nível de impacto atribuído a cada fator e respetiva frequência.

- **Especificidade da atividade**

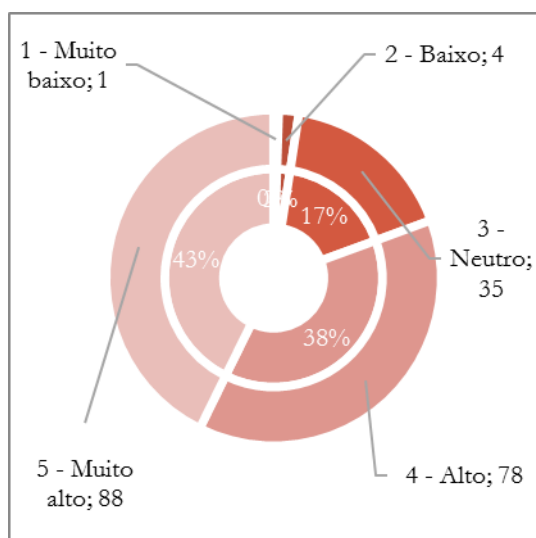


Figura 29 - Inerente à especificidade da própria atividade

Conferindo a influência da especificidade da atividade no momento de internacionalizar, a maior frequência de respostas ocorre no nível “Muito alto” enquanto a menor se verifica no nível “Muito baixo”, e a MAP resultante é de 4,2 – o impacto médio mais elevado entre os fatores analisados. Assim, os respondentes tendem a considerar que o arranque da internacionalização das empresas está muito relacionado com a especificidade da própria atividade – 81% dos respondentes atribuí-lhe

um impacto muito alto ou alto. Trata-se, portanto, de um fator de impacto muito elevado.

- **Gradual**

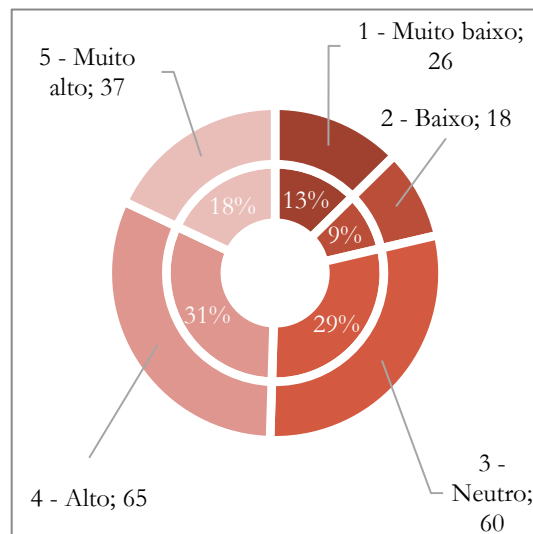


Figura 30 - Internacionalização gradual, e para países cada vez mais distantes, com base no conhecimento e experiência adquirida em mercados onde atua

Analisando a influência de uma internacionalização gradual na decisão de quando internacionalizar, o maior número de respostas é no nível “4”, e o menor é no nível “2”, a MAP é de 3,33. Os respondentes consideram que a internacionalização gradual e para países cada vez mais distantes, com base no conhecimento e experiência adquirida em mercados onde atua, tem uma influência baixa no início da internacionalização das empresas – somente 49% considera que o impacto é alto ou muito alto. Considera-se que globalmente este fator apresenta um impacto moderado.

- **Clientes estrangeiros**

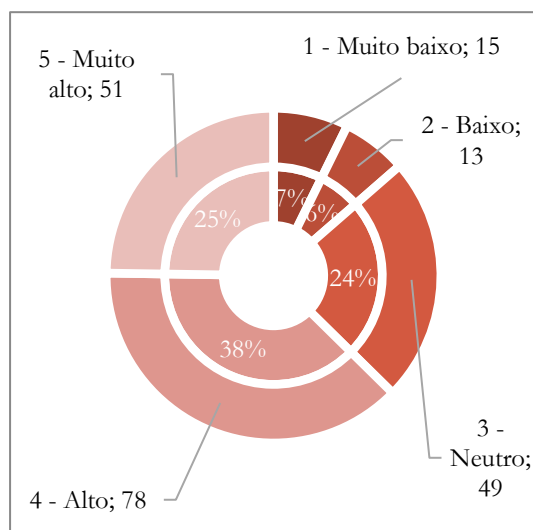


Figura 31 - Solicitações de clientes estrangeiros, para serviços no exterior, após um período em que lhes foram prestados serviços locais

Sobre o impacto das solicitações de clientes estrangeiros na decisão de quando internacionalizar, o nível “4” registra a maior frequência de respostas, e o nível “2” a menor. A MAP de 3,67 significa que os respondentes consideram que as solicitações de clientes estrangeiros, para serviços no exterior, após um período em que lhes foram prestados serviços locais, tiveram impacto elevado no momento das suas empresas se internacionalizarem – 63% dos respondentes classifica o impacto como alto ou muito alto. Este fator tem um

impacto elevado na decisão de quando internacionalizar.

- **Inovação e risco**

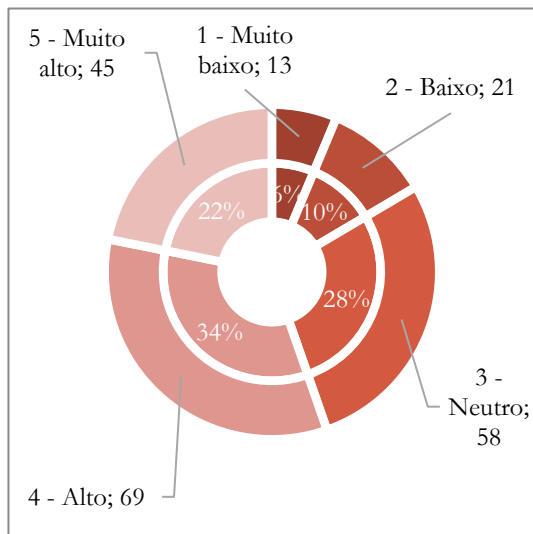


Figura 32 - Inovar e expor-se ao risco em mercados externos, para obter maior criação de valor na empresa

Relativamente à influência da inovação e exposição ao risco em mercados externos na decisão de quando internacionalizar, o maior número de respostas do nível “4” e o menor no nível “1”, contribuem para uma MAP de 3,54. 56% dos respondentes considera que este fator tem um impacto alto ou muito alto, significando que inovar e expor-se ao risco em mercados externos, para obter maior criação de valor na empresa, afeta moderadamente a decisão de quando internacionalizar.

- **Cadeias de valor globais**

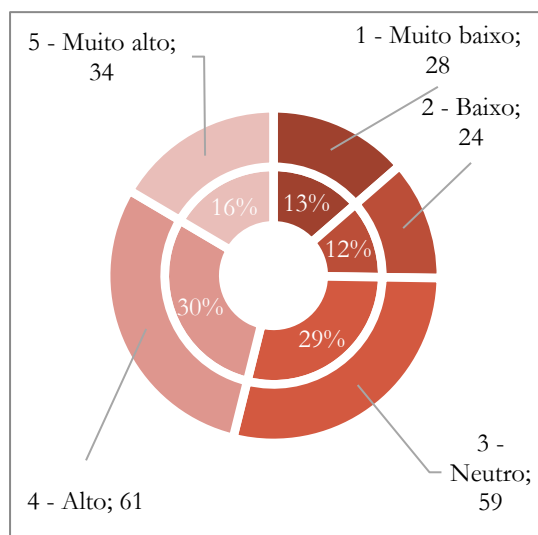


Figura 33 - Subcontratação da empresa no âmbito de atividades de cadeias de valor globais

Os detalhes das respostas relativamente ao impacto da participação nas cadeias de valor na decisão de quando internacionalizar apresentam o maior número de respostas no nível “4” e o menor no nível “2”. A MAP é 3,24. Somente 46% dos respondentes considera alto ou muito alto o impacto deste fator. Portanto, a subcontratação da empresa no âmbito de atividades de cadeias de valor globais tem baixa influência no momento de iniciar a internacionalização.

- **Departamentos em países emergentes**

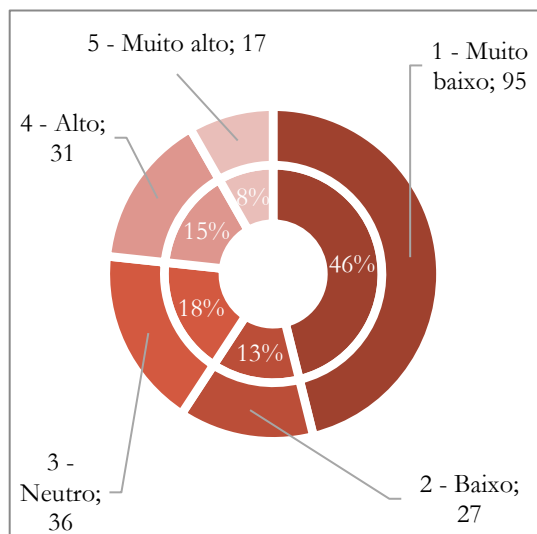


Figura 34 - Transferência de serviços / departamentos para países emergentes, com o objetivo de resultados

O maior número de respostas no nível “1”, o número mais baixo no nível “5”, resultam numa MAP de 2,26. Um reduzido número de respondentes (26%) atribui um impacto alto ou muito alto a este fator. Então, a transferência de serviços, ou departamentos, para países emergentes, com o objetivo de otimização de resultados, tem uma baixa influência no momento de internacionalizar. Entre todos os fatores este é o que apresenta menor impacto.

4.2.2.3. Como

Nesta secção é analisado o impacto que, de acordo com a experiência dos respondentes, alguns fatores tiveram no modo que a internacionalização das suas empresas assumiu. Na figura 35 é indicada a MAP de cada condição e é de salientar que genericamente os valores são moderados.

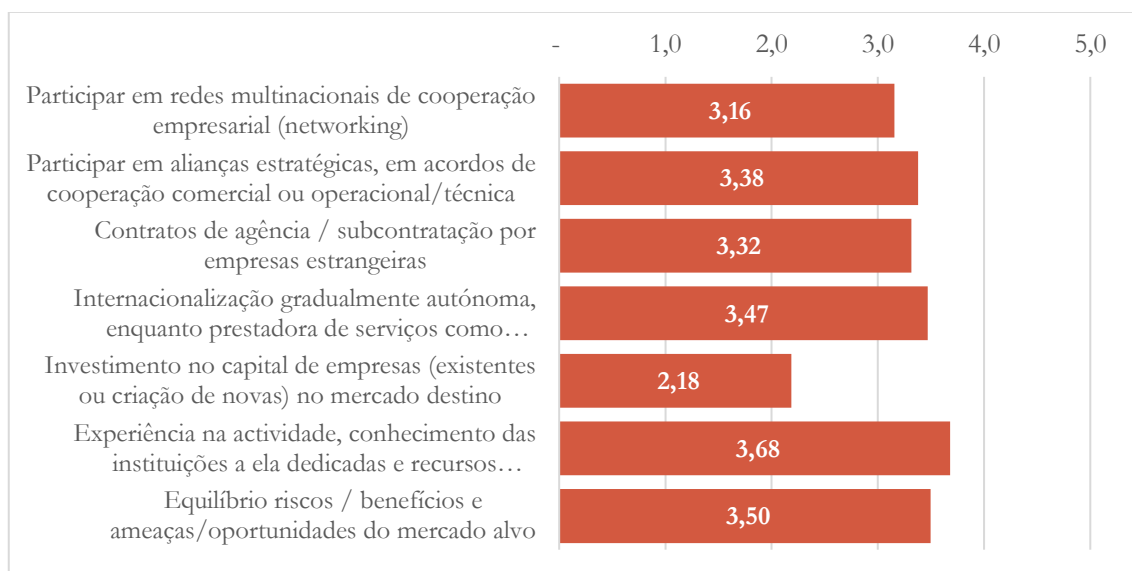


Figura 35 – Como – Análise média ponderada

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

Com base nesta análise, a experiência na atividade, o conhecimento das instituições a ela dedicadas e os recursos disponíveis na empresa, o equilíbrio entre os riscos e benefícios, bem como entre as ameaças e oportunidades do mercado alvo, a internacionalização gradualmente autônoma, enquanto prestadora de serviços como subcontratada, a participação em alianças estratégicas e acordos de cooperação, a contratação por empresas estrangeiras e o *networking*, foram os motivos que impactaram positivamente a forma como as empresas avançaram na busca de oportunidades internacionais.

Em sentido contrário, verifica-se que o IDE nos mercados destino não foi relevante, quer por investimento no capital de empresas existentes, quer através da criação de novas.

As figuras seguintes mostram o nível de importância em cada resposta e a respectiva frequência.

- **Redes**

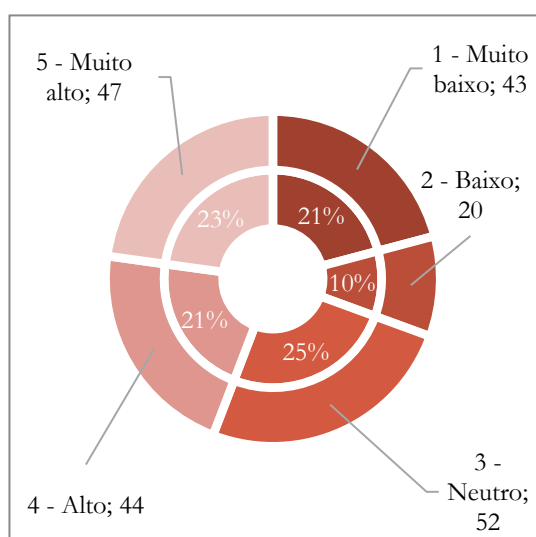


Figura 36 - Participar em redes multinacionais de cooperação empresarial (*networking*)

Analisando a influência da participação em redes multinacionais de cooperação, o número máximo de respostas apresentado no nível “3” e o número mínimo verificado no nível “2” originam uma MAP de 3,16. Unicamente 44% dos respondentes considera alto ou muito alto o impacto deste fator. Portanto, a participação em redes multinacionais de cooperação empresarial (*networking*) tem uma baixa influência na forma como as empresas partem à conquista comercial de novos mercados.

- **Alianças estratégicas**

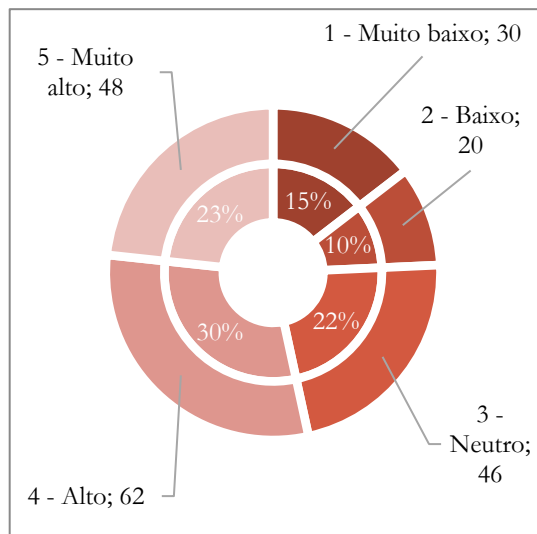


Figura 37 - Participar em alianças estratégicas, em acordos de cooperação comercial ou operacional/técnica

As respostas relativas ao impacto das alianças estratégicas apresentam a maior frequência no nível “4”, a menor no nível “2” e têm uma MAP de 3,38. 53% dos respondentes consideram que este fator tem um impacto alto ou muito alto. Isto significa que a participação em alianças estratégicas, em acordos de cooperação comercial ou operacional/técnica, afeta moderadamente a forma como as empresas abordaram novos mercados.

- **Contratos de agência**

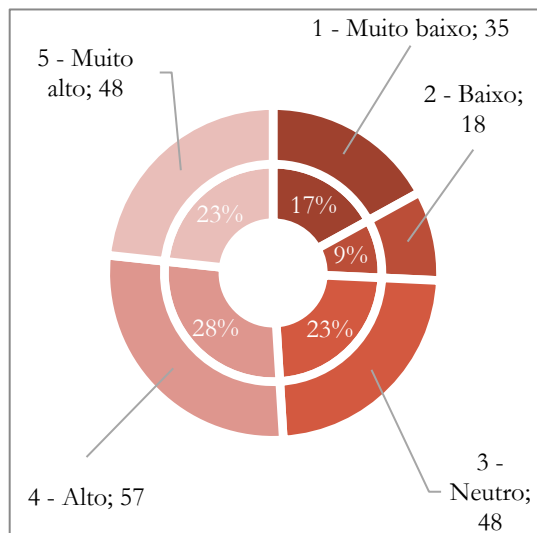


Figura 38 - Contratos de agência / subcontratação por empresas estrangeiras

Olhando as respostas quanto à influência dos contratos de agência, o maior número verifica-se no nível “Alto” enquanto que o menor se verifica no nível “Baixo”. A MAP associada é 3,32. 51% dos respondentes atribui um impacto alto ou muito alto a este fator, o que indica que os contratos de agência, ou subcontratação, por empresas estrangeiras influencia moderadamente o modo de entrada das empresas em novos mercados.

- **Subcontratação**

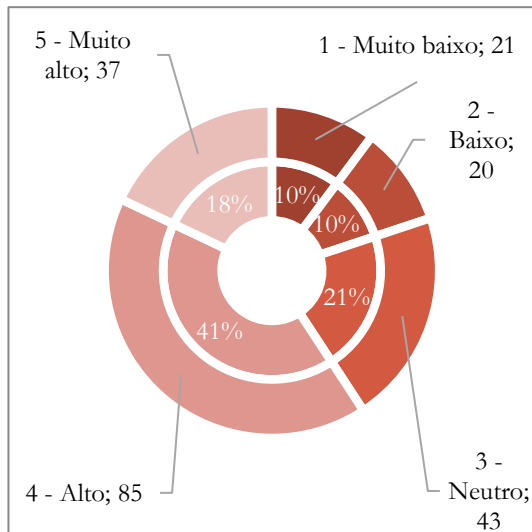


Figura 39 - Internacionalização gradualmente autónoma, enquanto prestadora de serviços como subcontratada

Relativamente à influência da subcontratação, verifica-se que o nível “4” reúne o maior número de respostas, sendo o número mais baixo apresentado no nível “2”. A MAP é 3,47. 59% dos respondentes considera que este fator tem um impacto alto ou muito alto. Isto significa que a internacionalização gradualmente autónoma da empresa, enquanto prestadora de serviços como subcontratada, é moderadamente determinante na forma como a empresa aborda os mercados externos.

- **Investimento direto**

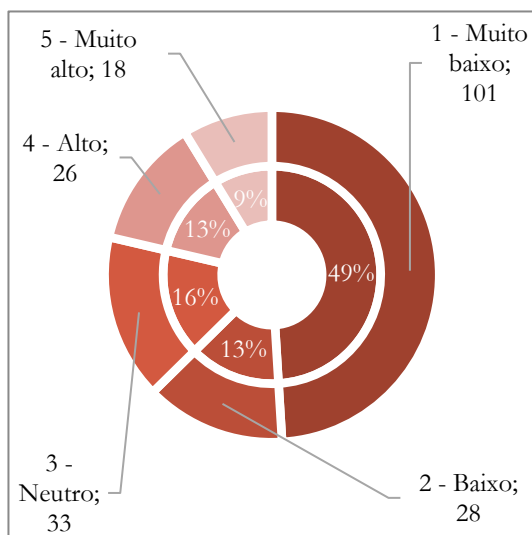


Figura 40 - - Investimento no capital de empresas (existentes ou criação de novas) no mercado destino

De modo diferente, com a máxima frequência de respostas a verificar-se no nível “1” e a mínima no nível 5, bem como uma MAP de 2,18, é assinalado o baixo impacto que o investimento no capital de empresas (existentes ou criação de novas), isto é, a presença física no mercado destino, tem no modo de internacionalização - Somente 21% dos respondentes sinaliza este fator com impacto alto ou muito alto. De todos os fatores deste grupo de perguntas, este é o que apresenta menor impacto.

- **Atividade, instituições e recursos**

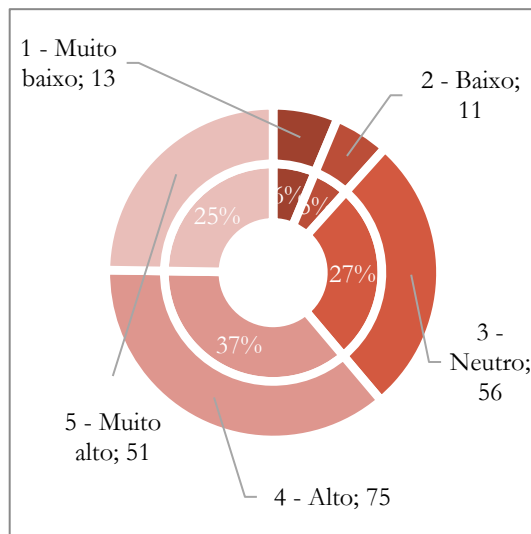


Figura 41 - Experiência na atividade, conhecimento das instituições a ela dedicadas e recursos disponíveis na empresa

A conclusão quanto ao impacto inerente ao conhecimento da atividade, instituições e recursos, evidencia o maior número de respostas no nível “4” e o número mais baixo no nível “2”. A MAP é 3,68. Assim, este fator tem uma influência elevada no modo como a empresa expande os seus negócios no mercado externo. Este é o fator que regista o maior impacto – 61% dos respondentes considera-o alto ou muito alto

- **Mercado alvo**

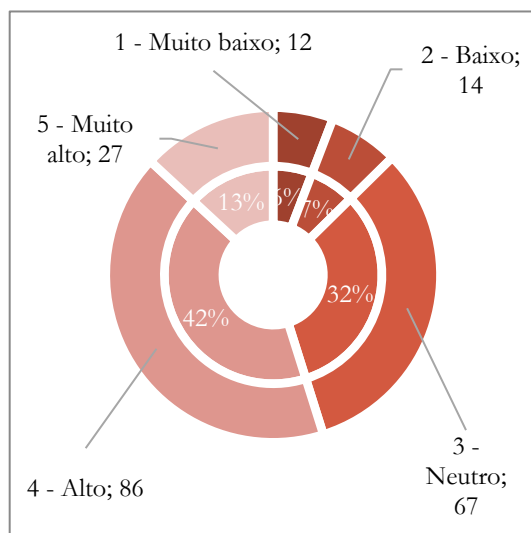


Figura 42 - Equilíbrio riscos / benefícios e ameaças/oportunidades do mercado alvo

Relativamente ao impacto das características do mercado destino, quanto a riscos/benefícios e ameaças/oportunidades, o nível “1” apresenta o nível mais baixo de respostas e o nível “4” o mais alto. A MAP é 3,50. 55% de respondentes considera alto ou muito alto o impacto deste fator, indicando assim que o equilíbrio destas características no mercado alvo afeta moderadamente a expansão das empresas para o estrangeiro.

4.2.2.4. Para onde

Nesta secção é analisado o impacto que alguns fatores tiveram na seleção de territórios/mercados para onde as empresas expandiram os seus negócios. A figura 43 ilustra a MAP de cada critério.

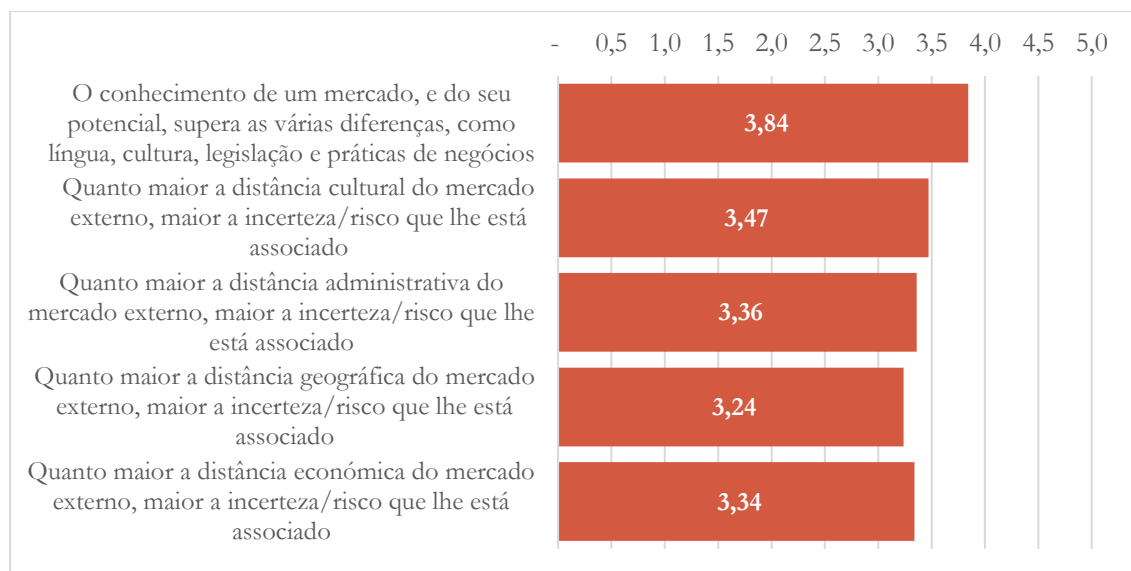


Figura 43 – Para onde – Análise média ponderada

Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

Pelo reconhecimento que parece existir sobre a importância do conhecimento do mercado de destino, e como este é influenciado pela proximidade cultural, percebe-se que este fator foi marcante no trajeto da internacionalização. Ou seja, esse conhecimento do mercado pela empresa foi determinante para superar a “distância psicológica” e definir o seu trajeto de internacionalização. Da mesma forma, as diferentes dimensões da distância ao país de destino afetaram a decisão de investimento nesse país.

As figuras seguintes mostram o nível de importância em cada resposta e a respetiva frequência.

- **Língua, cultura, legislação e práticas de negócios**

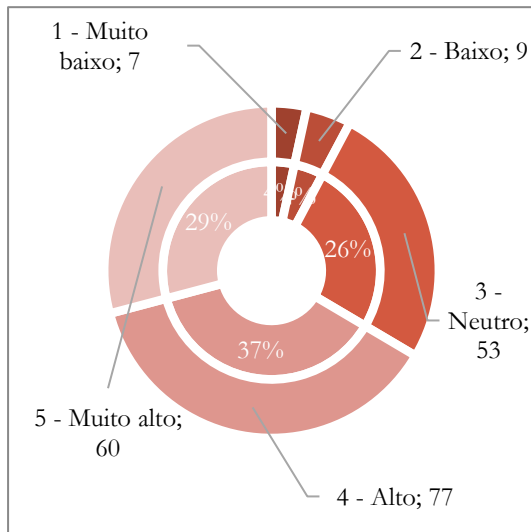


Figura 44 - O conhecimento de um mercado, e do seu potencial, supera as várias diferenças, como língua, cultura, legislação e práticas de negócios

Esta questão analisa os níveis de conhecimento de determinado mercado e o impacto que esse conhecimento pode ter na transposição de barreiras no momento de decidir para onde ir. A frequência mais baixa verificada no nível “1” e a mais alta no nível “4”, contribuem para a MAP de 3,84. Com 66% dos inquiridos a atribuir um impacto alto ou muito alto a este fator, é indicado o elevado efeito que o conhecimento de um mercado, e do seu potencial, tem na superação das várias diferenças, como língua, cultura, legislação e

práticas de negócios. Este é o fator que regista o maior impacto e é elevado

- **Distância cultural**

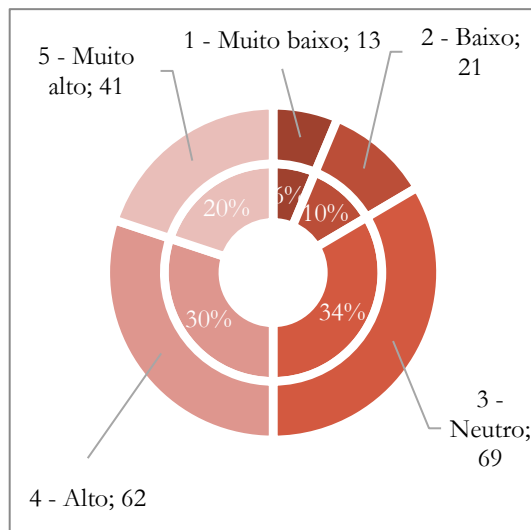


Figura 45 - Quanto maior a distância cultural do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado

Neste determinante, o nível “Muito baixo” regista o número mais baixo de respostas e o nível “Neutro” o número mais alto. A MAP é 3,47 e 50% dos respondentes consideram alto ou muito alto o impacto deste fator, o que revela que a distância cultural do mercado externo, e a incerteza/risco que lhe está associado, afeta moderadamente a escolha do mercado alvo.

- **Distância administrativa**

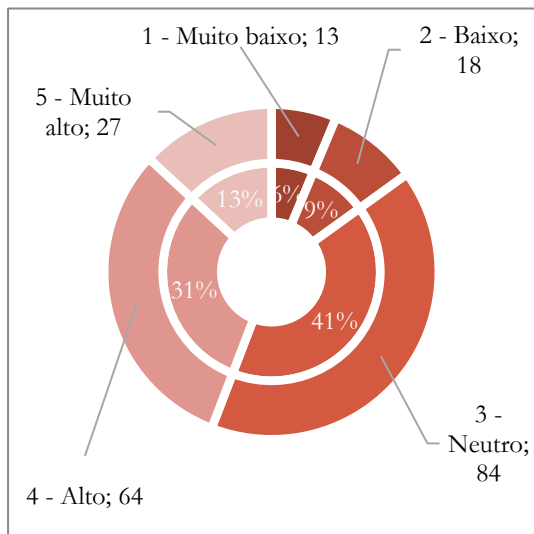


Figura 46 - Quanto maior a distância administrativa do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado

Relativamente à distância administrativa, a MAP apresenta um valor semelhante, ou seja, 3,36. O nível “3” apresenta o maior número de respostas e o nível “1” o menor. Unicamente 44% dos respondentes considera alto ou muito alto o impacto deste fator. Então, a maior distância administrativa do mercado externo, e a maior incerteza/risco que lhe está associada, tem baixa influência na seleção dos mercados externos.

- **Distância geográfica**

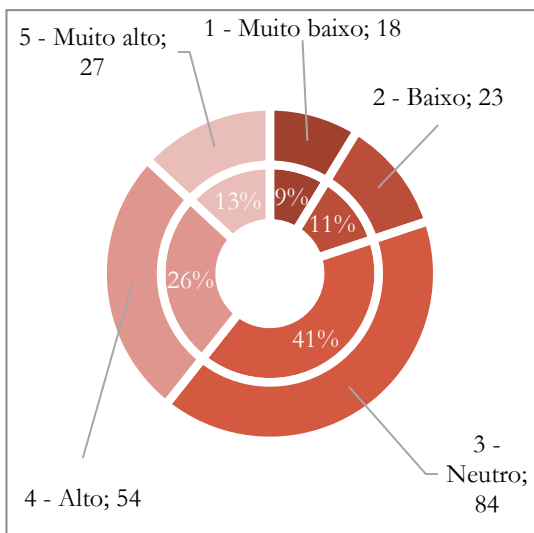


Figura 47 - Quanto maior a distância geográfica do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado

De forma análoga, o impacto da distância geográfica apresenta no nível “1” o número mais baixo de respostas e o nível “3” o número mais alto. Como resultado, a MAP é 3,24. Um reduzido número de respondentes (39%) atribui a este fator um impacto alto ou muito alto. Portanto, a maior distância geográfica do mercado externo, e maior incerteza/risco que lhe está associada, tem uma influência baixa no momento de selecionar novas geografias. Entre todos os fatores este é o que apresenta menor impacto.

- **Distância económica**

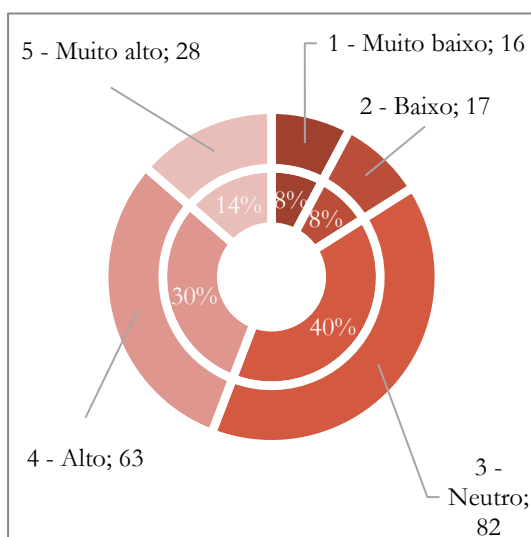


Figura 48 - Quanto maior a distância económica do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado

Analisando o que pode influenciar a distância económica, a frequência mais baixa de respostas verifica-se no nível “Muito baixo” e a mais alta no nível “Neutro”. Com valores muito próximos das restantes questões deste grupo, a MAP aqui é 3,34. Somente 44% dos respondentes considera que este fator tem um impacto alto ou muito alto. Isto indica a baixa afetação, que a maior distância económica do mercado externo, e a maior incerteza/risco que lhe está associada, tem na seleção dos mercados.

4.2.3. Notas finais

Na figura 49 são apresentadas as respostas agrupadas por nível de responsabilidade dos inquiridos. 84% dos inquiridos ocupam posições de direção nas respetivas empresas e os restantes 16% ocupam outros cargos, tais como operadores de tráfego, comerciais externos/internos, apoio ao cliente, controlo de qualidade, controlo de gestão e contabilistas.

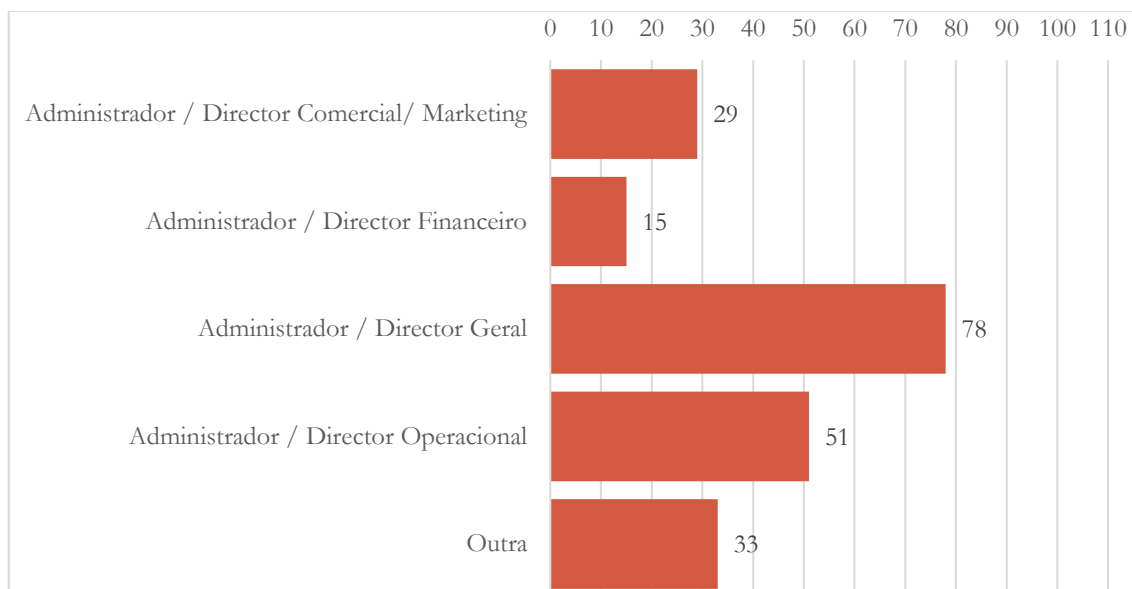


Figura 49 - Responsabilidade dos respondentes / Nr. Empresas
Fonte: Elaborado pelo próprio, com base nas respostas ao inquérito

87 destes respondentes pretendem receber o estudo completo, tendo para isso disponibilizado o seu endereço de e-mail, o que indicia o elevado interesse dos próprios profissionais do setor pelo tema.

5. Conclusões

O objetivo deste capítulo é partilhar os resultados do estudo e apresentar algumas sugestões para pesquisas futuras.

Em síntese, os resultados revelam impacto positivo da maioria dos fatores na internacionalização das empresas.

Assim, quanto à decisão de partir à descoberta de mercados externos, os motivos de maior influência são inerentes às condições de mercado, com destaque para as oportunidades do mercado global, e à otimização do desempenho das próprias empresas. De salientar a irrelevância atribuída à promoção institucional da internacionalização, quer pela via de incentivos públicos, quer através de benefícios fiscais, que poderá evidenciar independência dos empresários do setor, inexistência de benefícios ou, existindo, deficiência na forma de os dar a conhecer.

Relativamente ao início da internacionalização, onde a especificidade da atividade é indubitavelmente a principal responsável por esse momento, é curioso observar, por um lado, o grande impacto atribuído à solicitação de clientes estrangeiros a contrastar, por outro, com a baixa influência das cadeias de valor globais. Isto poderá assinalar que em algumas atividades as estratégias comerciais para os mercados externos são pouco agressivas.

Nas vertentes modo e destino da internacionalização, a experiência na atividade e o conhecimento de um mercado, são os fatores de maior impacto. É de destacar a reduzida influência da participação em redes multinacionais de cooperação que, associada à influência moderada das alianças estratégicas, do agenciamento e da subcontratação, sugere que algumas empresas possam atuar isoladamente ou valorizar de forma diferente as diversas possibilidades de parceria.

Adicionalmente, será de referir que unicamente em 5 das 32 questões, concretamente quanto:

- a incentivos públicos de apoio à atividade internacional (em porquê)
- a acesso a mão de obra em mercados externos (em porquê)
- a obtenção de benefícios fiscais (em porquê)
- a transferência de serviços, ou departamentos, para países emergentes, com o objetivo de otimização de resultados (em quando)

- a investimento no capital de empresas, ou criação de novas, no mercado destino (em como)

as respostas não acompanham a teoria.

A literatura que investiga a forma de internacionalização das empresas dedicadas ao setor logístico português, tanto quanto é do nosso conhecimento era inexistente. Os estudos sobre internacionalização de empresas portuguesas concentram-se essencialmente em empresas industriais, comerciais ou serviços, mas nenhuma evidências são fornecidas sobre logística.

Sendo um objetivo, deste primeiro trabalho, contribuir para superar essa lacuna, espera-se que a partilha de informação possa ser útil em processos de internacionalização, sobretudo de empresas do setor logístico, e que a relevância prática dos resultados obtidos possa de facto fornecer aos interessados da indústria informações úteis sobre as experiências e formas de trabalhar em contexto internacional, ajudando, assim, em estratégias de futuros processos de internacionalização necessárias para otimizar o seu desempenho num mercado cada vez mais global e mais competitivo.

A abordagem ao processo de internacionalização de um conjunto específico de atividades suporta a relevância teórica deste estudo que, juntamente com teorias gerais sobre o tema, permite obter uma visão mais abrangente sobre a forma como os OLP se internacionalizam

As conclusões são baseadas num universo de 206 respostas, ou seja, uma amostra correspondente a 2,2% do setor nacional ativo, de acordo com os dados do INE (Tabela 5). Os resultados evidenciam dinâmicas que são, na sua maioria, consistentes com as teorias abordadas na revisão de literatura, mas mais respostas permitiriam, obviamente, conclusões mais robustas e generalizáveis.

Outra limitação será o facto de poder existir mais que uma resposta por empresa. A forma de a mitigar seria obrigar um identificador único, por exemplo o número de identificação fiscal da empresa, mas tal teria, seguramente, inibido muitos dos respondentes.

Adicionalmente, convém referir que, apesar das vantagens da utilização de metodologia qualitativa neste tipo de pesquisas, há também algumas fragilidades: não é possível a generalização dos resultados a outros contextos. As conclusões obtidas permitem analisar devidamente o tema, mas não é possível estabelecer qualquer ligação destas conclusões a outras realidades (Castro, 1999). Como acontece na maioria das pesquisas qualitativas

baseadas num único caso, a generalização alcança-se pela geração de declarações teóricas, mas precisam ser testadas através da aplicação noutros contextos (Murphy et al., 1998).

Apesar das limitações, os resultados compensaram o esforço da pesquisa. O autor está muito agradecido aos respondentes e às entidades que contribuíram para a realização do estudo e espera que este possa servir de argumento convincente para futuros estudos sobre internacionalização em geral, e do setor logístico em particular, e da sua importância para o desenvolvimento desta área de atividade nacional.

De facto, sendo um tópico pouco pesquisado, oferece um amplo espaço para pesquisas adicionais no mesmo tema ou temas complementares. Havendo, portanto, muito mais a ser aprendido no desenvolvimento de novas pesquisas, poderão ser interessantes estudos complementares, com configuração semelhante, mas abordando cada uma das atividades isoladamente e, de preferência, com o apoio das respetivas associações empresariais. A participação ativa destas entidades poderá contribuir para um maior número de respostas, eventualmente únicas por empresa que, permitindo analisar em profundidade as motivações, ajudariam a identificar estratégias de internacionalização específicas de cada atividade.

Outra abordagem interessante, e que resulta da aparente ausência de colaboração entre os vários agentes, seria levar a cabo um estudo conjunto que analisasse e fomentasse o nível dessa cooperação empresarial e/ou de processos colaborativos, e que os resultados pudessem servir de alavanca para promover a expansão internacional, bem-sucedida, do setor logístico português como um todo.

Também nesta mesma temática, um estudo que permitisse avaliar o impacto que a atividade internacional pode representar nos resultados económico-financeiros das empresas seria certamente de bastante utilidade.

A evolução, teórica e prática, beneficiará da estreita colaboração entre académicos e profissionais (Lovelock & Gummesson, 2004). Este parece ser também o caso em Portugal, nomeadamente no que se refere aos seus recursos logísticos e respetivos operadores.

6. Referências

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign-Market Entry Mode - Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27. <https://doi.org/DOI 10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Agndal, H., & Elbe, J. (2007). The internationalization processes of small and medium-sized Swedish tourism firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(4), 301-327. <https://doi.org/10.1080/15022250701640388>
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002, 2002/06/01/). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)
- Bamberger, Michael, ed. 2000. Integrating quantitative and qualitative research in development projects. Washington, DC: World Bank
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56. <https://doi.org/10.2307/259393>
- Bask, A. H. (2001). Relationships among TPL providers and members of supply chains – a strategic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(6), 470-486. <https://doi.org/doi:10.1108/EUM00000000006021>
- Björkman, I., & Forsgren, M. (2000, 2000/03/01). Nordic International Business Research. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 6-25. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656780>
- Bob Matthews & Liz Ross-Research (2010). Methods - a practical guide for the social sciences. Longman.

Boter, H., & Holmquist, C. (1996, Nov). Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing*, 11(6), 471-487. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)89166-X](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)89166-X)

Brito, C., & Meneses, R. (2007). A Network based Approach for the Understanding of International New Ventures Market Selection.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (1996, 1996/08/01/). Dunning's eclectic theory and the smaller firm: The impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. *International Business Review*, 5(4), 377-394. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0969-5931\(96\)00019-4](https://doi.org/10.1016/0969-5931(96)00019-4)

Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). *Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research* (Vol. 33). <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>

Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 229-247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00041.x>

Buckley, P. J., & Chapman, M. (1997, Mar). The perception and measurement of transaction costs. *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 127-145. <Go to ISI>:[/WOS:A1997WV03600002](https://www.jstor.org/stable/3875244)

Buckley, P. J., & Ghauri, P. (2004). Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98. <http://www.jstor.org/stable/3875244>

Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1992, 1992/01/01/). The internationalization of service firms: A comparison with the manufacturing sector. *Scandinavian International Business Review*, 1(1), 39-56. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0962-9262\(92\)90035-5](https://doi.org/10.1016/0962-9262(92)90035-5)

Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62. <http://www.jstor.org/stable/25048806>

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Schmidt, J. B., & Shin, G. C. (2004, May). Internationalization and the dynamics of product adaptation an empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 185-198. [https://doi.org/DOI 10.1111/j.0737-6782.2004.00069.x](https://doi.org/DOI%2010.1111/j.0737-6782.2004.00069.x)

Carneiro, J., Rocha, A., & Silva, J. F. (2008). Challenging the uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services. *BAR - Brazilian Administration Review*, 5, 85-103. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922008000200002&nrm=iso

Castro, R. (1999). Problemas no resueltos en la integración de métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación social en salud. In (pp. 49-64).

Cavusgil, S. T. (1984). Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22. [https://doi.org/DOI 10.1111/j.1467-6486.1984.tb00222.x](https://doi.org/DOI%2010.1111/j.1467-6486.1984.tb00222.x)

Chen, H., Chang, C., & Hsu, W. T. (2017, Feb). Does Board Co-Working Experience Influence Directors' Decisions Toward Internationalization? *Management International Review*, 57(1), 65-92. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0309-4>

Chen, H., & Chen, T. (1998, September 01). Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment [journal article]. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 445-467. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490002>

Chetty, S., & Holm, D. B. (2000, 2000/02/01/). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)

Cho, J. Y., & Lee, E.-H. (2014, 08/11). Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The Qualitative Report*, 19, 1-20.

Cosset, J. C., & Roy, J. (1991). The Determinants of Country Risk Ratings. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 135-142. <http://www.jstor.org/stable/155244>

Coviello, N. (2006, Sep). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>

Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999, Third Quarter 1999, 2014-07-19). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.

<https://search.proquest.com/docview/202691895?accountid=43623>

Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61. <https://doi.org/doi:10.1108/03090569510095008>

Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1997, 1997/08/01/). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)

Crick, D., & Jones, M. V. (2000). Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85. <http://www.jstor.org/stable/25048807>

Cypress, B. S. (2017). Rigor or Reliability and Validity in Qualitative Research: Perspectives, Strategies, Reconceptualization, and Recommendations. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 36(4), 253-263. <https://doi.org/10.1097/dcc.0000000000000253>

Davidson, W. H. (1980). The Location of Foreign Direct-Investment Activity - Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9-22. <https://doi.org/DOI 10.1057/palgrave.jibs.8490602>

Dudwick, N., Kuehnast, K., Jones, V. N., and Woolcock, M. (2006) Analyzing Social Capital in Context: A Guide to Using Qualitative Methods and Data, World Bank Institute, Washington.

Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective (Vol. 21). <https://doi.org/10.1108/02651330410522943>

Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469. <http://www.jstor.org/stable/155651>

Fink, M., Harms, R., & Kraus, S. (2008, 2008/12/01/). Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a success factor for International Entrepreneurship. *European Management Journal*, 26(6), 429-440. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.003>

Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008, Aug). Born globals: Propositions to help advance the theory [Article]. *International Business Review*, 17(4), 385-401. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>

Ghemawat, P. (2001, Sep). Distance still matters - The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-+. <Go to ISI>://WOS:000170678800016

Gugler, P. (2010, Apr). World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge. *International Business Review*, 19(2), 206-208. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.008>

Håkansson, H., & Östberg, C. (1975, 1975/06/01/). Industrial marketing: An organizational problem? *Industrial Marketing Management*, 4(2), 113-123. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0019-8501\(75\)90035-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0019-8501(75)90035-8)

Halldórsson, Á., & Skjøtt-Larsen, T. (2004, 2004/02/01). Developing logistics competencies through third party logistics relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 192-206. <https://doi.org/10.1108/01443570410514885>

Henderson, A. D. (1999, Jun). Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 281-314. <https://doi.org/Doi 10.2307/2666997>

Hertz, S. (1993). The internationalization processes of freight transport companies : towards a dynamic network model of internationalization.

Hertz, S., & Alfredsson, M. (2003). Strategic development of third party logistics providers [Article]. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 139-149. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00228-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00228-6)

Hertz, S., & Mattsson, L. G. (2001). Current internationalization of firms and markets as reconfiguration in densely connected networks [Paper]. http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=195

Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century [Article]. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-20944447734&partnerID=40&md5=ccfc1561d1a9d71b68500f5702282b87>

Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006, Dec). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32(6), 831-867. <https://doi.org/10.1177/0149206306293575>

Hofstede, G. (1980), Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage

Hox, J. J., & Boeijs, H. R. (2005). Data collection, primary versus secondary. In *Encyclopedia of social measurement* (Vol. 1, pp. 593 - null). Elsevier. <https://doi.org/Urn:Nbn:Nl:Ui:10-1874-23634>

Jansson, H., & Sandberg, S. (2008, 2008/03/01/). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, 14(1), 65-77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.02.005>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <http://www.jstor.org/stable/254397>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation [Article]. *International Marketing Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Johansson, J.K. (1997), Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management, McGraw-Hill, Chicago, IL

Jones, M. V. (1999). The Internationalization of Small High-Technology Firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41. <http://www.jstor.org/stable/25048784>

Karagozoglu, N., & Lindell, M. (1998, Jan). Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-59. <Go to ISI>://WOS:000072143300004

Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008, Aug). Building the born global firm - Developing entrepreneurial capabilities for international new venture success [Article]. *Long Range Planning*, 41(4), 440-458. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.05.002>

- Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2005). Exploring the Potential Impact of Relationship Characteristics and Customer Attributes on the Outcomes of Third-party Logistics Arrangements. *Transportation Journal*, 44(1), 5-19. <http://www.jstor.org/stable/20713587>
- Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351-361. <https://doi.org/doi:10.1108/EUM0000000005652>
- Krull, E., Smith, P., & Ge, G. L. (2012, 2012/05/01). The internationalization of engineering consulting from a strategy tripod perspective. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1097-1119. <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.662758>
- Kuemmerle, W. (2002, Mar). Home base and knowledge management in international ventures [Article]. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 99-122. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(00\)00054-9](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00054-9)
- Lee, W. Y., & Brasch, J. J. (1978). The Adoption of Export as an Innovative Strategy. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 85-93. <http://www.jstor.org/stable/154635>
- Leiblein, M. J., & Reuer, J. J. (2004, Mar). Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 285-307. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00031-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00031-4)
- Leung, L. (2015, July 1, 2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research [Research and Audit]. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3), 324-327. <https://doi.org/10.4103/2249-4863.161306>
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (2011, 2011/06/01/). Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International Business Review*, 20(3), 241-251. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.008>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes.

Loane, S., & Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485.

<https://doi.org/doi:10.1108/02651330610703409>

Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>

Lu, J. W. (2002). Intra- and Inter-Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19-37. <http://www.jstor.org/stable/3069572>

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001, Jun-Jul). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586. [https://doi.org/DOI 10.1002/smj.184](https://doi.org/DOI%2010.1002/smj.184)

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996, Jan). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. [https://doi.org/Doi 10.2307/258632](https://doi.org/Doi%2010.2307/258632)

Maggi, E., & Mariotti, I. (2011). GLOBALISATION AND THE RISE OF LOGISTICS FDI. THE CASE OF ITALY.

Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. C. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673. <https://doi.org/10.1108/02651330911001332>

Marasco, A. (2008, May). Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 127-147. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.05.017>

Mariotti, I. (2015). Transport and Logistics in a Globalizing World A Focus on Italy.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996, 1996/01/01/). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00081-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00081-X)

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000, Oct). International entrepreneurship: The intersection of two research paths [Article]. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906. <https://doi.org/10.2307/1556418>

Melin, L. (1992, Win). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118. <https://doi.org/DOI 10.1002/smj.4250130908>

Meyer, K. E. (2001, June 01). Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe [journal article]. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 357-367. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490957>

Mitra, D., & Golder, P. (2002). Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 350-365. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.3.350.19112>

Murphy, E., Dingwall, R., Greatbatch, D., Parker, S., & Watson, P. (1998, 02/01). Qualitative Research Methods in Health Technology Assessment: A Review of the Literature. *Health technology assessment (Winchester, England)*, 2, iii-ix, 1. <https://doi.org/10.3310/hta2160>

Murphy, P. R., & Poist, R. F. (1998). Third-Party Logistics Usage: An Assessment of Propositions Based on Previous Research. *Transportation Journal*, 37(4), 26-35. <http://www.jstor.org/stable/20713362>

Musso, F., & Francioni, B. (2012). *How Do Smaller Firms Select Foreign Markets?"* (Vol. 4). <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n6p44>

Musso, F., & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301-312. <https://doi.org/doi:10.1108/JSBED-10-2013-0149>

Musso, F., Francioni, B., & Vardiabasis, D. (2013). *Key decisions and changes in internationalization strategies. The case of smaller firms* (Vol. 21). <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.790466>

Nachum, L., & Zaheer, S. (2005, Aug). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747-767. <https://doi.org/10.1002/smj.472>

Naidu, G. M., & Rao, T. R. (1993, May). Public-Sector Promotion of Exports - a Needs-Based Approach. *Journal of Business Research*, 27(1), 85-101. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90017-J](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90017-J)

Nakos, G., & Brouthers, K. D. (2002). Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 47-63. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.271003>

Nakos, G., & Brouthers, L. (2005). The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00142.x>

Neuman, W. L. (2006) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* 6th Edition, Pearson International Edition, USA.

Niina, N., Sharon, L., & Jim, B. (2006, 2006/10/01). Change in SME internationalisation: an Irish perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 562-583. <https://doi.org/10.1108/14626000610705750>

Ojala, A., & Tyrvainen, P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123-149. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.3.123>

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

- Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. R. (2002, 2002/04/01/). Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165-192. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00054-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00054-3)
- Papadopoulos, N., & Denis, J. E. (1988). INVENTORY, TAXONOMY AND ASSESSMENT OF METHODS FOR INTERNATIONAL MARKET SELECTION. *International Marketing Review*, 5(3), 38-51. <https://doi.org/doi:10.1108/eb008357>
- Parry, T. (1977, 1977/10/01). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Stephen Herbert Hymer. *Journal of Political Economy*, 85(5), 1096-1098. <https://doi.org/10.1086/260628>
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829. <https://doi.org/Doi 10.1177/014920630102700611>
- Peng, M. W. (2006). Global Strategy. Cincinnati, OH: South-Western Thomson.
- Peng, M. W., Wang, D., & Jiang, Y. (2008). An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936. <http://www.jstor.org/stable/25483310>
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (3 ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
- Pepe, C., & Musso, F. (2003). The international opening of small district firms. flexibility vs. consolidation in channel relations (Vol. 06305).
- Perks, K. J., & Hughes, M. (2008, Jun). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310-330. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.10.001>
- Peters, M., Cooper, J., Lieb, R. C., & Randall, H. L. (1998, 1998/04/01). The Third-Party Logistics Industry in Europe: Provider Perspectives on the Industry's Current Status and

Future Prospects. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1(1), 9-25.
<https://doi.org/10.1080/13675569808962035>

Pla-Barber, J., Sanchez-Peinado, E., & Madhok, A. (2010, Sep). Investment and Control Decisions in Foreign Markets: Evidence from Service Industries. *British Journal of Management*, 21(3), 736-753. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00698.x>

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145. <Go to ISI>://WOS:A1979GM40700028

Rao, Vijayendra, and Michael Woolcock. 2003. Integrating qualitative and quantitative approaches in program evaluation. In *The impact of economic policies on poverty and income distribution*, ed. Francois J. Bourguignon and Luiz Pereira da Silva. New York: Oxford University Press.

Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825. <Go to ISI>://WOS:000071769500007

Roberts, J. (1999). The internationalisation of business service firms: A stages approach [Article]. *Service Industries Journal*, 19(4), 68-88.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0033493973&partnerID=40&md5=60f1715401e30863ab24df6f8460f43a>

Root, F.R. (1998), *Entry Strategies for International Markets*. Revised and Expanded, John Wiley & Sons, San Francisco, CA.

Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006, Feb). International market entry by US Internet firms: An empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management*, 32(1), 56-82. <https://doi.org/10.1177/0149206305277793>

Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238. <https://doi.org/doi:10.1108/02651330710741820>

Sanchez-Peinado, E., & Pla-Barber, J. (2006, 2006/06/01/). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector. *International Business Review*, 15(3), 215-232.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.02.002>

Sanders, W. G., & Carpenter, M. A. (1998, Apr). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41(2), 158-178. <https://doi.org/Doi 10.2307/257100>

Skjoett-Larsen, T. (2000). Third party logistics – from an interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(2), 112-127.
<https://doi.org/doi:10.1108/09600030010318838>

Skjoett Larsen, T., Halldorsson, A., Andersson, D., Dreyer, H., Virum, H., & Ojala, L. (2006). *Third party logistics - A Nordic approach* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1504/IJVC.2006.011185>

Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios. Segundo Bolonha. Lisboa: Pactor.

Spence, M., & Crick, D. (2006). A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs [Article]. *International Marketing Review*, 23(5), 524-548.
<https://doi.org/10.1108/02651330610703436>

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990, Sum). A Paradigm of Entrepreneurship - Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27. <Go to ISI>:[/WOS:A1990DP76900003](https://WOS:A1990DP76900003)

Su, Z., Peng, M. W., & Xie, E. (2016). A Strategy Tripod Perspective on Knowledge Creation Capability. *British Journal of Management*, 27(1), 58-76. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12097>

Thompson, D. V., Hamilton, R. W., & Rust, R. T. (2005, Nov). Feature fatigue: When product capabilities become too much of a good thing. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 431-442. <https://doi.org/DOI 10.1509/jmkr.2005.42.4.431>

Tijmstra, J., Bolsinova, M., & Jeon, M. (2018, Dec). General mixture item response models with different item response structures: Exposition with an application to Likert scales [Article]. *Behavior Research Methods*, 50(6), 2325-2344. <https://doi.org/10.3758/s13428-017-0997-0>

Trinkunienė, S., & Aksomitienė, J. (2017). INTERNATIONAL TRANSPORT COMPANIES IN THE BALTIC COUNTRIES: INTERNATIONALIZATION MOTIVES AND BARRIERS (Vol. 4). <https://doi.org/10.17770/sie2017vol4.2373>

Uhlenbruck, K., Rodriguez, P., Doh, J., & Eden, L. (2006). The Impact of Corruption on Entry Strategy: Evidence from Telecommunication Projects in Emerging Economies (Vol. 17). <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0186>

Van Hoorn, T. P. (1979, 1979/04/01/). Strategic planning in small and medium-sized companies. *Long Range Planning*, 12(2), 84-91. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301\(79\)90076-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301(79)90076-1)

Van Laarhoven, P., Berglund, M., & Peters, M. (2000). Third-party logistics in Europe – five years later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(5), 425-442. <https://doi.org/doi:10.1108/09600030010336216>

Vernon, R. (1966, May, 1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. <http://www.jstor.org/stable/1880689> (The Quarterly Journal of Economics)

Weighted Arithmetic Mean. (2008). In *The Concise Encyclopedia of Statistics* (pp. 565-566). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-0-387-32833-1_421

Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3), 11-28. <http://www.jstor.org/stable/25048656>

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/DOI 10.1002/smj.4250050207>

Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001, Jul). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358. [https://doi.org/Doi 10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/Doi 10.1016/S0883-9026(99)00063-4)

Wienclaw, R. A. (2019). Quantitative and Qualitative Analysis. *Salem Press Encyclopedia*

Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications [Article]. *Regional Studies*, 41(7), 1013-1029. <https://doi.org/10.1080/00343400601120288>

Wright, R. W., & Ricks, D. A. (1994). Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687-701. <http://www.jstor.org/stable/155329>

Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2008). What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 59-82. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00216.x>

Yip, G. S., Biscarri, J. G., & Monti, J. A. (2000). The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of International Marketing*, 8(3), 10-35. <https://doi.org/DOI 10.1509/jimk.8.3.10.19635>

Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000, Sep-Nov). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492. [https://doi.org/Doi 10.1016/S0883-9026\(99\)00036-1](https://doi.org/Doi%2010.1016/S0883-9026(99)00036-1)

Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000, Oct). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance [Review]. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
<https://doi.org/10.2307/1556420>

Zhou, L. (2007, Sep). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization [Article]. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.009>

7. Webgrafia

Portal do INE (2019), Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual.

Disponível em

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008466&selTab=tab0&xlang=pt#.XMCQo4oQGAY.whatsapp, acedido em 24 de Abril de 2019

Base de Dados Sabi (2019), Empresas activas em Portugal no setor logístico.

Disponível em

<https://sabi.bvdinfo.com/version-2019417/List.FormatEdition.serv? CID=711&BackServiceid=List&context=1PROFS8LDAV6G7R>, acedido em 8 de junho de 2019

IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes

<http://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviaros/TransporteMercadorias/LicenciamentoEmpresas/Paginas/LicenciamentoEmpresas.aspx>,
acedido em 19 de março de 2020

IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes

<http://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviaros/ActividadeTransitaria/LicenciamentoEmpresas/Paginas/LicenciamentodeEmpresas.aspx>,
acedido em 19 de março de 2020

8. Anexos

8.1. Inquérito

Internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses

Este inquérito, no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, na Faculdade de Economia do Porto, tem como objectivo recolher informação para o primeiro estudo em Portugal sobre a internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses.

Como responsável por uma empresa do sector logístico em Portugal, o seu contributo será imprescindível para ajudar a compreender o porquê, quando, como e para onde se internacionalizam estas empresas nacionais.

A resposta ao questionário, que demorará cerca de cinco minutos, será anónima e confidencial. Os dados recolhidos, serão tratados de forma agregada e impessoal, e utilizados unicamente para este estudo.

Muito obrigado pela sua colaboração!

*Obrigatório

Caracterização geral da empresa

1. Actividade *

Classificação de Actividade Económica (CAE) principal
Marcar apenas uma oval.

- ☐ 49200 - Transporte de mercadorias por caminhos-de-ferro
- ☐ 49410 - Transportes rodoviários de mercadorias
- ☐ 50200 - Transportes marítimos de mercadorias
- ☐ 50400 - Transportes de mercadorias por vias navegáveis interiores
- ☐ 51210 - Transportes aéreos de mercadorias
- ☐ 52101 - Armazenagem frigorífica
- ☐ 52102 - Armazenagem não frigorífica
- ☐ 52240 - Manuseamento de carga
- ☐ 52291 - Organização do transporte
- ☐ 52292 - Agentes aduaneiros e similares de apoio ao transporte
- ☐ 53200 - Outras actividades postais e de courier

2. Início de actividade *

Ano em que ocorreu a primeira venda (para o mercado interno ou externo)

3. Número de pessoas ao serviço *

Actual

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Inferior a 5
- ☐ Entre 5 e 10
- ☐ Entre 10 e 20
- ☐ Entre 20 e 50
- ☐ Superior a 50

4. Valor anual de vendas *

Média dos últimos 3 anos, em milhões de EUR

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Inferior a 1
- ☐ Entre 1 e 5
- ☐ Entre 5 e 10
- ☐ Entre 10 e 20
- ☐ Superior a 20

5. Capital social *

Valor em EUR

6. É nacional ou estrangeira? *

Composição do Capital Social

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 100% Nacional
- ☐ Nacional + Estrangeiro
- ☐ 100% Estrangeiro *Pare de preencher este formulário.*

É empresa nacional e internacionalizada?

7. Vende ou opera em mercados exteriores? *

Nº de contribuinte a quem é emitida a factura define se a venda é a empresa nacional ou a empresa estrangeira

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Factura a empresas nacionais e a empresas estrangeiras
- ☐ Factura a empresas nacionais e a empresas estrangeiras, e tem organização (afiliadas) no estrangeiro
- ☐ Factura unicamente a empresas nacionais *Pare de preencher este formulário.*

Caracterização de empresa nacional internacionalizada

8. Início da internacionalização *

Ano em que ocorreu a primeira operação ou venda ao/no exterior

9. Valor das vendas em mercados externos (% das vendas anuais) *

Vendas anuais a clientes estrangeiros (incluindo vendas das afiliadas estrangeiras). Média dos últimos 3 anos

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Inferior a 5% das vendas anuais
- ☐ Entre 5% e 25% das vendas anuais
- ☐ Entre 25% e 50% das vendas anuais
- ☐ Superior a 50% das vendas anuais

10. Principal mercado externo *

Por favor indicar principal mercado externo e % das vendas anuais (Exemplo: Espanha 40%)

Porquê internacionalização

De acordo com estudos na área, existem vários factores que impulsionam/incentivam a decisão das empresas se internacionalizarem.

No caso da vossa empresa, por favor sinalize o impacto que os factores abaixo indicados tiveram na decisão de se internacionalizar.

11. Acompanhar outras empresas (clientes, fornecedores, concorrentes...) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

12. Aproveitar incentivos públicos de apoio à internacionalização (exº AICEP, Portugal 2020) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

13. Seguir a vontade/decisão da gestão *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

14. Aproveitar a tecnologia ao dispor da actividade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

15. Ganhar quota de mercado / aumentar vendas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

16. Reduzir de custos e obter outros benefícios *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

17. Aceder à contratação de mão de obra em mercados externos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

18. Explorar serviços inovadores desenvolvidos pela empresa *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

19. Explorar oportunidades existentes no mercado global (nichos ou outras) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

20. Obter ganhos de eficiência / economias de escala *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

21. Obter benefícios fiscais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

22. Responder à pressão da concorrência no mercado nacional *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

23. Reagir à saturação do mercado interno *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

24. Acompanhar o ritmo crescente da globalização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

Quando internacionalizou

De acordo com estudos na área, existem vários factores que têm impacto no arranque da internacionalização das empresas. No caso da vossa empresa, por favor sinalize o impacto que os factores abaixo indicados tiveram no início da sua internacionalização.

25. Inerente à especificidade da própria actividade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

26. Internacionalização gradual, e para países cada vez mais distantes, com base no conhecimento e experiência adquirida em mercados onde actua *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

27. Solicitações de clientes estrangeiros, para serviços no exterior, após um período em que lhes foram prestados serviços locais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

28. Inovar e expor-se ao risco em mercados externos, para obter maior criação de valor na empresa *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

29. Subcontratação da empresa no âmbito de actividades de cadeias de valor globais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

30. Transferência de serviços / departamentos para países emergentes, com o objectivo de optimização de resultados *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

Como internacionalizou

De acordo com estudos na área, existem vários factores que têm impacto na forma de internacionalização das empresas.

No caso da vossa empresa, por favor sinalize o impacto que os factores abaixo indicados tiveram no seu modo de internacionalização.

31. Participar em redes multinacionais de cooperação empresarial (networking) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

32. Participar em alianças estratégicas, em acordos de cooperação comercial ou operacional/técnica *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

33. Contratos de agência / subcontratação por empresas estrangeiras *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

34. Internacionalização gradualmente autónoma, enquanto prestadora de serviços como subcontratada *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

35. Investimento no capital de empresas (existentes ou criação de novas) no mercado destino *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

36. Experiência na actividade, conhecimento das instituições a ela dedicadas e recursos disponíveis na empresa *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

37. Equilíbrio riscos / benefícios e ameaças/oportunidades do mercado alvo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

Para onde internacionalizou

De acordo com estudos na área, existem vários factores que têm impacto na selecção de países para onde se internacionalizam as empresas.

No caso da vossa empresa, por favor sinalize o impacto que os factores abaixo indicados tiveram na selecção desses mercados.

38. **O conhecimento de um mercado, e do seu potencial, supera as várias diferenças, como língua, cultura, legislação e práticas de negócios ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

39. **Quanto maior a distância cultural do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

40. **Quanto maior a distância administrativa do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

41. **Quanto maior a distância geográfica do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

42. **Quanto maior a distância económica do mercado externo, maior a incerteza/risco que lhe está associado ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
MUITO BAIXO	☐	☐	☐	☐	☐	MUITO ALTO

Notas finais

8.2. E-mail empresas (personalizado)

RE: CONVITE à participação no 1º Estudo sobre a Internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses

Alfredo da Rocha Ribeiro - FEP MEGI [up201601971...



Para:

quarta-feira, 16 de Outubro de 2019 14:2

De: Alfredo da Rocha Ribeiro - FEP MEGI <up201601971@fep.up.pt>

Enviada: 15 de outubro de 2019 13:35

Para:

Assunto: CONVITE à participação no 1º Estudo sobre a Internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses

A/C Exma. Gerência

da

Caros Senhores,

Tomo a liberdade de me dirigir a V. Exas. para pedir a vossa colaboração num estudo, no âmbito de minha dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, na Faculdade de Economia do Porto.

O propósito deste trabalho é analisar a forma de internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses, ou seja, procurar entender porquê, quando, como e para onde se internacionalizam estas empresas.

Sendo o primeiro trabalho do género realizado em Portugal, a vossa participação será fundamental para a sua concretização.

A participação é através da resposta a um pequeno questionário, disponível em <https://forms.gle/QmcZ8Ue9zvp8DeWX6>, que demora aproximadamente 5 minutos e é anónima e confidencial.

Antecipadamente grato pela vossa colaboração, fico ao dispor para qualquer esclarecimento ou questão que pretendam colocar.

Com os meus cumprimentos,
Alfredo da Rocha Ribeiro

8.3. E-mail empresas (sectorial)

Às empresas de TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE MERCADORIAS (CAE 49410)

Alfredo da Rocha Ribeiro - FEP MEGI [up201601971...



Para:

domingo, 10 de Novembro de 2019 18:57

Caros Senhores,

Tomo a liberdade de vos convidar a colaborar no 1º Estudo, em Portugal, sobre a Internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses.

O propósito deste trabalho, no âmbito de um mestrado na Faculdade de Economia do Porto, é analisar a forma de internacionalização destas empresas.

A participação é através da resposta, anónima e confidencial, a um pequeno questionário disponível em <https://forms.gle/QmcZ8Ue9zvp8DeWX6>

Sendo o primeiro trabalho do género, a ser realizado em Portugal, a vossa participação será fundamental para a sua concretização.

Antecipadamente grato pela colaboração, fico ao dispor para qualquer esclarecimento ou questão que pretendam colocar.

Com os meus cumprimentos,

Alfredo da Rocha Ribeiro

8.4. E-mail associações

Internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses

Alfredo da Rocha Ribeiro - FEP-MEGI [up201601971@fep.u...



Para:

quarta-feira, 11 de Setembro de 2019 19:01

Exmo. Sr.
Presidente da Direcção da ...

Tomo a liberdade de o contactar para pedir a sua colaboração num estudo, no âmbito de minha dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, na Faculdade de Economia do Porto.

O propósito deste trabalho é analisar a forma de internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses, ou seja, procurar entender porquê, quando, como e para onde se internacionalizam estas empresas.

Sendo o primeiro trabalho do género a ser realizado em Portugal, a colaboração da ... será fundamental para a sua concretização.

O objectivo deste contacto é, portanto, pedir à ... o favor de ajudar na divulgação da pesquisa e apelar à participação dos seus associados no inquérito disponível em <https://forms.gle/QmcZ8Ue9zvp8DeWX6>

Antecipadamente grato pela colaboração da ... , fico ao dispor para qualquer esclarecimento ou questão que pretenda colocar.

Os meus cumprimentos,

Alfredo da Rocha Ribeiro

8.5. E-mail imprensa

Internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses

Alfredo da Rocha Ribeiro - FEP-MEGI [up201601971@fep.u...



Para:

quarta-feira, 11 de Setembro de 2019 19:29

Caros Senhores,

Tomo a liberdade de vos contactar para pedir a vossa colaboração num estudo, no âmbito de minha dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, na Faculdade de Economia do Porto.

O propósito deste trabalho é analisar a forma de internacionalização dos Operadores Logísticos Portugueses, ou seja, procurar entender porquê, quando, como e para onde se internacionalizam estas empresas.

Sendo o primeiro trabalho do género a ser realizado em Portugal, a vossa colaboração será fundamental para a sua concretização.

O objectivo deste contacto é, portanto, pedir-vos o favor de ajudarem na divulgação da pesquisa e apelarem à participação no inquérito disponível em <https://forms.gle/QmcZ8Ue9zvp8DeWX6>

Antecipadamente grato pela vossa colaboração, fico ao dispor para qualquer esclarecimento ou questão que pretendam colocar.

Os meus cumprimentos,

Alfredo da Rocha Ribeiro

8.6. Mensagem em rede social profissional

