



A IMPORTÂNCIA DAS REDES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO:
ESTUDO DE CASO

Diana Sofia Ribeiro Teixeira

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por

Professora Doutora Ana Paula Africano

2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar é essencial agradecer à Professora Doutora Ana Paula Africano, por todo o apoio no decorrer deste processo, que foi essencial para a conclusão desta etapa.

Um agradecimento especial à KG International por me ter concedido a oportunidade da realização de um estágio curricular e, pelos conhecimentos que me foram transmitidos no decorrer do mesmo.

Às empresas A e B, pela sua disponibilidade para a participação no presente estudo.

Por fim, às pessoas que compõe o meu círculo pessoal que, em todos os momentos, me apoiaram, com um ênfase especial para os meus pais.

Resumo

A tendência crescente da livre circulação de bens e serviços tem impulsionado as PME's a considerarem outros mercados e clientes internacionais. Assim, a internacionalização é cada vez mais uma estratégia de crescimento adotada pelas PME's. Ainda que, o processo de internacionalização das empresas seja cada vez mais comum, continuam a existir entraves que podem dificultar a sua concretização. Contudo, a presença em redes pode impactar a internacionalização das empresas a vários níveis, nomeadamente na seleção de mercado e modo de entrada.

Assim, no presente relatório pretende analisar-se de que forma a presença em redes pode moderar, ou não, as dificuldades que as empresas sentem ao internacionalizar, e ainda quais os fatores críticos para o sucesso da rede. Para o efeito procedeu-se a um estudo de caso analisando as experiências em redes das empresas A, B e a KG International e, também se considerou a rede formada entre estas três empresas. Para obter a informação das empresas, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, com base na literatura relevante, a cada uma delas. Assim, foi possível determinar dificuldades que as empresas sentiram ao internacionalizar e averiguar a contribuição das redes para a amenização das mesmas e, conseqüentemente, para a internacionalização das empresas. Contudo, para que as redes se constituam e mantenham há fatores críticos que têm de se verificar, nomeadamente a confiança mútua e a comunicação aberta entre as todas as partes integrantes da rede. Desta forma, concluiu-se que as empresas, na sua qualidade de PME's especializadas no setor metalomecânico, consideram vantajosa a presença em redes para a internacionalização, contanto que as empresas sintam confiança e que todas possam adquirir e contribuir com conhecimento para a rede.

Palavras-chave: Rede; Internacionalização; PME's; Dificuldades de internacionalização

Abstract

The growing tendency of free circulation of goods and services has been propelling SMEs to consider other markets and international clients. Although the process of internationalization is becoming more and more common, there still are barriers that may hamper the said process. However, the presence in networks may impact the internationalization of companies at different levels, such as market selection and modes of entry.

This way, the present report aims at analysing how the company's presence in networks may or may not mitigate the difficulties felt during the internationalization process and what are the critical factors for the networks' success. In this sense, this case study has analysed the experiences in networks of the studied companies as well as the network constituted by companies A, B and KG International. In order to obtain the necessary information from these companies, semi-structured interviews were conducted to each of the companies, based on the relevant literature. Thus, it was possible to determine the difficulties that the companies felt when internationalizing and ascertaining the contribution of the networks to their easing and, consequently, to the internationalization of the company. However, in order for networks to be established and maintained, there are critical factors that must be verified, namely mutual trust and open communication between all parts present in the network. Hence, it was concluded that companies, in their quality of SMEs specialized in the metalworking sector, consider the presence in networks to be beneficial for their internationalization, as long as companies feel trust amongst them and that each of them is able to acquire and contribute with knowledge to the network.

Key words: Networks; Internationalization; SMEs; Internationalization difficulties

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
1. Introdução	1
2. Enquadramento do Estágio Curricular	3
3. Revisão de literatura:	4
3.1. Internacionalização – Conceitos básicos	4
3.2. Modos de entrada	7
3.3. PMEs e Internacionalização	9
3.4. Redes	11
4. Considerações metodológicas	17
4.1. Considerações iniciais	17
4.2. Apresentação das empresas	18
5. Análise	21
5.1. Motivações para internacionalizar	21
5.2. Dificuldades de internacionalização	23
5.3. Redes	28
5.3.1. Perpetivas	28
5.3.2. Redes e Internacionalização	33
6. Conclusão	39
7. Bibliografia	41
8. Anexos	45
8.1. Anexo 1: Entrevista consultora	45
8.2. Anexo 2: Entrevista empresa A	47
8.3. Anexo 3: Entrevista empresa B	52

1. Introdução

Atualmente, a internacionalização de empresas, que pode ser definida como a expansão do negócio da empresa para um novo mercado diferente do doméstico, é cada vez mais comum. No fundo, a internacionalização é vista como uma opção importante para a empresa promover o seu crescimento. A internacionalização tem vindo a evoluir, no entanto continua a ser uma definição ambígua na literatura (Ribau, Moreira, & Raposo, 2018).

Os primeiros estudos relativos à internacionalização focavam-se nas empresas multinacionais, ignorando a importância das pequenas empresas para a economia e a necessidade que algumas destas teriam em internacionalizar (Coviello & Munro, 1997). Mais tarde, as pequenas e médias empresas (doravante referidas como PME's) começaram a revelar-se também como objeto de estudo importante. Aliás, Köhr, Camanzi, & Malorgio (2018) assumem que o essencial dos estudos passados relacionados com a internacionalização focavam-se em Multinacionais, essencialmente americanas. Segundo Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017, as PME's desenvolvem um papel crítico na economia das sociedades que estão num processo dinâmico de globalização. No entanto enfrentam várias dificuldades ao competir com as grandes empresas. Para melhor conceber o plano de internacionalização, as empresas devem tentar perceber qual o nível de internacionalização que maximizará “a sua *performance* no mercado externo” (Köhr et al., 2018).

A internacionalização é considerada simultaneamente como “um processo de aprendizagem, um processo de criação de redes e um processo de tomada de decisão”¹(Vissak, Francioni, & Freeman, 2020). Tendo esta ideia da importância das redes em mente e, na sequência da realização de um estágio curricular, realiza-se o presente relatório de estágio com o intuito de perceber de que modo é que uma consultora, especializada em processos de internacionalização, pode formar uma rede entre ela e outras duas empresas de modo a assegurar uma resposta mais completa ao mercado externo, sendo que as últimas duas empresas prescindem do contacto direto entre elas. A experiência em redes de cada uma das empresas é também um fator importante para perceber o impacto da presença em redes na internacionalização das empresas.

O estudo revela-se pertinente pois, com o fenómeno da globalização, a internacionalização de empresas tornou-se um processo mais recorrente e, o número de

¹ Tradução livre do autor: “In addition to being a matter and process of learning, internationalization is a process and result of network creation and development through which knowledge is created.”

empresas que internacionaliza tem vindo a aumentar (Ghemawat, 2001). Desta forma, revela-se interessante o estudo de um caso prático em que as empresas internacionalizam através de um intermediário comum, neste caso a empresa que acolhe o estágio, sem necessidade de contacto direto entre as mesmas. Assim, torna-se essencial perceber de que forma tem evoluído o estudo da teoria das redes e, que impactos tem na realidade.

Atendendo aos objetivos estabelecidos, o presente relatório encontra-se dividido em 5 secções. Inicialmente, na secção 2 é realizado um breve enquadramento do estágio curricular, na secção 3 faz-se a revisão da literatura relevante para a área temática deste estudo e, em que se define um quadro teórico que servirá de base à análise do estudo de caso. Na secção 4 apresentam-se as empresas que participaram neste estudo e posteriormente serão analisadas as entrevistas e discutidos os pontos essenciais no contexto do enquadramento teórico e, finalmente apresentam-se as principais conclusões do estudo.

2. Enquadramento do Estágio Curricular

A KG International é uma empresa de consultoria sediada no Porto. A KG tem como objetivo principal o apoio à internacionalização de empresas de diversos setores, mas com foco em empresas do setor metalomecânico. Na fase inicial, a KG focava-se no mercado polaco, realizando processos de internacionalização nos dois sentidos, ou seja, de Portugal para a Polónia e, no sentido contrário, devido ao extenso conhecimento deste mercado por parte do CEO.

Com o desenvolver do negócio e a aquisição de diversos clientes nas mais variadas origens geográficas, o mercado polaco é considerado como apenas mais um dos que compõe o leque de países onde estão presentes os clientes da KG, por motivo do envolvimento da consultora. Atualmente, muitos clientes da empresa surgem por referência de antigos e atuais clientes da KG International. Neste momento, a KG já contribuiu para a internacionalização de empresas para os seguintes mercados: Austrália, Bulgária, China, República Checa, França, Alemanha, Letónia, Lituânia, Polónia, Portugal, Espanha, Tailândia, Reino Unido, Ucrânia e Emirados Árabes Unidos.

No decorrer do estágio foi possível observar todas as atividades realizadas na empresa e, também, participar em todas elas, desde estudos de mercado, aquisição de clientes a processos de entrada em mercados internacionais. Não obstante, o principal foco do estágio foi estudos de mercado. Dado ser uma empresa de consultoria, os clientes são especializados em diversas áreas e, como tal, é necessário adquirir nova informação de forma a assegurar que os processos de internacionalização estão adequados a cada um dos diferentes negócios. Com a realização deste estágio, a empresa pretendia uma ligação entre os conhecimentos adquiridos no mestrado e a realização dos estudos de mercado, decisão de modos de entrada e crescimento no mercado internacional.

Com a realização deste relatório de estágio pretende-se analisar uma estratégia que a KG International adota, em determinadas circunstâncias para internacionalizar os seus clientes. No caso particular que vai ser apresentado neste relatório, a empresa de consultoria serve como intermediária entre outras duas PMEs. Ao funcionar como elo de interligação entre as três empresas consegue assegurar um projeto de internacionalização chave na mão ou processos de *procurement* e não só de um produto.

3. Revisão de literatura:

3.1. Internacionalização – Conceitos básicos

A globalização não é, até ao momento, um fenómeno cuja definição seja consensual entre os diversos investigadores do tema. No entanto, pode afirmar-se que este fenómeno tem sido intensificado pela melhoria tecnológica que permite a difusão rápida da informação e, o aumento das transações comerciais num contexto cada vez mais interligado. A globalização permite a replicação de eventos individuais que acontecem num determinado local, a nível mundial e incentiva a unificação de padrões de consumo, comportamentos e mesmo gostos (Celano & Guedes, 2014). Nos últimos anos, verificou-se uma interligação da sociedade devido a fenómenos como a globalização e a Internet que proporcionou a internacionalização e a tornou um fator estratégico para a competitividade de muitas empresas (Colapinto et al, 2019).

A internacionalização pode ser definida como o envolvimento crescente da empresa em transações internacionais, (Welch & Luostarinen, 1988; Holmlund, Kock & Vanyushyn, 2007) ou ainda, como o aumento do rendimento proveniente de vendas realizadas no mercado externo (Elango & Pattnaik, 2007). Na decisão de internacionalização das empresas, impõem-se três questões essenciais: o motivo para recorrer a esta estratégia, no fundo, o porquê da internacionalização; a decisão do destino internacional; o modo de entrada, tema que será desenvolvido numa subsecção mais à frente.

Atendendo às motivações da entrada e, de acordo com Cavusgil (1980), antes de internacionalizar a empresa sente-se motivada a fazê-lo, ou seja, há um motivo que vai despoletar esta ação e, que pode variar dependendo da empresa, do negócio ou mesmo do objetivo que a empresa pretende alcançar ao internacionalizar. Ao identificar os motivos de internacionalização Hollensen, (2014), George & Zahra, (2002), Knight, Rialp & Rialp, (2005) reconheceram que existem os motivos para internacionalização e os fatores que funcionam como estímulos para a internacionalização, que podem ser definidos como “algo ou alguém dentro ou fora da empresa que deve iniciar o processo de internacionalização e implementá-lo” (Hollensen, 2014). Os principais motores que foram identificados são fatores ao nível interno, externo ou estratégico. No que respeita aos fatores internos, estes referem-se aos recursos e capacidades das empresas e, o modo como estes se revelam valiosos para contribuir para a diferenciação da empresa Beleska-Spasova and Glaiser (*apud*

Tuzová et al., 2017). Hollensen, (2014) considerou que estes fatores estão associados à interpretação que a gestão de uma empresa faz das oportunidades em mercados externos, a acontecimentos internos ou/e à iniciação do processo de internacionalização no mercado doméstico, através de importações. Na perspetiva de Behyan, (2016), um dos fatores internos que mais pode influenciar o sucesso da internacionalização é a perspetiva da gestão que deverá ser ativa e empreendedora para impulsionar o processo. Os fatores estratégicos incluem a detenção de uma vantagem competitiva diferenciadora dos concorrentes no país de destino, que auxilie a ultrapassar riscos associados à internacionalização (Behyan, 2016). Por fim, os fatores externos referem-se ao ambiente em que a empresa está envolvida, ou seja, as condições económicas, políticas e outras tanto do país de origem como daquele que poderá ser o país de destino (Beleska-Spasova & Glaizer *apud* Tuzová et al., 2017)). Nestas motivações incluem-se o aumento da procura do mercado externo, a informação de que uma empresa que é competidora direta considera um determinado mercado externo como importante, a existência de fundos que promovam e auxiliem no desenvolvimento de atividades internacionais e, a existência de associações de apoio ao comércio internacional (Hollensen, 2014). Nestes fatores consideram-se também a existência de redes, que podem ser classificadas como a relação entre a empresa e outras partes, como por exemplo, consumidores e fornecedores. Estas relações podem ser comerciais, informativas ou sociais (Johanson & Mattson, 1988; Hollensen, 2014).

Tabela 1 - Fatores estimulantes da internacionalização

Fatores Internos	Pensamento da gestão
	Circunstâncias internas
	Importações como forma de internacionalização
Fatores Estratégicos	Vantagem competitiva relativamente a empresas no mercado externo
Fatores Externos	Procura do mercado externo
	Redes
	Informação de empresas competidoras
	Associações de apoio ao comércio
	Financiamento

Fonte: Adaptado de Hollensen, 2014, p.61

Relativamente aos motivos para internacionalização, Beleska-Spasova and Glaiser (*apud* Tuzová, Toullová, & Kubičková, 2017) e Hollensen, (2014) entre diversos outros autores categorizam os motivos reativos e proativos. Os motivos reativos sugerem uma internacionalização da empresa como modo de resposta a mudanças nos mercados internos e/ou externos. Nestes incluem-se, as pressões competitivas, a pequenez do mercado interno que poderá não permitir que a empresa continue a crescer, o excesso de produção ou de capacidade de produção o que pode levar à necessidade de escoar produto para mercados externos, o facto dos produtos da empresa gerarem interesse em mercados externos, a extensão do período de venda de produtos sazonais ao ingressar em mercados em que as estações do ano não ocorrem simultaneamente e a proximidade cultural, legal e outras normas sociais entre os mercados (Hollensen, 2014). Relativamente aos proativos, Beleska-Spasova and Glaiser (*apud* Tuzová, Toullová, & Kubičková, 2017), concluem, com base em diversos estudos que estes são os relacionados com decisões internas da empresa. Estes compreendem, o objetivo de aumentar as margens de lucro, alcançar economias de escala, a obtenção de uma vantagem competitiva (Vianna & Almeida, 2011), a motivação da gestão relativamente à atividade global, a produção de um bem ou serviço único ou pouco comum ou a posse de tecnologia avançada, isto é vantagens competitivas específicas à empresa, e ainda oportunidades que surgem com o crescimento da economia de mercados externos (Hollensen, 2014).

Por fim, Beleska-Spasova and Glaiser (*apud* Tuzová et al., 2017), determinaram que as motivações podem estar associadas com o curto ou o longo prazo, o que significa que as razões impulsionadoras da internacionalização, anteriormente mencionadas, podem ter diferentes impactos ao longo de todo o processo. Assim e, segundo os mesmos autores, as motivações “reativas e externas têm um impacto maior na decisão inicial de internacionalizar e, contrastando, as motivações proactivas e internas terão maior influência numa fase mais avançada do processo de internacionalização”. Já, de acordo com Hollensen, (2014), os fatores com mais impacto na motivação para internacionalizar são internos à empresa. No fundo, o autor considera que o mais importante para as empresas serem bem-sucedidas no processo de internacionalização, são as capacidades e recursos das empresas.

3.2. Modos de entrada

Tal como mencionado anteriormente, uma das questões principais a considerar no processo de internacionalização prende-se com modo de entrada. Para internacionalizar, as empresas incorrem em *sunk costs*, ou seja, despendem dinheiro que não virão a recuperar, quer o processo seja ou não finalizado. A internacionalização implica uma aquisição de informação sobre mercados externos para os quais a empresa poderá entrar e, sobre qual seria a estratégia mais adequada (Cainelli, Di Maria, & Ganau, 2014). Precedendo a decisão da internacionalização, independentemente do motivo, há uma necessidade subsequente de decidir como fazê-lo. O modo de entrada pode definir-se como a escolha da empresa relativamente às operações no mercado externo.

Vários fatores influenciam a seleção da estratégia de entrada e as condições concorrenciais do país de destino (Cainelli et al., 2014). A decisão do modo de internacionalização é uma decisão estratégica de extrema importância para o sucesso da empresa em mercados externos (Lu, 2002). De acordo com Liang et al. (2009), as opções estratégicas das empresas variam e, como tal, “a propensão ao risco, a alocação dos recursos, e as preferências dos mecanismos organizacionais e de controlo”, não são uniformes para todas as organizações. Assim, a escolha do modo de entrada reside na ponderação que a empresa faz em relação ao nível de controlo e de comprometimento que ambiciona no novo mercado, bem como o nível de risco em que está disposta a incorrer (Laufs & Schwens, 2014). Deste modo, revela-se importante constatar que, cada empresa tem a sua identidade, *modus operandi* e os seus objetivos estratégicos, o que terá influência em todos os fatores anteriormente mencionados, sendo de particular importância ressaltar a diferença existente entre Multinacionais e PMEs. As últimas têm uma maior constrição de recursos, o que pode impactar na escolha da estratégia de entrada. (Laufs & Schwens, 2014).

Muitos estudos distinguem apenas dois modos de entrada, as exportações e o IDE (Békés & Muraközy, 2016). Não obstante, a escolha do modo de internacionalização revela-se muito mais complexo do que a escolha entre estas duas opções. Podem identificar-se dois grandes grupos, os modos *equity*, que implicam a realização de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e os *non-equity*, que divergem por não implicar este investimento. Segundo Pan and Tse, 2000 (apud Liang et al., 2009), a decisão prioritária na seleção do modo de entrada reside na escolha entre realizar IDE ou não. Quando, numa primeira fase se opta pelo método *equity*, na segunda fases as empresas têm de ponderar o nível de controlo que desejam obter e, o investimento a realizar que poderá ser total ou parcial (Liang et al., 2009).

Os modos *equity* englobam as *joint ventures*, aquisições e subsidiárias a 100%, no entanto estes não serão desenvolvidos dada a sua irrelevância para o estudo em concreto, uma vez que as empresas consideradas são PME's que, tipicamente, não optam por este modo de entrada. Não obstante, podem consultar-se várias referências que exploram em detalhe os métodos IDE, entre as quais, Kumar & Subramaniam, (1997) e Agarwal & Ramaswami, (1992) que foram também consideradas na explicação seguinte dos modos de entrada que não requerem IDE.

Os métodos *non-equity*, requerem, um menor investimento monetário por parte da empresa do que o IDE (Liang et al., 2009). Nestes incluem-se as exportações (à qual será dada maior relevância) e os modos contratuais, sendo que no presente relatório não se efetua uma análise individual a cada um deles. A exportação consiste na venda dos produtos para o mercado externo (Kumar & Subramaniam, 1997) e, é considerada uma forma de entrada de baixo risco e custo, o que permite que esta estratégia seja adotada simultaneamente em vários mercados. A exportação pode ser direta, quando a empresa vende o seu produto ou serviço diretamente ao cliente final no mercado internacional, ou opta por encontrar um distribuidor no mercado de destino para este comercializar o produto aos clientes finais. Por outro lado, existe a opção de exportação indireta quando é intermediada por um agente que tem um conhecimento do mercado externo mais desenvolvido do que a própria empresa (Békés & Muraközy, 2016), não havendo contacto direto entre as empresas e os mercados externos. Habitualmente, quando as pequenas e médias empresas iniciam a sua internacionalização, têm preferência por este modo de entrada em mercados externos - a exportação. Isto acontece porque, por norma, as PME's apresentam uma limitação de recursos e poder de mercado que lhes dificulta a introdução dos seus produtos no mercado da mesma forma que as Multinacionais (Ferrerias-Méndez, Fernández-Mesa, & Alegre, 2019). No fundo, o que distingue a exportação direta da indireta é o controlo da distribuição no mercado de destino, sendo que este é superior em exportações diretas. Relativamente aos modos contratuais, estes referem-se a um contrato estabelecido entre a empresa no mercado doméstico e outra parte para a produção e/ou distribuição dos bens no país de destino feito mediante um pagamento ou alguma forma de compensação económica (Kumar & Subramaniam, 1997).

3.3. PMEs e Internacionalização

Atendendo a que as empresas do estudo são Pequenas e Médias empresas (PMEs), é relevante perceber qual a classificação para se atribuir esta dimensão às empresas. De acordo com a Comissão Europeia (2020), os fatores a considerar para se considerar uma PME na União Europeia são o número de trabalhadores e o *turnover* ou o total do balanço. Assim, considera-se que uma PME terá mais de 10 trabalhadores e menos de 250, um *turnover* entre 10 milhões de euros e 50 milhões de euros ou, um total balanceado entre 10 milhões de euros e 43 milhões de euros, inclusive.

As PMEs são reconhecidas por tomadas de decisão rápidas e flexíveis. No entanto os seus pontos fortes são essencialmente intangíveis, tal como a motivação ao contrário do que acontece com grandes empresas que apresentam pontos fortes mais concretos, como as economias de escala (Paul et al., 2017). As PMEs desempenham um papel importante no crescimento da economia e, a sua atividade e presente competição nos mercados internacionais permitem concluir que o contexto tem relevância para o desenvolvimento destas, pois impacta a estrutura e a *performance* das empresas (Korsakiene & Tvaronavičienė, 2012).

De acordo com Katsikeas, Piercy & Ioannidis (1996), a forma mais segura de assegurar que o desempenho exportador da empresa é favorável é garantir que a empresa toma as decisões tendo por base as suas capacidades e não objetivos de desempenho. Inevitavelmente, no processo de internacionalização as empresas têm de enfrentar barreiras ao nível económico, de gestão e relacionadas com o mercado de destino (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017; Köhr et al., 2018) e, as decisões estratégicas terão influência sobre o modo como estas dificuldades serão encaradas na empresa (Köhr et al., 2018). É facilmente compreensível que as grandes empresas, nomeadamente multinacionais, tenham uma facilidade maior em superar as barreiras à internacionalização quando comparadas com as PMEs. Regra geral, as últimas não dispõem do mesmo tipo de recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos ou mesmo o conhecimento ou experiência em mercados externos, pelo que têm dificuldades em ultrapassar as barreiras à internacionalização (Paul et al., 2017).

As barreiras enfrentadas pelas empresas dependem de diversos fatores, como a gestão, a capacidade organizacional entre outros e, por isso, mesmo que estejam em patamares de internacionalização idênticos, não têm necessariamente de enfrentar as mesmas barreiras (Leonidou, 1995). A maioria das PMEs opta por iniciar o seu processo de internacionalização através da exportação, direta ou indireta pelas vantagens associadas a este

modo de entrada, logo é importante perspetivar os possíveis problemas que possam surgir com esta opção (Köhr et al., 2018). Segundo Paul et al. (2017) e Cahen, Lahiri, & Borini, (2016), consideram-se barreiras à exportação internas e externas à empresa. As barreiras externas definem-se como dificuldades enfrentadas pelas empresas sobre as quais estas não detêm nenhum controlo. Entre estas podem considerar-se a condição da indústria e o seu nível de concentração, acentuando a importância do conhecimento do tipo de concorrência a enfrentar no mercado de destino (Tesfom & Lutz, 2006). Considerando o mercado externo é crucial considerar as diferenças culturais, que podem influenciar a aceitação do novo produto e a legislação fiscal do mercado de destino (Tesfom & Lutz, 2006). A legislação e política do país de origem, desincentivadora da exportação e/ou a inexistência de acordos comerciais potenciadores do comércio internacional e da incapacidade de assegurar a estabilidade da taxa de câmbio podem criar barreiras à exportação para as empresas domésticas (Tesfom & Lutz, 2006), que acabam por dar origem à *liability of foreignness*².

Nas barreiras internas podem incluir-se as questões associadas à necessidade de informação e conhecimento do mercado externo. Para as PME's, revela-se mais complexo obter a mesma informação que está integrada nas grandes empresas, como tal, inicialmente as empresas devem focar-se em ultrapassar estas barreiras informacionais. A informação imperfeita apresenta-se como uma das principais barreiras à exportação e à internacionalização, podendo incitar receio e, assim impedir a internacionalização das empresas (Dominguez, 2018). Outra das barreiras internas está associada com o facto das PME's não terem canais de distribuição próprios, sendo necessário estabelecê-los no exterior, o que pode revelar-se complexo por já estarem ocupados ou pela dificuldade de encontrar alguém de confiança (Tesfom & Lutz, 2006). O *marketing* pode também constituir uma barreira pois é necessário garantir a competitividade do preço internacionalmente e, a publicidade deve ter em consideração as características de cada mercado internacional onde a empresa ingressa (Leonidou, 2004). Outras barreiras importantes são a carência de recursos materiais, humanos e financeiros. Por vezes, os recursos humanos da empresa não são suficientemente competentes para gerir as atividades exportadoras, daí que seja extremamente importante combater os problemas dos recursos humanos. Muitas PME's não têm recursos financeiros suficientes para assegurar o sucesso da internacionalização e há demasiada burocracia para eventuais programas de apoio, ou não há uma divulgação correta desses programas o que dificulta o acesso destas empresas a capital para expandir o seu

² *Liability of foreignness*: Define os riscos inerentes à internacionalização.

negócio internacionalmente (Cahen et al., 2016). Por fim podem identificar-se barreiras associadas ao produto, dado que os padrões de qualidade podem variar nos mais diversos mercados sendo necessário registar as diferenças para realizar a adaptação dos produtos (Tesfom & Lutz, 2006). Na tabela 2, abaixo, encontra-se um quadro-resumo das dificuldades associadas à exportação.

Tabela 2 – Dificuldades de exportação

Dificuldades da exportação	
Externas	Concorrência do mercado de destino
	Diferenças culturais
	Diferentes legislações políticas e fiscais e taxas de câmbio
Internas	Acesso a informação e conhecimento referente a mercados externos
	Inexistência de canais próprios de distribuição e dificuldade em encontrar um no mercado externo
	Assegurar a competitividade do preço e a adequação da publicidade - <i>Marketing</i>
	Falta ou inadequação de recursos financeiros, materiais e humanos
	Diferentes padrões de qualidade nos demais mercados

Fonte: Elaboração própria

3.4. Redes

Tal como mencionado na [secção 3.2](#), as redes podem motivar a internacionalização de empresas. Para o estudo a ser realizado neste relatório revela-se importante desenvolver o conceito de redes e compreender se estas atenuam, ou mesmo eliminam as barreiras à exportação.

O desenvolvimento de relações de longo prazo entre empresas tem subjacente um melhor conhecimento de cada um dos negócios, reduzindo a incerteza associada às transações (Alexei & Panshin, 1972). Revela-se impossível desenvolver uma relação desta

natureza sem que se invista na mesma. Na perspetiva de Alexei & Panshin, (1972), estas relações permitem a exploração de recursos de outras partes e interligar as atividades de cada organização. Assim, a ligação entre os atores das empresas, os recursos e as atividades relacionam-se, nascendo a ideia de rede. O conceito de rede foi introduzido na literatura de modo a evidenciar que o sucesso de internacionalização das empresas não se deve basear apenas na operação da empresa em si, mas também no ambiente em que estas operam e nas suas redes (Clavel San Emeterio, Juaneda-Ayensa, & Fernández-Ortiz, 2020).

Segundo Idris e Saridakis (2018), a maioria dos estudos não apresenta uma definição concreta de rede, no entanto, tipicamente existem três definições principais do conceito: a primeira percebe a rede como um “sistema em que os atores estão interrelacionados” (Hohenthal, Johanson & Johanson., 2014). A segunda abordagem está relacionada com a finalidade das relações, nomeadamente se são relações essencialmente por motivos comerciais ou pessoais (Evers e o’Gorman, 2011). Finalmente, a terceira e última abordagem é baseada na estrutura de rede, sugerindo que esta é uma “conjunção de duas ou mais relações” (Idris & Saridakis, 2018). Sedziniauskiene et al., (2019) assumem que as redes podem ser definidas como “o conjunto de uma ou mais interligações de relações”, e podem também ser consideradas como o conjunto de capacidades relevantes. De acordo com o modelo de internacionalização baseado nas redes, a empresa pode desenvolver relações com diferentes *stakeholders*, como fornecedores, consumidores, administrações e muitos outros (Clavel San Emeterio et al., 2020). As redes, podem impactar no desenvolvimento internacional da empresa, ao influenciar o modo de entrada e mesmo o mercado onde esta tenciona entrar (Coviello & Munro, 1997) (Smith, 2007).

As empresas começam por desenvolver o seu conhecimento e as suas redes no mercado doméstico ainda que, por vezes seja possível estabelecer fortes ligações internacionais através de operações domésticas. Quando expostas a mercados internacionais as empresas conseguem adquirir conhecimento institucional – entendimento da legislação das instituições estrangeiras -, conhecimento internacional – compreensão dos recursos necessários para internacionalizar- e, por fim conhecimento negocial – perceção do *modus operandi* dos clientes (Sharma & Blomstermo, 2003).

As parcerias entre empresas são cada vez mais comuns. As empresas que apresentam capacidades de colaboração tendem a adquirir confiança e reputação ao colaborar continuamente com outras empresas (Chetty & Holm, 2000). As alianças entre empresas, definidas como a partilha de “informação, capacidades e recursos que permitam alcançar os

objetivos comuns” das mesmas, podem também ser consideradas uma forma importante de rede (Sedziniauskiene, Sekliuckiene, & Zucchella, 2019). As ligações em rede motivaram muitas empresas a explorar mercados internacionais (Smith, 2007).

Behyan (2016) revela que as empresas que estão inseridas em redes conseguem beneficiar de níveis de conhecimento, informação e recursos superiores e, desta forma conseguem aceder a oportunidades em mercados internacionais às quais não conseguiriam aceder como empresa individual. As conclusões de um estudo executado por Donckels and Lambrecht em 1995 e, referido por Idris e Saridakis (2018), revelam que o desenvolvimento e conservação das redes tem um impacto positivo na expansão da empresa, tanto a nível nacional, como internacional. A falta destas redes pode apresentar-se como um problema, essencialmente para pequenas empresas que queiram expandir, daí que os gestores com menos experiência em mercados internacionais, numa fase inicial de internacionalização, optem por escolher os seus mercados em função das suas ligações (redes), que nesta fase serão ainda ligações fracas (Vissak et al., 2020). As relações de uma rede são fundamentais para proporcionar informações e auxílio na resolução de problemas (Idris & Saridrakis, 2018). O conhecimento das diferentes empresas pode ter um impacto considerável na sua perceção de oportunidades de internacionalização. Não obstante, a importância do conhecimento na internacionalização ainda não está determinado e, ainda não há uma decisão em relação a qual o tipo de conhecimento é mais importante, o empírico ou o tácito, sendo que, a internacionalização é um processo simultâneo de aprendizagem e constituição de redes (Vissak et al., 2020). De acordo com estes autores, as redes podem consistir em laços fortes ou fracos, sendo que a diferença entre estes prende-se na consistência do contacto entre as partes, os compromissos entre as partes envolvidas, o nível de “à vontade” da relação e a “intensidade emocional da relação” (Hulsink & Elfring, 2004). Segundo estes autores, os laços fortes possibilitam o aproveitamento de oportunidades do mercado de forma mais célere, reduzindo o tempo necessário para controlar os acordos e diminuindo o incentivo de *free rider*. Assim, pode assumir-se que este tipo de laços são adequados para situações de elevada incerteza e insegurança. Numa relação interempresas em que os laços são fracos, os contactos são pouco frequentes o que permite que haja uma maior diversidade de contactos e, como tal, obtém-se informação mais vasta e mais momentos para conhecer mais pessoas, “abrindo a porta para novas oportunidades”(Hulsink & Elfring, 2004). Os mesmos autores defendem que tanto os laços fortes como os fracos são importantes para o crescimento das empresas, mas em diferentes fases do desenvolvimento da mesma. Em suma, os laços fortes asseguram um maior nível de confiança entre as empresas, havendo um

maior contacto entre elas e, mais disposição para uma relação mais informal comparando com laços fracos em que o contrário acontece. Através da presença em redes, as empresas adquirem conhecimento relativo às “necessidades dos parceiros, recursos, capacidades, estratégias, outros parceiros” e permite também a redução do risco e da incerteza do mercado externo (Vissak et al., 2020).

Na perspetiva de Idris e Saridakis (2018), com base na teoria das redes, “a internacionalização refere-se ao desenvolvimento e estabelecimento de relações em redes estrangeiras”. De acordo com a obra de Coviello & Munro, (1997), as relações estabelecidas numa rede terão influência nas decisões estratégicas e envolverão a troca de recursos entre as diferentes partes. As empresas são interdependentes no que a recursos diz respeito e, só estando presentes na mesma rede onde estes se encontram é que as empresas poderão ter acesso a eles (Idris & Saridakis, 2018). Aliás, o conhecimento que reside na empresa pode refletir-se consideravelmente na forma de esta perceber e tirar vantagem de oportunidades de internacionalização (Vissak et al., 2020). A teoria das redes sugere que os modelos de internacionalização das empresas são influenciados pelas várias relações que têm nas redes e, por isso considera que o sucesso na entrada em novos mercados está principalmente dependente da posição da empresa na rede e não das suas características culturais e crenças (Coviello & Munro, 1997).

Sedziniauskiene et al., (2019) resumiram diferentes tipos de redes referidas por vários autores e são as relações estratégicas (relações com os consumidores, fornecedores e outros), relações verticais e horizontais, relações domésticas e internacionais. Sedziniauskiene et al., (2019) referiram as redes empresariais, que se podem definir como conexões estratégicas entre partes coletivas, tais como distribuidores e fornecedores, entre outros. De seguida, podem também referir-se as redes sociais onde se integram as relações informais, as que se estabelecem com amigos e família têm uma importância extrema nas redes da empresa (Vissak et al., 2020) e formais que permitem a internacionalização da empresa (Zain e Ng 2006; Zhou et al., 2007). Segundo Sedziniauskiene et al. (2019) e Vissak et al., (2020), a distinção entre redes formais e informais não é suficiente e, alguns autores referem ainda a existência de redes intermédias, onde se incluem as relações institucionais com câmaras do comércio, centros de investigação e outros, no fundo constituem a ligação institucional da empresa. Não obstante, estas podem ser essenciais para a aquisição de conhecimento nomeadamente ao nível das necessidades, recursos e estratégias dos parceiros, reduzindo os riscos e a incerteza associada à internacionalização (Vissak et al., 2020).

De acordo com Chetty & Holm, (2000), à medida que a empresa internacionaliza, as suas relações vão sendo fortalecidas, ao criar e manter relações com terceiros noutros países. Isto acontece de três maneiras diferentes. A primeira através da formação de relações em países que são novos para a empresa, denominada pelos autores como “extensão internacional”. A segunda passa por fortalecer as relações já existentes nos mercados estrangeiros, denominada de “penetração”. Por fim, a terceira prende-se com a expansão da sua posição nas redes em diversos países, a “integração internacional”. A posição ocupada pelas empresas nas redes é definida, segundo, Alexei & Panshin, (1972), em função da sua força e da forma como se relacionam com as demais organizações presentes na mesma rede.

Watson (2007) afirma que o envolvimento de empresas em redes se apresenta como uma relação em forma de U invertida, isto porque o envolvimento em redes é útil até um nível, a partir do qual este começa a gerar efeitos negativos tal como sugerido pela lei dos rendimentos decrescentes, momento esse que se denomina como *network overload* (Hulsink & Elfring, 2004). Atendendo ao conteúdo apresentado anteriormente, pode verificar-se que as redes têm várias vantagens, no entanto apresentam também algumas inconveniências. Como tal, de seguida são elencadas várias proveitos e desvantagens das redes.

O envolvimento numa rede pode resultar num incremento no capital social da empresa, devido à partilha de informação e conhecimento que pode ser crucial para o desenvolvimento da mesma (Idris & Saridakis, 2018). Assim, há consideráveis vantagens da participação na rede. Uma vantagem das redes tem a ver com o acesso a informação e a contactos do mercado local, o que é uma mais-valia, pois, quando as empresas se encontram perante uma situação de incerteza, tendem a minimizá-la ao recorrer às conexões de que dispõem. Estabelecer negócios no estrangeiro implica um canal de distribuição dos produtos. Uma forma de o fazer passa por estabelecer uma relação com um parceiro estrangeiro que já tenha o seu canal de distribuição bem desenvolvido (Smith, 2007), o que se revela como uma vantagem ao fazer parte de uma rede. Não obstante, estar presente numa rede, por resultar num constrangimento dos objetivos futuros da empresa bem como das oportunidades de mercado (Smith, 2007). As relações das redes podem afetar também as saídas de determinados mercados, na medida em que as relações estabelecidas podem enfraquecer e, como tal mudar a dinâmica da rede causando problemas para a empresa ou, por outro lado, os laços tornam-se de tal modos fortes que a saída do mercado implicaria custos de troca demasiado elevados (Vissak et al., 2020). Na perspetiva de Vissak et al. (2020), o conhecimento revela-se crucial para a internacionalização e, muitas vezes, a falta deste pode resultar em desinternacionalizações. Ainda que seja uniforme, nos diferentes estudos, que a

presença em redes seja uma mais valia para as empresas, nomeadamente para internacionalização das mesmas, existem também desvantagens. Nas tabelas 3 abaixo, sumariam-se as vantagens e desvantagens enunciadas por diversos autores.

Tabela 3 – Vantagens e desvantagens da presença em redes

Desvantagens	Autores
Os custos de troca de mercados podem ser demasiado elevados	Vissak et al., 2020
As relações não são estáveis, podem surgir problemas	Idris & Saridakis, 2018; Hulsink & Elfring, 2004
A ligação à rede pode impactar os objetivos futuros da empresa	Coviello & Munro, 1997; Smith, 2007
Vantagens	
Acesso a conhecimento de parceiros mais experientes em internacionalização	Vissak et al., 2020; Sedziniauskiene, Sekliuckiene, & Zucchella, 2019; Behyan, 2016
Partilha de recursos	Coviello & Munro, 1997; Idris & Saridakis, 2018; Alexei & Panshin, 1972; Sedziniauskiene, Sekliuckiene, & Zucchella, 2019; Behyan, 2016
Estabelecer contactos	Smith, 2007
Parcerias com empresas nos países de destino que poderão facilitar o processo de internacionalização	Sedziniauskiene, Sekliuckiene, & Zucchella, 2019
Redução de riscos e de incerteza	Alexei & Panshin, 1972

Fonte: Elaboração própria

4. Considerações metodológicas

4.1. Considerações iniciais

Atendendo à necessidade de entender, de uma forma mais prática o impacto que a presença em redes detém na internacionalização das empresas e, considerando a possibilidade apresentada pelas atividades efetuadas no decorrer do estágio, optou-se por uma metodologia qualitativa, nomeadamente um estudo de caso. O estudo de caso consiste num estudo de um ou poucos casos particulares (Ramos, 2019) que permite perceber como e porquê um dado acontecimento ocorre. Assim, nos estudos de caso o conhecimento da situação analisada foi pouco explorado existindo, no entanto, mais de uma variável a analisar. Este método é utilizado em situações em que não se pretende intervir no contexto, mas sim estudá-lo, sendo que para tal se podem utilizar diversas fontes de pesquisa, desde entrevistas a inquéritos, observação direta e análise de documentos. Uma das vantagens do estudo de caso é a aplicabilidade a contextos da vida real, para explicar fenómenos descritos na teoria e, quando se pretende perceber as causas de alguma situação. Na perspetiva de Yin, (2015), o estudo de caso parte de uma base teórica que servirá de fundamento à análise e colheita dos dados. Desta forma e para este estudo, é possível entender, num contexto natural das empresas, como a presença em redes influencia ou não a internacionalização das mesmas. Ao analisar a literatura existente sobre o tema, foi possível constatar que não existem muitos estudos neste sentido, pelo que analisar a praticidade da teoria é bastante relevante. Segundo Yin, (2015), existem três tipos de estudos de caso, o descritivo (detalha o acontecimento), o exploratório (ambiciona criar hipóteses para investigações futuras) e o explicativo. Este estudo de caso é explicativo ao tentar evidenciar a relação entre a presença das empresas em redes e, a capacidade de assim moderar as dificuldades geralmente sentidas pelas PME's no momento da internacionalização. No entanto, o investigador tem pouca influência e controlo sobre os acontecimentos e os dados são provenientes de várias fontes, pelo que é essencial que o investigador esteja “bem integrado”, o que nem sempre é fácil (Ramos, 2019).

O método selecionado para recolher os dados necessários foi a realização de entrevistas semiestruturadas, para que a essência das entrevistas não se alterasse, permitindo, no entanto, pequenos ajustes no decorrer das mesmas para se obter tanta informação quanto possível. Para efeitos do presente estudo, foram realizadas entrevistas a três empresas envolvidas numa parceria, a consultora onde foi realizado o estágio e as empresas A e B,

cujos nomes e entidades dos entrevistados não serão divulgados. Não obstante, far-se-á uma apresentação das empresas na secção seguinte, [Apresentação das empresas](#).

Sendo o objetivo principal do estudo perceber de que modo as redes podem influenciar, ou não, o sucesso da internacionalização das empresas em causa, este foi o mote para as questões colocadas. Assim, ao longo da entrevista tentou perceber-se qual a importância das parcerias para as empresas, quais as suas principais vantagens e desvantagens e o modo de funcionamento das mesmas. No entanto, para fazer o estudo é também importante perceber o motivo para a internacionalização das empresas e quais as principais dificuldades com que se depararam, de modo a tentar perceber se a presença numa rede permite ultrapassá-las. Ao longo da entrevista, foi possível entender, de uma forma geral a opinião de todas as empresas em relação às parcerias executadas e, também compreender a perceção em relação à rede que envolve as três empresas (KG International, empresa A e empresa B). No fundo, esta parceria foi sugerida pela consultora (KG International), ao perceber que a resposta a um dado cliente seria mais completa com uma solução apresentada conjuntamente pelas empresas A e B em oposição a uma solução apresentada por cada empresa separadamente.

Nos anexos 1, 2 e 3 ([Anexo 1: Entrevista consultora](#), [Anexo 2: Entrevista empresa A](#) e [Anexo 3: Entrevista empresa B](#)) presentes neste relatório constam extratos das entrevistas realizadas a cada uma das empresas.³ Ao longo das secções 4. [Considerações metodológicas](#) e 5. [Análise](#), será apresentada informação mencionada pelas empresas no decorrer das entrevistas. Dado que as mesmas constarão em anexo, na generalidade da análise não serão utilizados excertos do que foi mencionado pelos entrevistados. No entanto toda a informação poderá ser confirmada nos anexos supramencionados.

4.2. Apresentação das empresas

A empresa consultora, KG International, já foi apresentada na secção [2 – Enquadramento do estágio curricular](#), pelo que nesta secção não se fará a apresentação desta empresa. Na entrevista realizada a esta empresa, as questões foram diferentes em relação às colocadas às outras duas empresas. Sendo esta uma empresa de consultoria, e tendo sido a ligação entre as empresas A e B, certas informações, como as dificuldades de

³ Nos anexos constam extratos das entrevistas porque apenas foram transcritas as partes substanciais das mesmas para evitar repetição de ideias.

internacionalização ou ainda as motivações para a internacionalização não eram relevantes. No decorrer da entrevista foi possível falar com o CEO da empresa e com a Branch Manager que responderam a todas as questões.

A empresa A está sediada no norte de Portugal e é uma PME com 74 anos de experiência no fabrico de máquinas e ferramentas para a indústria com especial foco para o fabrico de soluções customizadas. Isto significa que as linhas de produção e/ou máquinas fabricadas pela empresa A são adaptadas às necessidades, objetivos ou problemas específicos dos seus clientes. Ainda que seja uma empresa presente há vários anos no mercado, só recentemente começou a pensar na internacionalização. A empresa iniciou a sua internacionalização há aproximadamente 6 anos, e está atualmente presente em oito mercados, nomeadamente, Polónia, onde têm uma presença muito forte, e outros países europeus para onde as exportações são mais frequentes (República Checa, Holanda, França, Espanha, Alemanha) e países fora UE para onde as exportações ocorrem de forma mais esporádica (China, Angola, Estados Unidos da América e México). Nesta empresa foi entrevistado o diretor comercial, que tem também funções técnicas.

A empresa B, também está sediada em Portugal, mas, ao contrário da empresa A, está presente no mercado há apenas 4 anos. Esta diferença de idades é extremamente interessante para a realização deste estudo, na medida em que permite perceber se há fases da vida das empresas em que estas atribuem maior importância à presença em redes, ou não. Esta empresa, tal como a empresa A trabalha no ramo do fabrico de máquinas, no entanto, a empresa B foca-se num nicho de mercado, ou seja, no fabrico de máquinas para a produção de utensílios domésticos, tais como escadotes e tábuas de engomar. Este setor não apresenta muitos clientes em Portugal, consequentemente, a necessidade de internacionalizar foi sentida desde o início. À data da entrevista a empresa estava presente em 7 países, cinco dos quais pertencentes à UE. O principal mercado europeu é a Polónia e os restantes mercados europeus não foram mencionados pela empresa. Fora da União Europeia, a empresa está presente no Brasil e na Tailândia, mas estes mercados são de exportação mais esporádica. Em relação a esta empresa, foi entrevistado o CEO da mesma.

A rede considerada para este estudo é regional, ou seja, todas as empresas estão sediadas na mesma região e, daí internacionalizam. No entanto, como já foi mencionado, no decorrer das entrevistas as empresas deram o seu feedback em relação a parcerias de uma forma geral, pelo que é relevante perceber a dimensão geográfica das parcerias em que estão

envolvidas. Na tabela 4, associa-se a cada empresa o tipo de rede (nível regional, nível nacional e nível internacional) onde cada uma delas está presente.

Tabela 4 - Presença em redes regionais, nacionais e internacionais

Empresa	Setor de atividade	Redes nível regional	Redes nível nacional	Redes nível internacional
KG International	Consultoria de projetos de internacionalização	×		×
A	Metalomecânico	×	×	×
B	Metalomecânico	×	×	×

Fonte: Aptado de Ecorys (2014)

5. Análise

5.1. Motivações para internacionalizar

A empresa A e a empresa B estão presentes no setor da indústria metalúrgica e metalomecânica em Portugal. Esta indústria é, de acordo com dados da AICEP (AICEP, 2018), a mais exportadora em Portugal, relevando a importância e visibilidade de que está a ser alvo em mercados externos. As empresas entrevistadas partilharam da mesma opinião do artigo, concordando com a elevada capacidade, qualidade e inovação das empresas portuguesas da área.

Na indústria metalúrgica e metalomecânica existem vários grupos de produtos, que suscitarão diferentes necessidades ao nível da internacionalização. A empresa A e a empresa B são exemplos claros disto. Tal como mencionado anteriormente, a empresa A foca-se essencialmente no fabrico de máquinas para a indústria, desde máquinas standard a máquinas adaptadas às necessidades dos clientes, o que assegurou até há relativamente pouco tempo, que o mercado interno fosse suficiente. Ainda que, a necessidade para internacionalizar tenha surgido recentemente, a empresa já havia exportado através de clientes. Isto significa que a empresa A tem clientes nacionais que executaram projetos internacionais e, ao fazê-lo adquiriram máquinas desenvolvidas na empresa A para montarem nos novos empreendimentos nos mercados estrangeiros. Com o tempo, um dos fatores internos da empresa com impacto na sua internacionalização, a perspetiva da gestão relativamente à internacionalização alterou-se e, conquistar mercados externos deixou de ser entendido como desnecessário para passar a ser visto como um passo interessante e relevante. O fator externo mais impulsionador da internacionalização da empresa A são as flutuações que ocorrem no mercado interno, às quais, invariavelmente a empresa A está sujeita. Como resultado, a empresa deseja não estar unicamente dependente do mercado interno. Outro grande motivo passa pela realização de que a empresa tem uma capacidade produtiva superior e, o mercado nacional já não é suficiente para escoar o nível máximo da produção, sendo que a melhor reação a esta situação passa pela internacionalização da empresa, que foi efetuada através de exportações. Isto está relacionado com a necessidade que a empresa sentiu em potenciar-se, em dar a conhecer a sua marca. Em adição, ao ingressar em mercados externos vão ter uma perspetiva das tecnologias e técnicas de produção utilizadas no estrangeiro e, este conhecimento é importante para o próprio desenvolvimento da empresa e, para assegurar que estão na vanguarda tecnológica e produtiva. Por fim, um fator

estratégico foi também mencionado como potenciador da internacionalização. Com tantos anos de experiência, a empresa A tem produtos bastante desenvolvidos e maduros, ou seja, máquinas de qualidade considerável, que são adquiridas por várias empresas de renome para estabelecerem as suas unidades produtivas. No fundo, a empresa trabalha para assegurar que os seus produtos sejam bem planeados de forma a evitar que estes suscitem problemas. Assim, ao efetuar um processo de internacionalização bem-sucedido, as máquinas da empresa A adquirem a capacidade de concorrer com os do mercado de destino. A entrada de um produto com algum problema crítico no mercado externo, traria uma imagem negativa para a empresa nesse mercado. Não obstante, é impossível garantir que não surgirão problemas. Contudo, a empresa A compreende que a distância geográfica e diferentes fusos horários podem muitas vezes dificultar a resolução de problemas. Por este motivo, em todos os mercados onde entra, a empresa encontra um parceiro com capacidade para assegurar uma resposta rápida em caso de avaria. Posteriormente, a empresa A vai fortalecendo o conhecimento que estes parceiros detêm dos seus produtos ao providenciar formação para às mesmas. O serviço pós-venda é, claramente, uma condição essencial para o sucesso internacional desta empresa. Assim, para que a empresa A apresente vantagem competitiva em relação aos seus competidores nos mercados externos, as redes são essenciais.

A empresa B, ao contrário da empresa A tem um negócio bastante específico, o fabrico de máquinas para a produção de utilidades domésticas, sendo que raramente fabricam máquinas iguais, podendo ter semelhanças, mas são produzidas de acordo com as necessidades dos clientes. Tudo isto faz com que o mercado nacional seja bastante reduzido (cerca de 6 clientes), invalidando a sobrevivência da empresa se esta se focar unicamente neste mercado. Ou seja, desde a sua origem a empresa percebeu que o mercado interno é demasiado pequeno para si, originando a necessidade de internacionalização através da exportação. A gestão é bastante dinâmica e ativa em relação à internacionalização, aliás, teve de assim ser tendo por base a natureza do negócio. Em adição, o facto de a empresa estar direccionada para um nicho de mercado em que os produtos não são necessários diariamente foi um motivo proativo para a procura de mercados externos. A escolha de fazer este aumento de mercados através da exportação não é surpreendente, atendendo a que este é o modo de entrada mais comumente utilizado pelas PME's pois exige um compromisso financeiro muito menor do que outros modos de entrada geralmente utilizados por empresas de maiores dimensões.

Uma grande diferença entre a empresa A e a empresa B é a visão e importância dada à entrada em mercados externos e, ainda que sejam empresas do mesmo setor o produto

comercializado, ou seja, a natureza do negócio é bastante diferente e implica também que a filosofia de expansão internacional do negócio seja distinta. Enquanto a empresa A sobreviveu grande parte da sua vida tendo por base apenas o mercado nacional, tal não seria possível para a empresa B, o que indica que a empresa A e B internacionalizaram para crescer, no entanto se a B não o fizesse não sobreviveria. Isto, evidentemente acaba por demonstrar que a pequenez do mercado interno tem diferente impacto e interpretação para cada uma das empresas.

5.2. Dificuldades de internacionalização

A dificuldade em internacionalizar enquanto PME foi uma opinião partilhada pela empresa A e pela empresa B, por diversas razões, algumas coincidentes, outras não. Isto comprova a ideia de que a grande maioria das PME acaba por ter de enfrentar dificuldades no processo de internacionalização, pois geralmente tem uma deficiência de recursos seja ao nível humano, financeiro e/ou tecnológico. Daí que, um fator importante ao realizar as entrevistas foi perceber se as empresas, quando adotaram a estratégia de internacionalização consideraram as suas capacidades e recursos ou apenas os objetivos estratégicos ou se os dois foram tidos em consideração.

Nesta situação, a maturidade e experiência das empresas também teve um papel importante relativamente às dificuldades sentidas pelas mesmas. A empresa A, ainda que apenas recentemente tenha aderido ao processo de internacionalização, já dispõe de vários anos de produção de máquinas bem como de contacto com clientes. A maioria das dificuldades mencionadas pela empresa A são externas à empresa, ou seja, não estão sobre o controlo da mesma e são associadas ao ambiente internacional envolvente da empresa. Na opinião da empresa A, é extremamente importante o conhecimento da língua inglesa para a internacionalização, não obstante esta língua universal não é dominada por todas as empresas, pelo que pode haver falhas na comunicação. Assim, a empresa considera uma mais valia que exista também o conhecimento básico da língua materna do país de destino, ainda que não seja um elemento obrigatório. A língua e a cultura são, na perspetiva da empresa A fatores que podem dificultar bastante a internacionalização sendo que a mesma já foi dificultada por estes fatores no mercado japonês. Nas palavras do diretor comercial, “eu trabalho com empresas japonesas e eles abanam com a cabeça a dizer sim, mas na verdade significa não”. O conhecimento máximo da cultura de cada país é importantíssimo para que as falhas de comunicação entre as pessoas, sejam reduzidas ao máximo e para assegurar a

sensibilidade necessária pelas tradições e costumes. Ao fazê-lo previamente ao contacto com empresas internacionais e, de acordo com a experiência do diretor comercial da empresa A é maior a probabilidade de ter sucesso na aquisição do cliente externo. Outro grande problema enfrentado pela empresa A relaciona-se com a legislação que é diferente de país para país. Por vezes, assume-se que a legislação na União Europeia é igual para todos os países membros. No entanto, o que acontece é que há regulamentos e diretivas europeias que se aplicam igualmente a todos os estados membros, mas cada país pode ter requisitos diferentes para determinados produtos. Isto implica que, o facto de ser uma empresa europeia não significa que o produto seja sempre igualmente aceite em todos os países, podendo necessitar de cumprir particularidades específicas impostas pelo país de destino. Isto, obviamente apresenta-se como um obstáculo à internacionalização, pelo que o conhecimento prévio destas especificações particulares de cada país em relação a diversos produtos, nomeadamente ao produto vendido pela empresa é absolutamente importante. Todas as dificuldades previamente mencionadas pela empresa A são externas à empresa. Contudo, uma dificuldade também identificada pela empresa A está associada ao negócio desenvolvido pela própria. Um dos princípios da empresa passa por assegurar um bom serviço pós-venda, o que implica a existência de um parceiro de confiança em cada um dos países para onde expande para fazer, pelo menos, uma assistência inicial no local se necessário. De acordo com o diretor comercial, muitas das máquinas já permitem assistências remotas, ou seja, independentemente do local onde a máquina esteja assembled, é possível aceder, na sede da empresa A e auxiliar o cliente a solucionar o problema. Aqui surge um obstáculo, muitas vezes os fusos horários são diferentes e, como tal, têm de haver uma equipa disponível 24 horas em Portugal e, por vezes este tipo de apoio é insuficiente exigindo que um técnico se desloque ao local. Ora, expedir um técnico de Portugal para qualquer outro país acarreta custos e é mais moroso do que ter esse apoio no país externo para onde foi vendida a máquina. Não obstante, este processo de procura de um parceiro de confiança e com capacidade técnica necessária é extremamente complexo. Nesta situação a estratégia da empresa passa por juntar-se a uma empresa local em cada mercado onde entra, desde que esta tenha uma equipa técnica. Evidentemente esta equipa não estará especializada no produto da empresa A, mas com o tempo, vão sendo formados de modo a que possam, se necessário assegurar assistência. É importante considerar todas estas questões previamente ao processo de internacionalização porque este tipo de serviços exige que a empresa tenha recursos financeiros e humanos num nível significativo para que possa assegurar competitividade no mercado externo.

A dificuldade de comunicação foi experienciada pela empresa A e foi também um obstáculo sentido pela empresa B. Na opinião do engenheiro, há vários contactos que não são tão bem-sucedidos como poderiam, porque o inglês não é uma língua preferencial ou dominada por algumas empresas. Daí que o conhecimento da língua materna se torna uma mais valia, para esclarecer eventuais más interpretações e, para criar uma maior relação de empatia com a outra parte, sendo que nesta situação o conhecimento a um nível mais básico acaba por ser suficiente. Uma dificuldade avidamente sentida pela empresa B relaciona-se com o efeito país de origem negativo. Isto significa que, os mercados externos não percecionam Portugal como um país com capacidade de desenvolvimento de produtos tecnológicos de qualidade. Sendo a empresa B, uma empresa de produção de máquinas que promovem uma melhor automatização do processo de produção de um nicho de mercado consideravelmente pequeno em Portugal, a expansão internacional da empresa revela-se crucial para o desenvolvimento da mesma. No entanto, esta má imagem associada à produção tecnológica portuguesa a par da pouca visibilidade da empresa devido ao facto de ser muito recente no mercado, reduz a importância da empresa face a outras concorrentes de outros mercados de pontos de referência tecnológicos e industriais, tal como a Alemanha e, dificultam bastante a formação de contactos bem-sucedidos com possíveis clientes no estrangeiro. Um fator importante da internacionalização, tal como já foi mencionado anteriormente, é decidir o mercado onde entrar. Esta decisão nem sempre é fácil nem óbvia, essencialmente quando a empresa é PME, recente e com pouca experiência para o fazer. Esta foi uma das dificuldades encontradas pela empresa B, que estava pronta para ingressar num mercado que aparentava ser perfeito, mas que não estava naquele momento com necessidade dos produtos fornecidos pela empresa portuguesa. Este caso específico aconteceu quando a empresa tentou ingressar no mercado checo, depois de um estudo de mercado que realizaram individualmente. No entanto, após consultar a KG International que tem conhecimento do mercado na República Checa, este investimento foi desaconselhado, pois o mercado checo já estava saturado.

A empresa A e a empresa B são ambas PMEs, mas conclui-se que as dificuldades sentidas na internacionalização não são totalmente comuns entre elas. Não obstante, ambas sentiram dificuldades externas das quais se pode ressaltar as diferenças linguísticas e culturais que impactaram os negócios de ambas as empresas. Relativamente às dificuldades de internacionalização resultantes do funcionamento e capacidade internos é bastante interessante perceber, no caso particular das empresas analisadas, nenhuma revelou que o capital fosse um problema. Por outro lado, o acesso à informação necessária revela-se uma

barreira impactante. Ao analisar as dificuldades enunciadas por cada uma das empresas, compreende-se facilmente que a presença prolongada no ambiente empresarial permite que certas dificuldades mais comumente sentidas por PME's, essencialmente as internas tenham um peso menor. Assim, faz sentido perceber de que forma a presença em redes pode ou não mitigar estas dificuldades, se pode trazer vantagens ou criar mais dificuldades ainda. Como tal, na secção seguinte será então analisada a perspetiva das empresas A, B e da KG International relativamente à sua presença em redes e de que forma isso impactou o negócio das mesmas.

Na tabela 5, apresenta-se uma comparação entre as dificuldades sentidas pelas PME's no processo de internacionalização e as que efetivamente foram sentidas pelas empresas A e B. Assim, as células marcadas com o símbolo “×” indicam que a empresa mencionada na primeira linha da coluna sente a dificuldade descrita na mesma linha do símbolo.

Tabela 5 – Dificuldades de exportação mencionadas na literatura e sentidas pelas empresas A e B

Dificuldades da exportação		Empresa A	Empresa B
Externas	Concorrência do mercado de destino		×
	Diferenças culturais	×	×
	Diferentes legislações políticas e fiscais e taxas de câmbio	×	
Internas	Acesso a informação	×	×
	Inexistência de canais próprios de distribuição e dificuldade em encontrar um	×	×
	Assegurar a competitividade do preço e <i>Marketing</i>		
	Falta ou inadequação de recursos financeiros, materiais e humanos	×	×
	Diferentes padrões de qualidade nos demais mercados		×

Fonte: Elaboração própria

Em prol dos dados apresentados na tabela anterior, torna-se relevante comparar as afirmações de cada empresa ao apresentar as dificuldades que sentiram. Assim, tal será apresentado na tabela 6, abaixo.

Tabela 6 – Dificuldades sentidas pelas empresas A e B

Dificuldade	Diferenças culturais
Empresa A	“(…) os industriais não têm grande formação, são industriais que nasceram com as próprias empresas e não querem ou não sabem falar inglês.”; “Esta perceção da cultura é fundamental e às vezes não temos sensibilidade para ela (…)”
Empresa B	“(…) poucos falam inglês, os que falam com muitas dificuldades.”; “(…) a minha opinião é que o povo polaco é desconfiado (…)”
Dificuldade	Acesso a informação
Empresa A	“Nós podemos chegar à conclusão que temos um produto muito bom, mas que não é vendável num determinado país (…); “Fazer o primeiro contacto com o mercado novo sozinho é muito difícil.”
Empresa B	“(..) é muito difícil nós apostarmos num mercado.”
Dificuldade	Inexistência de canais próprios de distribuição e dificuldade em encontrar um
Empresa A	“Mas quando vamos para a Polónia sozinhos para conseguir um distribuidor, eu sei à partida que vai ser complicado (…)”
Empresa B	“Se não temos cliente, a nível de logística é terrível.”
Dificuldade	Falta ou inadequação de recursos financeiros, materiais e humanos
Empresa A	“Neste tipo de produto técnico fazer um mercado diretamente sem um parceiro local é complicado.”
Empresa B	“Nós tentamos sozinhos, e os resultados aparecem, mas não tão rapidamente.”

Fonte: Elaboração própria

5.3. Redes

5.3.1. Perpetivas

Tal como já foi dito, o objetivo deste estudo é entender de que modo uma rede pode impactar a internacionalização, ao analisar o caso particular de duas empresas produtoras de máquinas com intuítos diferentes e uma empresa de consultoria de projetos de internacionalização. A ligação existente entre as empresas aconteceu quando a KG International, sugeriu que as empresas A e B se unissem para conquistar um projeto internacional. Não obstante, as empresas A e B são parte participativa de diversas redes, sendo que a sua opinião em relação a estas parcerias e ligações entre empresas é fundamentada não só numa situação, mas em todos os momentos de realidade empresarial em que estão inseridas (é importante salientar que as empresas A e B só participam simultaneamente de uma rede). A questão inicial que surge é: como e porquê surgiu esta união entre as três empresas? Simplesmente para assegurar uma melhor resposta à necessidade do cliente. No fundo, esta união permitiu uma resposta mais completa ao cliente porque as empresas A e B têm negócios complementares, o que permite a apresentação de uma solução mais vasta, o que resulta em melhores hipóteses de integrar os produtos em causa no mercado externo. O papel da consultora neste caso passou por estabelecer o contacto entre as empresas A e B, apresentar ao cliente estrangeiro a solução mais integrada, só possível nesta situação de consórcio e, realizar a gestão do projeto. Concretizando, a apresentação da proposta é executada pela KG International com a presença das empresas A e B, mas os contactos futuros para esclarecimento de dúvidas, negociações e preços ou outros é feito com a KG International, que depois comunica às restantes empresas. Após a realização do projeto, e em caso de avarias, por exemplo, estas são comunicadas primeiramente à consultora que de imediato comunica aos seus clientes e, nesse momento estes entram em contacto com o cliente para a resolução do problema. Isto só se verifica porque o serviço oferecido pela consultora vai para além da consultoria, incluindo também o acompanhamento no mercado externo, assim o cliente o deseja.

Este tipo de parcerias são ocasionalmente geradas pela consultora muito por causa da área com a qual optam por trabalhar, a área metalomecânica em que muitas das empresas clientes da consultora executam soluções à medida. É, no entanto, necessário que todas as partes envolvidas na parceria estejam a par de todos os passos do projeto, como se executará e, os prazos para que a colaboração seja efetivamente bem-sucedida e para que o cliente

perceba que há comunicação e que não será prejudicado. Com o tempo de experiência, a KG International foi adquirindo conhecimentos que lhe permitiu ter também esta capacidade de saber que empresas poderiam funcionar juntas, tanto a nível técnico, mas essencialmente a nível pessoal. No fundo, o conhecimento da maquinaria e da própria indústria acaba por ser um aliado ao conhecimento do mercado e não poderia haver uma internacionalização bem-sucedida como a deste estudo se tal não acontecesse. A KG International participa em redes intermédias, o que permite a aquisição de conhecimento institucional importante obtido junto de câmaras de comércio e outras instituições semelhantes, que serão indubitavelmente um apoio no momento de promover a internacionalização dos seus clientes. Este conhecimento acaba por ser transmitido aos clientes. No fundo, as empresas vão ter acesso a este conhecimento sem ter de fazer a pesquisa necessária para o obter, e esta informação vai também impactar nas decisões de como unir ou não empresas para que internacionalizem. De acordo com o CEO, ao estabelecer estas parcerias o cliente internacional tem a sua pesquisa facilitada, porque se precisava de um determinado número de máquinas para constituir uma linha de produção teria de contactar produtores de cada uma das máquinas e, nesta situação, isso não terá de acontecer dado que lhe é apresentado um conjunto de fornecedores que atuam de uma forma integrada. Um ponto de crítico que deve ser realizado previamente à apresentação de uma solução é perceber exatamente o que o cliente necessita, para obter tanta informação quanto possível. Assim, será possível juntar empresas com negócios complementares que permitam corresponder às necessidades do cliente e, desta forma, o mesmo teria de contactar apenas com uma empresa que comunicaria com os restantes ao invés de ter de o fazer individualmente com cada um dos fornecedores. Segundo a consultora, não há muita concorrência a este nível, ou seja, não há muitas empresas que apresentem soluções integradas. Isto acontece porque, a criação de parcerias exige um conhecimento profundo dos negócios de cada uma das empresas, e estas nem sempre estão disponíveis a fornecer muita informação, sendo esta questão fundamental para aumentar o nível de confiança entre as mesmas. No fundo, estas relações em rede exigem bastante dedicação e, nem todas as empresas estão dispostas a isso ou simplesmente querem ser conhecidas pelo seu negócio sem estarem associadas a outras. Na opinião do CEO da consultora e tendo por base a sua experiência nesta área, que coincide com o sugerido na bibliografia, a internacionalização através de consórcios será o futuro, porque as empresas cada vez mais procuram parceiros que lhes acrescentem eficiência ao projeto, precisamente o que estas sinergias permitem. É importante lembrar que sendo esta uma empresa de consultoria de projetos de internacionalização, as parcerias são formadas com o intuito de

internacionalizar. Atendendo a este facto, e tendo em conta tudo o que foi mencionado anteriormente, é fácil conceber que na perspetiva da empresa as redes permitem uma internacionalização mais completa e facilitada por existir a partilha de conhecimento, experiências e recursos, permitindo acesso a oportunidades às quais seria mais difícil aceder individualmente.

A literatura sugere que as empresas, tendencialmente, começam por ser parte integrante de redes nacionais, através das quais aprofundam o seu conhecimento do mercado interno e, por vezes, conseguem desenvolver relações e conhecimento internacionais através destas redes. Esta situação confirmou-se com a empresa A que é parte integrante de várias redes, tendo começado com parcerias a nível nacional que permitiu adquirir o conhecimento e experiência dessas empresas. Sendo que, algumas dessas empresas acabaram por internacionalizar, isto permitiu também que a empresa A fosse adquirindo conhecimento internacional. Daí que, estas ligações em rede tenham sido um dos fatores que motivou a empresa a internacionalizar, no fundo comprovando que a presença em redes pode estimular o crescimento de pequenas empresas. Na perspetiva da empresa A, a entrada num mercado internacional de forma individual é extremamente difícil, por não haver um domínio ou o conhecimento necessário desse mesmo mercado, a nível cultural, ao nível da indústria em causa, entre outras. Desta forma, é sugerido que, pela sua experiência, a melhor forma de internacionalizar será recorrendo a uma terceira parte, no fundo ingressando numa rede onde possa obter os conhecimentos necessários do mercado em causa. Em muitas situações o que sucede é que, em virtude do parceiro, é escolhido o mercado. Por exemplo, numa fase inicial da sua internacionalização, a empresa A recorreu à consultora e, sendo que a consultora domina o conhecimento do mercado polaco, este foi o primeiro destino internacional da empresa, no qual já estão numa fase de penetração, o que indica que estão a fortificar as relações nesse mercado. Quando foi selecionado o mercado da República Checa, também sugerido pela consultora, esta realizou um estudo de mercado e encontrou um distribuidor nesse país para que a empresa A pudesse expandir para esse mercado.

As parcerias desenvolvidas entre empresas com negócios complementares conseguem criar uma união de recursos, tanto ao nível tácito, como humano que permite, de acordo a empresa A, alcançar clientes que não conseguiriam de outra forma. No fundo, a empresa tem percebido que tem havido uma mudança nas necessidades dos clientes que, cada vez mais, têm procurado soluções chave na mão, para facilitar a pesquisa de fornecedores e, porque nem todos os empresários têm o conhecimento técnico necessário.

Desta forma, quando surge um consórcio que apresenta uma solução integral que responde a todos os problemas, fica em vantagem. No entanto, esta não é a realidade para todas as empresas. Na opinião do diretor comercial, as empresas com uma administração mais tradicional e com gerações mais antigas estão menos predispostas a realizar parcerias. Estas têm tendência a ser protecionistas relativamente ao *know how* que detêm, para além da questão de orgulho associada à presença que têm no mercado e, ao facto de terem estabelecido o negócio de forma individual. Esta mentalidade tem mudado com a realidade do negócio dos dias de hoje e com a mudança de gerações. Ainda assim, nem todos os consórcios são bem-sucedidos. Um fator essencial que permite uma maior probabilidade de sucesso, de acordo com o diretor comercial da empresa A, passa pela confiança entre as empresas que tem de existir antes da internacionalização da rede, sendo que para tal tem de existir uma comunicação aberta e sincera. Na opinião desta empresa, o bom funcionamento da parceria implica a existência de um porta-voz da mesma, ou seja, alguém que assuma um controlo maior de gestão de projeto, de assegurar que a comunicação é feita apropriadamente e, no fundo, assegurar que o projeto é bem conduzido, que cumpre os calendários e requisitos. Mas, na perspetiva do diretor comercial, tudo isto funciona de forma mais fácil quando há um pequeno número de empresas, pois há uma maior facilidade de gestão e da própria comunicação.

Numa fase inicial, numa primeira tentativa de abordagem aos mercados externos, a empresa B, fê-lo sozinha. Os resultados que obtiveram a nível individual não foram tão positivos como os que alcançaram através de um parceiro. Ou seja, ainda que tenham conseguido contactar possíveis clientes, os efeitos não surgiram tão rapidamente como os que conseguiram quando realizaram as parcerias. Desta forma, foi mais fácil obter uma reunião e abertura por parte dos possíveis clientes. É importante referir que estas parcerias foram realizadas com empresas que já tinham mais experiência no mercado e que tinha conhecimento e recursos úteis para ingressar em mercados externos para que fossem partilhados com a empresa B. Com a internacionalização, a empresa está continuamente a criar novos laços noutras países que são ainda novidade, ou seja, a empresa está numa fase de extensão internacional.

A parceria com a KG International surgiu com o tempo e, de acordo com a necessidade da empresa B. Inicialmente o contacto foi efetuado para a consultora realizar o seu serviço de estudos de mercado e de auxílio na abordagem a mercados externos e, mais tarde surgiu a opção da parceria entre a consultora e empresa A. No fundo, os contactos

entre as empresas tornaram-se cada vez mais frequentes e o nível de confiança foi aumentado, ou seja, os laços têm vindo a fortalecer invalidando, por exemplo, a necessidade de contratualizar todos os pontos como era feito inicialmente. Tal como a empresa A, a empresa B também integra várias redes e, foi através de uma delas que teve conhecimento da existência da KG International, ou seja, a empresa B teve conhecimento da consultora por estar presente numa parceria em que a outra parte já tinha usufruído dos serviços desta. Na perspetiva do CEO da empresa B as parcerias e o desenvolvimento de redes só acontece se houver interesse e vantagem para todas as partes envolvidas. No fundo, para que uma parceria seja bem-sucedida está subjacente a partilha de recursos entre empresas, de modo a aprofundar o conhecimento que as empresas têm umas das outras. Assim, nenhuma empresa se propõe a partilhar dos seus recursos se tal não lhe for favorável. Para tal, é importante que as empresas tenham conhecimentos e capacidade técnica complementares, para evitar a sensação de concorrência entre elas. Esta ideia foi avidamente defendida pela empresa B que considera que a existência de empresas que não acrescentam nada de diferente e essencial à parceria acaba por gerar conflito, concluindo que uma parceria com um número reduzido de parceiros é preferível. Não obstante, o traço fundamental referido pelo CEO desta empresa para que as redes funcionem na sua plenitude é a confiança, que tem de ser mútua à partida e, tal só se alcança com a comunicação constante entre as empresas. As parcerias são cada vez mais comuns e uma fonte de ajuda importante para empresas que desejam internacionalizar, ao providenciar vários tipos de recursos, que permitem acesso ao conhecimento de oportunidades que não teriam de outra forma.

As redes são formadas para diminuir a *dubiez* associada à atividade comercial, seja ela internacional ou nacional. Alguns dos estudos feitos sobre as redes revelam que estas podem ditar o sucesso ou o insucesso na internacionalização de uma PME.

As empresas entrevistadas revelaram ter opiniões semelhantes no que respeita a sua visão de redes. A presença numa rede pode ser um contributo importante para a internacionalização, essencialmente na medida em que permitem ter acesso a oportunidades que dificilmente alcançariam de forma individual. A razão para tal relaciona-se, tal como mencionado em todas as três entrevistas, com a partilha de conhecimento e recursos que são interdependentes. Isto só é alcançado quando o diálogo entre as empresas é sincero e completo, o que implica que todos os pontos associados e essenciais ao negócio sejam claros para todas as partes e que permita que as empresas se conheçam mutuamente. Desta forma, as relações são fortalecidas e estabelece-se uma sensação de confiança imprescindível para que as redes sejam prósperas. Numa situação em que a confiança não é plena, os negócios

podem acabar por sofrer um impacto negativo e resultar na perda de clientes. Em qualquer caso, quando há um esforço de todas as partes em fazer com que a parceria resulte, esta pode ser um forte estímulo à internacionalização de PME's, bem como contribuir para o sucesso da internacionalização das mesmas. Desta forma, as três empresas concordam que as parcerias entre empresas serão cada vez mais utilizadas na área de negócio das mesmas, a metalomecânica, pelas razões anteriormente apresentadas. Aliás, é importante relembrar que todas as opiniões dadas pelas empresas foram na vertente da sua área de negócio. Não obstante, foi também consensual que parcerias com menos partes envolvidas são mais fáceis de gerir.

5.3.2. Redes e Internacionalização

No ponto anterior ficou claro que as redes têm um impacto na internacionalização das empresas. No entanto, é necessário perceber se as redes podem evoluir internacionalmente, as vantagens e desvantagens da participação em redes na prática e atendendo à experiência das empresas e, se a presença em redes mitiga efetivamente as dificuldades de internacionalização.

A opinião da KG International é que as parcerias são estabelecidas quando é justificável, ou seja, quando há um possível cliente cuja necessidade seja colmatada pela junção de negócios complementares. Desta forma, a parceria pode crescer para outros mercados internacionais se existir a mesma necessidade por parte de possíveis clientes. Isto não implica que a inexistência da necessidade faça com a rede deixe de existir, apenas não permite a evolução internacional da mesma. No entanto, isso não invalida que as empresas possam continuar a partilhar conhecimento entre si. Aliás, esta é uma das grandes vantagens das redes, a difusão do conhecimento. Sendo a KG International uma consultora, este é também a principal contribuição que esta empresa tem para a parceria com as empresas A e B. Este conhecimento não se prende apenas no conhecimento de mercados internacionais, mas essencialmente o conhecimento sobre a indústria metalomecânica em mercados externos.

Anteriormente, foi mencionado que a presença em redes pode influenciar bastante o mercado para o qual a empresa internacionaliza. Este foi o caso tanto da empresa A como da empresa B, que, por estarem numa fase inicial de internacionalização acabam por conhecer empresas que serão possíveis clientes através da presença em redes. Inicialmente, estas

relações consistem em laços fracos que terão de ser desenvolvidos para que a rede seja estável e benéfica para as partes e tal só é alcançado através da comunicação e partilha simultânea de experiências e conhecimentos.

O conhecimento é fundamental para uma internacionalização bem-sucedida, no entanto nem sempre é fácil para as PME's obtê-lo. Assim, a escolha do mercado e do modo de entrada tornam-se decisões mais difíceis e suscetíveis a vários erros essencialmente em prol da falta de informação. Uma das principais vantagens da presença em redes, na perspetiva das empresas entrevistadas, que coincide com a sugerida na literatura é a partilha de conhecimento. Este conhecimento engloba, não só o conhecimento de mercado e os contactos empresariais de que cada uma dispõe, mas também conhecimentos ao nível técnico, humano e até financeiro, ou seja, todo o *know how* da empresa. Neste sentido, as experiências das empresas tornam-se também relevantes porque acabam por contribuir para o conhecimento que estas detêm. No fundo, as redes proporcionam uma aprendizagem contínua, sendo que a própria aquisição de conhecimento é também um processo ininterrupto, daí que as empresas possam sempre contribuir para a parceria.

As redes acabam por permitir uma união de recursos das empresas facilitando o usufruto de uma vantagem que dificilmente teriam de outra forma, nomeadamente para as PME's mais recentes ou com menos experiência no desenvolvimento internacional da empresa. Muitas PME's, geralmente, a par da falta de informação têm bastantes dificuldades em deter todos os recursos, ao nível humano, financeiro e tecnológico para singrar na jornada da internacionalização. Assim, a presença numa parceria pode ser vantajosa para as mesmas.

Para as empresas A e B, que fabricam produtos adaptados às necessidades dos clientes é importante ter um distribuidor no mercado de destino para reduzir a necessidade de recursos humanos no mercado externo. E, no caso da empresa A, isto é também importante para assegurar o serviço pós-venda que garantem com o seu produto. Esta procura de parceiros no exterior, pode ser um impasse à internacionalização devido à dificuldade que as empresas sentem em estabelecer contactos. A empresa B acabou por desistir da expansão internacional para um mercado devido à dificuldade em estabelecer um parceiro nesse mesmo mercado. Desta forma, a presença numa rede em que há partilha de contactos empresariais é essencial. A parceria destas empresas com a KG International foi essencial para encontrar distribuidores no mercado para onde internacionalizaram.

As vantagens mencionadas anteriormente aplicam-se quando a rede funciona na sua plenitude, ou seja, quando as relações são estáveis e onde predomina a confiança entre

empresas. Aqui podem surgir as desvantagens das parcerias. Na perspetiva da consultora, as parcerias só apresentam vantagens pelo que não apresentaram nenhuma situação ou problema associado ao trabalho conjunto com outras empresas. No entanto, a opinião das empresas A e B não é a mesma. A parceria existente entre as três empresas estudadas não levantou problemas, pelo que os possíveis problemas apresentados baseiam-se na experiência das empresas noutras redes. Para qualquer parceria resultar, todas as empresas devem agir de “boa-fé”, nas palavras do CEO da empresa B, ou seja, assegurar o sucesso conjunto em detrimento de assegurar apenas o sucesso próprio. Contudo, as relações são constituídas por pessoas e, estão sujeitas a problemas. No entanto, as parcerias são cada vez mais comuns, pelo que apenas as empresas que demonstrem capacidade colaborativa e desenvolvam relações de confiança na interação com outras, adquirem o título de bons parceiros e são as que têm maiores probabilidades de continuar a colaborar.

Na tabela abaixo, comparam-se as dificuldades e vantagens mencionadas na literatura com as sentidas pelas empresas.

Tabela 7 – Vantagens e desvantagens das redes sentidas pelas empresas

Vantagens	Empresa A	Empresa B	KG International
Acesso a conhecimento de parceiros mais experientes em internacionalização	×	×	×
Partilha de recursos	×	×	
Estabelecer contactos	×	×	×
Parcerias com parceiros nos países de destino que poderão facilitar o processo de internacionalização	×	×	
Redução de riscos e de incerteza		×	

Desvantagens	Empresa A	Empresa B	KG International
Os custos de troca de mercados podem ser demasiado elevados			
As relações não são estáveis, podem surgir problemas	×	×	
A ligação à rede pode impactar os objetivos futuros da empresa			

Fonte: Elaboração própria

Um dos inconvenientes da presença em redes mencionadas na literatura é a alteração da prospeção das empresas relativamente ao seu futuro. Todavia, a presença em redes pode impactar consideravelmente a internacionalização das empresas, como foi o caso das empresas A e B. Nesta situação isto não foi considerado uma desvantagem porque as decisões que iriam ser tomadas previamente às parcerias, não eram suportadas numa informação completa, aumentando o risco do processo de internacionalização. Ou seja, a alteração dos objetivos das empresas em função da sua presença em redes foi considerada uma desvantagem em alguns estudos, mas para as empresas A e B foi benéfico.

Na tabela 8, apresentada em baixo, encontram-se os excertos das entrevistas para as vantagens que as empresas concordaram existir associadas à presença em redes.

Tabela 8 – Vantagens da presença em redes mencionadas pelas 3 empresas

Empresa	Acesso a conhecimento de parceiros mais experientes em internacionalização
Empresa A	“Neste sentido, ter uma empresa que conheça bem o mercado vai fazer a diferença, porque vai poupar muito tempo de investigação, muito trabalho (...); “Nós vamo-nos apercebendo da forma como essas empresas tratam os seus clientes, como estão no mercado, como interagem com outros e no momento de fazer negócio (...)”
Empresa B	“Felizmente informaram-nos que um tinha adquirido uma marca há pouco tempo, outro não estava interessado em investir (...), evitando que gastássemos dinheiro nas visitas porque o mercado estava saturado.”
KG International	“(...) integração do nosso conhecimento em relação aos processos e ao produto.”
Empresa	Estabelecer contactos
Empresa A	“A consultora faz sentido se não temos esse primeiro contacto (...)”
Empresa B	“A partir de perceber isso, através da KG conseguimos abordagem direta, marcação de reuniões e foi nessas que surtiu um negócio (...) E o cliente ficou fidelizado (...)”
KG International	“(...) porque há uma dinâmica que se estabelece entre nós, a empresa cliente e a futura empresa parceira.”

Fonte: Elaboração própria

No fundo, as empresas A e B e a consultora consideram que as parcerias não evoluem internacionalmente se não houver necessidade para tal. Isto implica que o crescimento das redes acontece em função da existência de clientes estrangeiros cuja necessidade possa ser colmatada pela união das empresas. Não obstante, as empresas podem continuar a fortalecer as suas ligações e as suas contribuições para a rede. Desta forma estão continuamente a desenvolver o conhecimento de que dispõem.

Na literatura surgiu a questão de qual seria o conhecimento partilhado em redes que mais influenciaria a internacionalização. Através das entrevistas com as empresas compreende-se que, o conhecimento que adquiriram foi essencialmente através das experiências que outras empresas com as quais estão interligadas transmitem. O conhecimento tácito acaba por ter uma relevância superior ao empírico para as empresas em estudo. Isto significa que nas redes em que estas empresas estão presentes, as aprendizagens obtidas através das experiências de internacionalização e os contactos estabelecidos através dos seus parceiros, são a principal fonte de conhecimento.

6. Conclusão

Na presente era de globalização, a maior abertura dos mercados externos e o aumento das trocas comerciais entre países traduz-se num aumento de empresas que optam por internacionalizar. Esta tendência de crescimento internacional só é possível porque o movimento de empresas tem vindo a ser facilitado no mercado global e, tem-se verificado essencialmente em pequenas e médias empresas por diversos motivos, analisados na literatura.

Contudo, a decisão de internacionalizar tem de ser bem ponderada. Existem várias barreiras internas e externas que dificultam ou impossibilitam a internacionalização. Por este motivo, as empresas devem analisar se os seus recursos são suficientes, compreender os mercados de destino e as características do seu setor de atividade.

A presença em redes, de acordo com a literatura, pode influenciar vários aspetos da internacionalização, como a seleção do mercado de destino ou do modo de entrada. No entanto, ainda não há evidência teórica de que a presença em redes consiga ajudar as PME's a ultrapassar as dificuldades inerentes à sua internacionalização. Com este intuito, realizou-se este estudo de caso com três empresas que têm uma parceria entre elas e, também estão presentes em diferentes redes com outras empresas. Esta perspetiva é importante para perceber de que forma a internacionalização das empresas foi facilitada, ou não pela presença em redes. Esta questão surgiu no decorrer do estágio curricular realizado na KG International. Esta consultora criou uma parceria com as empresas A e B, quando verificou que havia necessidade por parte de um possível cliente internacional que poderia ser respondida com a parceria entre as empresas. Neste sentido, para obter a perspetiva de todas as empresas envolvidas realizaram-se entrevistas semiestruturadas que constam nos anexos ([Anexos](#)).

As empresas A e B, exercem na mesma área de atividade e a KG International especializa-se na internacionalização de empresas do setor metalomecânico. Contudo, a realidade das empresas A e B são diferentes. A empresa B vende produtos para um nicho de mercado enquanto a empresa A tem uma maior seleção de possíveis clientes. Em adição, as empresas têm diferentes tempos de presença no mercado, a empresa B é bastante mais recente que a empresa A. Contudo, ambas as empresas têm pouca experiência internacional. Ambas as empresas referiram as diferenças linguísticas e culturais e a seleção do mercado para

onde internacionalizar como principais obstáculos à internacionalização. A mitigação destas dificuldades é umas das vantagens principais associadas à presença em redes, devido à partilha de conhecimento e recursos que ocorre entre as parcerias. Contudo, estas não foram as únicas vantagens associadas à presença em redes. Uma das principais vantagens da presença em redes é o estabelecimento de contactos que permite ter acesso a oportunidades internacionais que as empresas dificilmente teriam individualmente. A parceria existente entre a empresa A, B e a KG International, apresentou uma nova oportunidade às empresas e, funcionou, uma vez que, os negócios das mesmas se complementam na medida ideal da necessidade do cliente. No fundo, as empresas A e B realizam a parte técnica do negócio e a KG International a parte de gestão de projeto.

Para que as redes sejam bem-sucedidas, tem de existir uma comunicação aberta entre as empresas, partilha de *know how* e, principalmente, confiança e respeito mútuos. No fundo, as relações em rede dependem bastante das intenções das pessoas envolvidas, como tal, o maior risco associado à presença em redes é a possibilidade de surgirem problemas nas relações, tornando-as vulneráveis.

De um modo geral, as vantagens da presença em redes sobrepõem-se às desvantagens. No entanto, não anulam todas as dificuldades que as PME's sentem ao internacionalizar, sendo que algumas delas são mitigadas, pelo que as parcerias entre empresas podem facilitar a internacionalização das empresas. As redes, sejam elas nacionais (com empresas sediadas no mesmo país de origem) ou internacionais (desenvolvidas com parceiros internacionais), podem também impactar consideravelmente na decisão dos mercados onde as empresas podem ingressar.

Todas as conclusões apresentadas, resultam da análise realizada a apenas três empresas direcionadas para o setor metalomecânico, o que representa uma limitação deste estudo, por só apresentar a realidade de um setor. Uma outra limitação do estudo foi a necessidade do anonimato de certos aspetos do funcionamento da parceria o que não permite a concretização completa de todos os tópicos mencionados no estudo.

Para efeitos de um estudo futuro, seria interessante estudar várias redes e o impacto destas nas empresas que a constituem. Ou seja, uma empresa pode estar presente em várias redes simultaneamente e, seria interessante explorar como funciona cada uma, como diferem e quais as principais vantagens e desvantagens de cada uma delas. Em adição, seria importante analisar as redes em diferentes setores.

7. Bibliografia

- AICEP . (Novembro de 2018). Metalurgia e Metalomecânica Número Um das Exportações.
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Alexei, & Panshin, C. (1972). First Chapter: *Extrapolation*, 13(2), 133–145.
<https://doi.org/10.3828/extr.1972.13.2.133>
- Behyan, M. (2016). Investigating the influence of external networks on internationalization success of firms. *10th International Conference on E-Commerce in Developing Countries: With Focus on e-Tourism, ECDC 2016*, 1–18. <https://doi.org/10.1109/ECDC.2016.7492980>
- Békés, G., & Muraközy, B. (2016). Measuring productivity premia with many modes of internationalization. *Economics Letters*, 139, 61–64.
<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2015.12.016>
- Cahen, F. R., Lahiri, S., & Borini, F. M. (2016). Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 1973–1979. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.143>
- Cainelli, G., Di Maria, E., & Ganau, R. (2014). An explanation of firms' Internationalisation modes, blending firm heterogeneity and spatial agglomeration: Microevidence from Italy. *Environment and Planning A*, 46(4), 943–962. <https://doi.org/10.1068/a4690>
- Cavusgil, S. (6 de Novembro de 1980). European Research. *On the Internationalization Process of Firms*, pp. 273-282.
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms : a network approach, 9, 77–93.
- Clavel San Emeterio, M., Juaneda-Ayensa, E., & Fernández-Ortiz, R. (2020). Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. *Heliyon*, 6(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e03148>
- Comissão Europeia. (2020). *Guia do Utilizador Relativo à Definição de PME*. Obtido de SME Definition - user guide 2020.

- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.
[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Dominguez, N. (2018). Agences de promotion et processus internationalisation des PME: bénédiction ou malédiction? *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 58–81.
<https://doi.org/10.1007/s10843-017-0219-y>
- Ecorys. (2014). Business Networks Final report, (February).
- Evers, N., & O’Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(7–8), 549–574.
- Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2019). Export Performance in SMEs: The Importance of External Knowledge Search Strategies and Absorptive Capacity. *Management International Review*, 59(3), 413–437.
<https://doi.org/10.1007/s11575-019-00379-6>
- Hohenthal, J., Johanson, J., & Johanson, M. (2014). Networks Knowledge and business-relationship value in the foreign market. *International Business Review*, 23, 4–19.
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*. Edimburgo: Pearson Education Limited.
- Holmlund, M., Kock, S., & Vanyushyn, V. (2007). International Small Business Journal. *Small and Medium-Sized Enterprises’ Internationalisation and the Influence of Importing on Exporting*, pp. Vol. 25, pp. 459–477.
- Hulsink, W., & Elfring, T. (2004). The Strong versus Weak Tie Effect on Entrepreneurial Processes: ICT-Start-ups in the Netherlands. *Paper for 20th EGOS Conference, Ljubljana, 2004*(014), 1–24. Retrieved from <http://edepot.wur.nl/45571>
- Idris, B., & Saridakis, G. (2018). Local formal interpersonal networks and SMEs internationalisation: Empirical evidence from the UK. *International Business Review*, 27(3), 610–624. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.010>
- Johanson, J., & Mattson, L. (1988). Internationalization in Industrial Systems – a Network Approach. Em N. Hood, & J. Valhne, *Strategies in Global Competition*.
- Knight, G., Rialp, J., & Rialp, A. (2005). *International Business Review*. “The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What do we Know After a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry?”, pp. 147–166.
- Köhr, C. K., Camanzi, L., & Malorgio, G. (2018). Exploring structural and strategic correlates of difficulties in the internationalisation process of Italian wine SMEs. *Wine*

- Economics and Policy*, 7(1), 13–23. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.01.004>
- Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294–307. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620138>
- Kumar, V., & Subramaniam, V. (1997). A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business*. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(97\)90025-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90025-0)
- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109–1126. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006>
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*. <https://doi.org/10.1177/1069031x9500300103>
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00112.x>
- Liang, X., Musteen, M., & Datta, D. K. (2009). Strategic orientation and the choice of foreign market entry mode: An empirical examination. *Management International Review*, 49(3), 269–290. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0143-z>
- 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.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Ramos, M. C. (2019). Investigação Qualitativa. FEP, Porto.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(2), 280–303. <https://doi.org/10.1002/cjas.1419>
- Sedziniauskienė, R., Sekliuckienė, J., & Zucchella, A. (2019). *Networks' Impact on the Entrepreneurial Internationalization: A Literature Review and Research Agenda*. *Management International Review* (Vol. 59). <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00395-6>

- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: A network view. *International Business Review*, 12(6), 739–753.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>
- Smith, B. (2007). Comments on “The parting gift.” *Thunderbird International Business Review*, 49(5), 630–631. <https://doi.org/10.1002/tie>
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/17468800610674480>
- Tuzová, M., Toullová, M., & Kubíčková, L. (2017). The specifics of the internationalization process of Czech SMEs in the food industry. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(3), 1055–1064.
<https://doi.org/10.11118/actaun201765031055>
- Vianna, N. W. H., & Almeida, S. R. De. (2011). A decisão de internacionalizar. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais Da ESPM*, 6(2), 1–21.
<https://doi.org/10.1590/S0366-69131997000400009>
- Vissak, T., Francioni, B., & Freeman, S. (2020). Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic. *International Business Review*, 29(1), 101592. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101592>
- Watson, J. (2007). Modelling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22, 852–874
- Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs’ internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183–205.
- Welch, Lawrence S. and Reijo Luostarinen (1988), “Internationalization: Evolution of a Concept,” *Journal of General Management*, 14 (2), 34–55.
- Zhara, Sh A, & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.

8. Anexos

8.1. Anexo 1: Entrevista consultora

Para iniciar a entrevista gostaria que falasse um pouco sobre a história da empresa e o foco principal.

A KG é uma empresa de consultoria que, inicialmente, em Portugal começou por trabalhar exclusivamente com o mercado polaco, essencialmente porque o CEO é polaco e já tinha contactos com a Polónia. Isto também facilitou a questão da língua, da distância geográfica e das próprias especificidades do mercado polaco que independentemente de pertencer à zona Schengen, tem as suas especificidades daí a necessidade de haver um consultor para fazer estas ligações. Fomos à Polónia numa missão empresarial, que foi a primeira grande ação e nessa ação surgiram também clientes particularmente importantes. Com o tempo os nossos clientes foram fazendo o pedido para alargar os mercados e de momento estamos em variados mercados (Austrália, Bulgária, China, República Checa, França, Alemanha, Letónia, Lituânia, Polónia, Portugal, Espanha, Tailândia, Reino Unido, Ucrânia e Emirados Árabes Unidos). Esta necessidade alargar surgiu um pouco devido à necessidade dos clientes. A nossa área por excelência, que não é de todo única, mas aquilo em que nos diferenciamos em relação aos nossos concorrentes é o trabalho com maquinaria pesada que é uma área bastante rica em Portugal com um grande boom de exportação, uma das grandes áreas de exportação em Portugal.

Foi a primeira vez que a consultora estabeleceu este tipo de parceria? De que forma mudou o foco ou os serviços oferecidos?

Não. Mantemo-nos com o mesmo foco porque aqui é aproveitar oportunidades. Se as empresas podem trabalhar em parceria tornam-se mais fortes porque já se conhecem, há um padrão de comunicação e tornam-se mais competentes. Isto não é de todo uma situação habitual porque as empresas muitas vezes acabam por não ter esta possibilidade de fazer parceria, mas fazendo em parceria é sempre uma vantagem porque acabam por trabalharem conjunto para uma solução e não para uma máquina.

Qual o impacto de promover a internacionalização das empresas desta forma?

Se eu preciso de uma solução integrada, as empresa clientes sabem que não vai ser só uma empresa a fazê-lo, há uma empresa que tende a ser responsável pelo projeto, mas as empresas sabem que se querem uma linha completa eu dificilmente encontrará uma empresa que faça tudo isto. A empresa vai ter de recorrer a diversas empresas que façam as diferentes partes.

Por norma quando só esta uma empresa envolvida neste tipo de situações são projetos mais simples e não podemos dissociar isto. Mas se eu quero uma máquina que faça desde o cabo ao revestimento de uma panela, por exemplo, eu vou ter muitas empresas envolvidas. E, obviamente quantas mais empresas estão envolvidas no processo, mais complexo ele se tende a tornar, porque é a questão dos tempos, é a questão de as coisas conjugarem e serem compatíveis em termos de processos e isto é muito mais exigente.

Quais as principais vantagens e desvantagens deste tipo de relações?

Na minha perspetiva, muitos destes equipamentos teriam de ser feitos em parceria, com estes ou com outros, eu pessoalmente só vejo vantagens, porque nos também estamos a facilitar a comunicação. Eu não vejo que o risco seja maior do que com outro parceiro qualquer.

O que motivou a KG a estabelecer esta parceria? E qual o papel da consultora na mesma?

No início as empresas procuravam-nos mais como consultora. Com o tempo, os nossos clientes começaram-nos a referenciar outros clientes para esta postura. a forma como nós nos comunicamos e interagimos com o nosso cliente, ou seja, desde a análise até à visita ao mercado, há aqui um trabalho verdadeiro, como se fôssemos um departamento externo, mas muito relacionado com a empresa sobre a internacionalização, ou seja, esta proximidade e know how, acho que faz com seja este tipo de relação.

Funciona como se fosse só uma empresa, mas aqui fazemos para duas, ou seja, somos um elo de ligação para se encontrar uma solução e estabelecer o contacto com clientes. Nós temos o processo todo preparado em termos de projeto, precisamente para não nos esquecermos destas questões, às vezes estamos sempre a recordar, mas penso que temos a

vantagem de ter clientes muito interessantes e aceitam este aconselhamento de uma forma mais construtiva. Nos comunicamos com o nosso cliente como se fossemos mais um departamento deles a fazer pressão.

Como se estabelece a relação entre as várias empresas? São vocês que tentam identificar essa empresa dentro das que já conhecem ou a que está a ser consultorada propõe um parceiro?

Tanto pode acontecer de uma maneira como de outra, até porque as empresas preferem trabalhar com empresas que já conhecem mas mesmo aí temos de apresentar a solução a terceiros.

8.2. Anexo 2: Entrevista empresa A

Para iniciar a entrevista gostaria que falasse um pouco sobre a história da empresa até ao momento em que começou a desenvolver negócios internacionais. Quando começou a internacionalização? E porquê?

A empresa A foi fundada em 1946, e conta com uma experiência longa no fabrico de máquinas e ferramentas para a indústria. Só recentemente é que começamos a pensar na internacionalização há sensivelmente 6 ou 7 anos, muito porque até à data o mercado nacional tinham sido suficiente para escoar a produção, mas a determinada altura começamos a perceber que tínhamos capacidade para vender mais e que não estávamos a conseguir vender e também notámos que o nosso mercado interno tem muitas flutuações, às quais estávamos sujeitos. Aí, decidimos pensar e apostar numa estratégia de internacionalização mais abrangente, não só para vender pontualmente para clientes que tem uma presença mundial e, a ideia com essa estratégia era potenciar a empresa A. A nossa empresa tem alguns produtos standard, mas fabricamos muitas soluções customizadas, o que faz com o que o departamento técnico tenha de fazer muita investigação e desenvolvimento e a internacionalização traz até nós não só os clientes, mas também as tecnologias. Hoje em dia temos uma presença muito forte na Polónia, e na República Checa, mas conseguimos exportar para a China, EUA, México, Espanha é um mercado muito interessante para nós,

Holanda, Alemanha, França, presença interessante a nível europeu e mais esporádica para o resto do mundo.

(Questão extra): No fundo, vocês começam por desenvolver uma estratégia de exportação através dos clientes, que vos arrastam para a exportação, mas a certa altura decidem ter uma experiência própria de conquista de mercados externos, é isso?

Exatamente.

Com base na sua experiência, quais são as maiores dificuldades que as PME's da mesma área da sua empresa enfrentam quando internacionalizam os seus negócios para novos mercados, em particular quando estão a entrar num novo mercado pela primeira vez?

Quando vamos para um país temos de garantir que temos de um produto de qualidade, que não nos traz problemas e que conseguimos dar um bom apoio técnico. Quando vamos, por exemplo, atacar um mercado como a China, não podemos por um produto que possa eventualmente ter um problema, porque aí estaríamos a matar o mercado à nascença, estaríamos a criar um problema grave porque a distância não é pequena para depois conseguirmos depois resolver os problemas em curto espaço de tempo. Nós não colocamos um produto num país se não garantirmos que no mesmo temos um parceiro para prestar um serviço técnico que vai dar um apoio de primeira mão. Só assim se consegue criar uma boa imagem, uma imagem de marca para vingar em cada um desses mercados.

Outro fator importante é o conhecimento da língua e da cultura. Esta perceção da cultura é fundamental e às vezes não temos sensibilidade para ela e empresas como a KG permite-nos fazer um investimento muito mais ponderado e razoável. É também muito importante conhecer a legislação local.

Por que motivo(s) recorreu a uma empresa de consultoria internacional?

Nos pensamos logo na KG quando pensamos em internacionalizar para a Polónia porque não faz sentido abordar determinados mercados sozinhos porque a língua é uma

barreira. Às vezes a falarmos o inglês pensamos que a outra pessoa nos está a entender e na verdade diz sim só porque diz sim. É tão difícil quanto isto, eu trabalho com empresas japonesas e eles abanam com a cabeça a dizer sim, mas na verdade significa não. Esta perceção da cultura é fundamental e às vezes não temos sensibilidade para ela e empresas como a KG permite-nos fazer um investimento muito mais ponderado e razoável do que, por exemplo eu na condição de diretor comercial pegar numa mala e ir para a Polónia fazer visitas diretamente.

Como é que surge esta parceria entre a empresa e os seus parceiros em contexto de negócio internacional?

Fazer o primeiro contacto com o mercado novo sozinho é muito difícil. A única forma de o fazer, diria eu, que na minha atividade é conseguirmos criar um contacto com um agente ou distribuidor local, dependendo do canal que estejamos a falar, mas a única maneira se não tivermos uma consultora como a KG seria realmente primeiro focarmos numa empresa local que já conheça o mercado e já tenham o seu canal de distribuição interno.

Este tipo de consórcios funciona muito bem com outras empresas que são perfeitamente complementares ao nosso produto, porque permite que sejamos mais fortes em conjunto e conseguimos chegar até um cliente final que pode querer uma solução mais global.

Na perspetiva da empresa, quais os interesses ou riscos, ao associar o seu negócio com parceiros?

Os consórcios funcionam bem, desde que haja um líder e os outros consigam aceitar que há um líder dentro do consórcio. Porque, o que acontece muitas vezes dentro das empresas é que nenhuma delas se quer anular relativamente a outra, ou seja, quem é que está a apresentar a solução, quem é que põe a marca à frente de quem, portanto, isto também pode ser complicado gerir, os egos. Eu penso que tem de haver sempre um porta voz, um líder para fazer essa comunicação funcionar. Alguém tem de estar “um bocadinho do lado, um bocadinho no BackOffice” e alguém tem de liderar esse projeto.

Há produtos mais vendíveis do que outros, os produtos mais técnicos, que é o caso, para chegar a uma venda, por vezes andamos meio ano a discutir uma solução, rever

orçamentos, decisões técnicas e soluções até chegar à solução final. Neste tipo de produto técnico fazer um mercado diretamente sem um parceiro local é complicado. A consultora faz sentido se não temos esse primeiro contacto a outra forma é se conseguirmos dar o salto e chegar a um distribuidor local, um agente alguém que conheça o mercado, que faça um bocado esse papel da consultoria.

(Questão extra) Da vossa experiência, deste tipo de situações de parceria, qual é a sua avaliação global?

Algumas parcerias funcionam outras não. É uma realidade em mudança porque tem a ver com as gerações. A minha geração e as gerações seguintes estão muito mais disponíveis para trabalhar desta forma do que a geração dos atuais administradores e eventualmente fundadores da empresa, por exemplo. Há tendência a existir um grande protecionismo e depois quando essas empresas passam gestão para gerações mais novas acaba por haver uma abertura muito maior e que faz ser possível esses consórcios, mas só com essa mentalidade mais aberta.

Pela experiência que já tem, o que considera fundamental nesta relação de parceria para que ela se possa desenvolver e continuar com novas oportunidades de negócio no futuro?

Se há uma coisa que é importante numa parceria é a confiança mútua. Se não houver confiança entre as empresas não funciona. E a confiança tem que ver com muitas empresas. E aqui voltamos um bocadinho ao protecionismo. Num consórcio há sempre transferência de *know how*, por muito pequenas que sejam e as empresas por vezes não querem esses consórcios porque têm medo de transferir parte desse *know how* e, portanto, quando não há confiança não vai resultar. A confiança pode crescer no decorrer da parceria, mas quando se estabelece o consórcio já tem de haver confiança caso contrário não vai funcionar logo à partida seria daqueles projetos que nascem e morrem logo.

De que forma esta parceria tem contribuído para a internacionalização da empresa?

Os consórcios são um bom complemento à internacionalização, porque também sentimos que o mercado está a mudar num sentido. Neste tipo de produtos mais técnicos, as empresas procuram cada vez mais soluções chave-na-mão, soluções globais. E nenhuma empresa sozinha tem capacidade para garantir estas soluções globais, por isso uma parceria funciona muito bem nesse sentido. Permite-nos criar uma solução muito mais genérica, muito mais abrangente. Porque se eu chego a uma determinada empresa e vejo que estão a construir um pavilhão, por exemplo, eu sei que conheço 3 ou 4 empresas com quem posso fazer um consórcio e fornecer os equipamentos todos de uma vez só, significa que o cliente vai ter apenas um interlocutor, um fornecedor, uma assistência técnica, todo o processo é mais fluido. Enquanto que, se o cliente precisa de 10 artigos e tem de contactar 10 empresas e tem de gerir esses 10 contactos, os 10 contratos, as garantias deles todos, isso tudo vai tornar mais complexo e acaba por ser menos interessante para o cliente. Eu tenho a certeza que se eu fosse sozinho vender uma máquina para um cliente que precisa de 10 diferentes, alguém que lhe apresenta uma solução com um consórcio em conjunto vai ganhar de certeza o projeto, de maneira que é realmente muito interessante.

(Questão extra) Uma das características da empresa é garantir um bom serviço pós-venda onde quer que estejam. É fácil arranjar alguém num país estrangeiro que consiga fazê-lo?

É muito difícil, é muito complicado. Por isso, é que tentamos juntar em cada mercado novo a uma empresa local que já comercializa equipamentos e que tenham uma equipa técnica. Essa equipa não vai ser especializada no nosso equipamento, no nosso produto, mas nos com o tempo conseguimos forma-los progressivamente de forma a que sejam competentes a dar uma assistência técnica no local, pelo menos o primeiro apoio, a primeira intervenção possa ser feita por eles. É verdade que hoje em dia, também com internet conseguimos fazer assistência remota, temos acesso às nossas máquinas em qualquer parte do mundo. E quando pensamos em internacionalizar também temos de pensar nestas questões, porque imagina o que é ter uma máquina na China e outra no México com horários diferentes e vamos ter de responder a esses clientes quando eles precisam que é no horário de trabalho deles, não vai importar que seja a nossa hora de sono. Temos de ter alguém disponível. Isto também é uma questão importante a ter em conta quando pensamos internacionalizar. É importante perceber se a empresa tem dimensão e estrutura para responder a estas questões. Parecem questões banais, mas são muito importantes, pois os fatores mais importantes numa empresa são os recursos humanos e são os mais difíceis de gerir.

8.3. Anexo 3: Entrevista empresa B

Para iniciar a entrevista gostaria que falasse um pouco sobre a história da empresa até ao momento em que começou a desenvolver negócios internacionais. Quando começou a internacionalização? E porquê?

A empresa B tem 4 anos e, todas as empresas recentes têm dificuldade em expandir-se e, infelizmente o mercado nacional é muito pequeno e muito limitado para uma empresa como a nossa. Nós fabricamos máquinas específicas, máquinas dedicadas a um cliente, dificilmente temos máquinas iguais, são idênticas, mas fazem produtos ligeiramente diferentes. Nesta situação o mercado nacional fica reduzido a 6 clientes. Uma empresa como a nossa tem de trabalhar um bocadinho mais além porque só assim consegue sobreviver. Uma empresa com 4 anos a nível de mercado tem pouca visibilidade. É neste tipo de política que apostamos e, felizmente hoje já vendemos para 7 países. Nos estamos na EU, no Brasil e na Tailândia.

(Questão extra) Qual o ramo específico da indústria que fornecem?

Nos estamos focados em utilidades domésticas, que é escadas de alumínio, escadotes, tabuas de engomar, estendais, dobragem de tubo perfil, aço, inox, por aí. Dai como devem calcular, quer de país, quer do mundo, há várias empresas, mas não são assim tantas.

(Questão extra) Quando começaram a contactar os mercados internacionais foi logo em parceria ou foram sozinhos?

Nós tentamos sozinhos, nos concorremos ao PT2020 com projeto de internacionalização e, com ele tivemos de procurar empresas para nos ajudar. Nos tentamos sozinhos, e os resultados aparecem, mas não tao rapidamente. O que eu notei foi que nos conseguimos entrar em novos clientes conseguimos mostrar-nos, conseguimos uma reunião, mas quando temos referências dos nossos parceiros fica tudo muito mais fácil.

Com base na sua experiência, quais são as maiores dificuldades que as PMEs da mesma área da sua empresa enfrentam quando internacionalizam os seus negócios para novos mercados, em particular quando estão a entrar num novo mercado pela primeira vez?

Repare uma coisa, receber uma chamada ou uma tentativa de contacto de uma empresa portuguesa não tem muito impacto nas empresas estrangeiras. Portugal não é visto como um fornecedor de tecnologia. E como temos esse rótulo, é muito difícil agendar uma reunião. Aconteceu-me no Brasil: “então vocês vem de Portugal para o Brasil e o que tem para me oferecer, Portugal só tem vinho e praia” e expliquei que não era bem assim, felizmente vendemos para lá e eles estão muito contentes só que temos um problema que é a crise no Brasil e o valor do dólar, que neste momento o real está muito baixo e esse é o maior entrave. Em adição, é muito difícil escolher um mercado onde apostar. Conseguirmos encontrar empresas é fácil, agora nos decidirmos qual o mercado onde investir não é fácil. Eu dou um exemplo, República Checa, nós tínhamos tudo pronto para avançar para visitas para República Checa. Nós descobrimos, com a ajuda de um estudo de mercado que havia 4 potenciais clientes, com os quais fizemos contactos telefónicos. Felizmente informaram-nos antecipadamente (a KG International) que um tinha adquirido uma marca há pouco tempo, outro não estava interessado em investir, evitando que gastássemos dinheiro nas visitas porque o mercado estava saturado. Pensamos na República Checa porque já estávamos a exportar para a Polónia e pensamos ir para os países vizinhos,

Por que motivo(s) recorreu a uma empresa de consultoria internacional?

Nos contratamos a KG porque soubemos de um parceiro que trabalhava com a KG na Polónia. Então eu pedi ajuda à KG para me ajudar com os estudos de mercado para o nosso projeto do PT2020. Mais tarde a nossa relação evoluiu e, através da KG conseguimos abordagem direta, marcação de reuniões e foi nessas que surtiu um negócio em apenas 2 viagens, em que o cliente ficou fidelizado, ainda que com a pandemia tenha deixado tudo em *stand by*.

Na perspetiva da empresa, quais os interesses ou riscos, ao associar o seu negócio com parceiros? / Como avalia a experiência de parceria com outros negócios para entrar em mercados internacionais?

Relativamente aos riscos é relativo. Por exemplo, eu se tiver um parceiro da mesma área de negócio que eu pode haver conflito, mas eu acredito que existe conduta neste tipo de parcerias e as pessoas têm de confiar e eu posso tentar ficar com um negócio desejado por outra empresa, mas não faz sentido, porque sozinhos somos muito mais vulneráveis porque eu com os meus parceiros consigo chegar longe. Esta é a minha maneira de ver as coisas. Tem corrido bem, tenho visto empresas a não se respeitarem e isso nunca acaba bem. A verdade é que, de uma forma ou de outra, já tem acontecido o contrário, ter empresas a vir ter comigo e a dizer que receberam um contacto que é ligado à minha área, e dizerem que não lhes interessa e a apresentar-me a oportunidade.

Pela experiência que tem, o que considera fundamental nesta relação de parceria para que ela se possa desenvolver e continuar com novas oportunidades de negócio no futuro?

A minha opinião é sempre com o jogo limpo e aberto, todos os parceiros têm de se conhecer, evitar a concorrência, evitar a falta de comunicação e de informação. Nós temos de estar todos visíveis dentro de uma empresa.

De que forma esta parceria tem contribuído para a internacionalização da empresa?

No fundo é a busca de informação e contacto com clientes. Com a experiência uma empresa pode até ajudar-nos com as partes técnicas, mas essa parte vai ser sempre nossa, por muito esforço que eles possam fazer. Eles são muito úteis na pesquisa, na divulgação e a língua.