

**U.** PORTO

**FEP** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

---

A INTERNACIONALIZAÇÃO PARA MERCADOS NÃO  
DESENVOLVIDOS: MOTIVAÇÕES E BARREIRAS

**Jonathan Bastos Lampaça**

---

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

---

Orientado por

**Prof<sup>a</sup> Doutora Raquel Filipa Meneses Moutinho**

**Prof<sup>a</sup>. Doutora Hortênsia Barandas**

---

2021

## **Agradecimentos**

À minha orientadora, Prof. Doutora Raquel Meneses, por todo o apoio, disponibilade, dedicação e pelo incentivo que não me deixou desistir da realização deste trabalho.

À Prof. Doutora Hortênsia Barandas, pelo imprescindível apoio dado e por toda a preocupação demonstrada ao longo desta etapa.

À minha mãe e à minha irmã, agradeço pela paciência, pelo apoio e por sempre acreditarem em mim ao longo do meu percurso académico.

Às seis organizações que aceitaram participar na minha investigação, um especial agradecimento a todos os entrevistados pela disponibilade e pela partilha de conhecimento, essencial para a realização deste estudo.

## Resumo

Nos dias que correm, a internacionalização surge como uma das estratégias mais importante para fazer face à globalização e a mercados cada vez mais competitivos. Os mercados não desenvolvidos surgem como uma possibilidade para as empresas que procuram aproveitar todas as oportunidades que estes mercados podem oferecer, mas também é necessário ter em consideração as barreiras que são necessárias ultrapassar.

Deste modo, este estudo pretende analisar os processos de internacionalização das organizações para mercados não desenvolvidos, tendo como objetivo principal investigar as motivações e as barreiras que surgem ao longo deste processo.

Assim, foi efetuada uma análise qualitativa exploratória, utilizando dados primários recolhidos através de entrevistas a seis organizações e dados secundários, nomeadamente um podcast nacional que contém vários episódios sobre o tema da internacionalização para os mercados em estudo.

A presente investigação permitiu concluir que existem várias motivações e barreiras ao longo de um processo de internacionalização para mercados não desenvolvidos que não são consideradas na revisão de literatura efetuada, tais como as motivações da ocidentalização dos consumos, do aumento do valor da marca Portugal, da participação em feiras internacionais, da proximidade geográfica, da entreaajuda, da estabilidade económica e política e da vantagem cultural, como também as barreiras da reputação da marca, da burocracia administrativa e do risco de crédito. Este trabalho permitiu, também, analisar vários processos de internacionalização o que possibilitou transmitir algumas recomendações para conseguir ter sucesso, ou menos dificuldades, nos mercados em estudo.

Este estudo pretende apoiar as organizações portuguesas que estejam interessadas em internacionalizar para mercados não desenvolvidos, dando a conhecer diferentes motivações e barreiras que poderão encontrar ao longo do processo.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Mercados não desenvolvidos, Motivações, Barreiras.

## **Abstract**

These days, internationalization is emerging as one of the most important strategies to face globalization and increasingly competitive markets. The undeveloped markets rise as a possibility for companies looking to take advantage for all the opportunities that the market offers, but it is also necessary to consider the barriers that need to be overcome.

Therefore, this study aims to analyze the stages of internationalization of organizations to undeveloped markets, with the main objective of investigating the motivations and barriers that surges during this process.

Thus, an exploratory qualitative analysis was carried out, using primary data collected through interviews with six organizations and secondary data, namely a national podcast that contains several episodes about internationalization for the markets under study.

The present investigation allowed us to conclude that there are several motivations and barriers throughout an internationalization process for undeveloped markets that are not considered in the literature review carried out, such as the motivations for the westernization of demand, the increase in the value of the Portugal brand, the participation in international fairs, geographical proximity, mutual assistance, economic and political stability and cultural advantage, as well as the barriers of brand reputation, administrative bureaucracy and credit risk. This work also allowed us to analyze several internationalization processes, which made it possible to transmit some recommendations for success in the markets under study.

This study aims to support Portuguese organizations that are interested in internationalizing to undeveloped markets, making known different motivations and barriers they may encounter along the way.

**Keywords:** Internationalization, Undeveloped Markets, Motivations, Barriers.

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura .....	4
2.1. Mercados não desenvolvidos .....	4
2.1.1. Mercados menos desenvolvidos .....	5
2.1.2. Mercados emergentes .....	6
2.2. Internacionalização .....	8
2.3. Motivações para a internacionalização.....	9
2.4. Barreiras à internacionalização.....	11
2.5. A origem dos produtos .....	13
2.6. Internacionalização para mercados não desenvolvidos.....	15
3. Estudo Empírico .....	21
3.1. Objetivo do estudo .....	21
3.2. Metodologia .....	21
3.3. Coleta de dados .....	23
3.4. Amostra .....	24
4. Resultados.....	30
4.1. Apresentação dos resultados .....	30
4.2. Discussão .....	36
4.3. Conclusões dos Resultados .....	50
5. Conclusão .....	53
6. Bibliografia .....	56
7. Anexos .....	62

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Motivações da internacionalização para mercados não desenvolvidos.....	18
Tabela 2 – Barreiras da internacionalização para mercados não desenvolvidos. ....	19
Tabela 3 – Organizações entrevistadas.....	25
Tabela 4 – Mercados referidos durante as entrevistas.....	29
Tabela 5 – Análise das entrevistas (Barreiras Externas).....	31
Tabela 6 – Análise das entrevistas (Barreiras Internas).....	32
Tabela 7 – Análise das entrevistas (Barreiras Domésticas).....	32
Tabela 8 – Análise das entrevistas (Motivações Proativas). ....	34
Tabela 9 – Análise das entrevistas (Motivações Reativas). ....	35
Tabela 10 – Análise das entrevistas (Subcategorias emergentes).....	35

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Dimensões metodológicas da investigação.....	22
Figura 2 - O processo interativo da recolha de dados, ordenação de dados, e análise de dados para a construção da Grounded Theory. ....	23

## **Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China

FMI – Fundo Monetário Internacional

FTSE - Financial Times Stock Exchange

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

MINT – México, Indonésia, Nigéria e Turquia

MSCI - Morgan Stanley Capital International

Next-Eleven – Bangladesh, Egito, Indonésia, Irão, Coreia do Sul, México, Nigéria,

Paquistão, Filipinas, Turquia e Vietname

PIB – Produto Interno Bruto

PME's – Pequenas e Médias Empresas

S&P – Standard e Poor's

OCDE – Organização de Cooperação e o Desenvolvimento Económico

# 1. Introdução

O processo de internacionalização é extremamente complexo e comporta um grau de risco considerável, solicitando assim uma planificação extremamente cautelosa e objetiva. No processo de seleção dos mercados internacionais as empresas avaliam o quão distante o mercado destino está do seu mercado doméstico, em termos de distância cultural, administrativa, geográfica e económica (Ghemawat, 2001). Quanto mais distantes, mais arriscada será a internacionalização. Assim sendo, a internacionalização específica para mercados não desenvolvidos é particularmente desafiante para as organizações, em relação à capacidade de entendimento dos padrões e do procedimento para essa internacionalização, questionando as teorias já existentes neste sentido. Nessa circunstância, as estratégias habitualmente aconselhadas para a internacionalização podem ser distintas (Sandberg, 2014).

Contudo, a internacionalização para mercados não desenvolvidos é uma realidade, sendo, portanto, um tema muito pertinente e atual que vai alcançando importância na área da estratégia e de gestão internacional, embora ainda pouco analisado a nível académico.

A aposta nestes mercados é uma prática em evolução que solicita a investigação e consideração por parte de académicos, pela necessidade de informação e lições a retirar, dada a multiplicidade de vantagens competitivas que estes mercados exibem e oportunidades que apresentam para a exploração de negócios (Sandberg, 2014).

Devido à conjuntura económica de Portugal nos últimos anos e à crescente concorrência, a internacionalização das atividades passou a ser um fator primordial para assegurar uma estratégia de crescimento e sustentabilidade. As empresas têm vindo a reduzir a sua dependência dos mercados domésticos e a reestruturar as suas estratégias empresariais, de forma a aumentarem a sua vantagem competitiva e a criarem condições para a sua sustentabilidade a longo prazo (Deloitte & AICEP, 2014).

Nos últimos anos, começamos a assistir cada vez mais à internacionalização de empresas para mercados não desenvolvidos, a aposta nestes mercados demonstra ser uma tendência cada vez mais importante e as empresas portuguesas procuram aproveitar todas as oportunidades que estes mercados apresentam.

Sendo que já existem vários trabalhos que se focam na de internacionalização de e para países do hemisfério norte (essencialmente da Europa e dos Estados Unidos), e existem

poucos trabalhos que estudem as razões que levam as empresas de países desenvolvidos a internacionalizarem-se para países não desenvolvidos. Este trabalho debruça-se sobre este gap, trazendo uma nova perspetiva.

É importante diferenciar dentro dos mercados não desenvolvidos os mercados emergentes dos menos desenvolvidos. Isto porque os mercados emergentes apresentam condições diferentes dos mercados menos desenvolvidos, desde logo porque têm uma promessa de mercado em crescimento que os torna mais atrativos.

A presente dissertação tem como objetivo principal analisar as motivações e as barreiras que as empresas enfrentam quando decidem apostar em mercados não desenvolvidos (mercados emergentes e mercados menos desenvolvidos), sendo feito um enquadramento teórico e revisão de literatura relacionada com o tema, apresentando e analisando as entrevistas realizadas aos vários intervenientes, e finalmente, apresentando as principais conclusões e recomendações para a internacionalização de empresas portuguesas para estes mercados.

Em síntese, este estudo pretende responder à seguinte questão de investigação:

*Quais são as motivações e as barreiras que as empresas enfrentam quando se internacionalizam para mercados não desenvolvidos (emergentes e menos desenvolvidos)?*

Considerando o objetivo deste trabalho, fica patente que é essencial recolher o máximo de informação relevante possível. Deste modo, a metodologia utilizada no presente contexto é a investigação qualitativa. A razão predominante deve-se a circunstância da mesma abranger diversas abordagens e desse modo valorizar a interpretação e compreensão dos acontecimentos analisados, incluindo vários contextos económicos, sociais e comportamentais (Lessard-Hébert et al., 2013). Mais especificamente, optou-se pelo *systematic combining* como principal metodologia de investigação tendo em conta que ao longo da investigação as etapas da revisão de literatura e do trabalho de campo foram alternando, por exemplo, a introdução dos conceitos de etnocentrismo, etnocentrismo invertido e efeito país de origem resultaram da análise das entrevistas. Como o trabalho em causa inclui a análise de fatores de natureza socioeconómica, legal e política, para a investigação em causa considera-se esta a metodologia mais adequada.

O presente trabalho encontra-se estruturado na seguinte forma: a seguir a esta introdução é apresentada uma revisão da literatura referente aos mercados não desenvolvidos que inclui os mercados menos desenvolvidos e emergentes, principalmente as suas especificidades e as suas características. Sendo que depois, é abordado o processo de internacionalização, nomeadamente as motivações e as barreiras à internacionalização. Seguidamente, são apresentados os conceitos de etnocentrismo e o efeito país origem, procurando relacionar as influências destes conceitos na estratégia de internacionalização das empresas. Na última parte da revisão de literatura é discutido a internacionalização para mercados não desenvolvidos. Posteriormente, é explicada a metodologia utilizada, assim como a recolha de dados e a amostra. No quarto capítulo, é realizada a análise e interpretação dos dados, como também a apresentação das principais conclusões a retirar dos resultados. O último capítulo contempla as conclusões finais, as respostas à questão de investigação, as limitações do estudo e por último as sugestões para investigação futura.

Em relação ao contributo académico, esta dissertação proporciona várias informações importantes que futuramente poderão permitir diferentes investigações, qualitativas ou quantitativas. E ainda, poderá ser aproveitada como fonte de informação, para gestores que equacionem internacionalizar para este tipo de mercados.

## **2. Revisão de Literatura**

Num mercado tão globalizado e competitivo como o atual, a internacionalização das empresas surge como uma aposta fundamental para o seu sucesso. Assim, neste capítulo será apresentada uma revisão da literatura relativamente aos mercados não desenvolvidos, nomeadamente os mercados menos desenvolvidos e os mercados emergentes. Seguidamente, será abordado o processo de internacionalização, das motivações e das barreiras da internacionalização, bem como estas podem influenciar a opção por mercados não desenvolvidos. Para além disso, serão discutidos os conceitos de etnocentrismo e efeito país origem. Por último, é explorado o processo de internacionalização especificamente para mercados não desenvolvidos.

### **2.1. Mercados não desenvolvidos**

Os mercados emergentes e os mercados menos desenvolvidos têm se tornado cada vez mais importantes na economia global, não apenas como centros de produção, mas também como destinos finais para bens de consumo e serviços. Estas economias representam quase dois terços do crescimento do PIB mundial e mais da metade do consumo nos últimos 15 anos (McKinsey Global Institute, 2018).

Estes mercados têm vindo a viver um período extraordinário de desenvolvimento económico ao longo das últimas décadas, sendo que para além da Índia e da China, que registaram taxas de crescimento económico recorde, os países da África Subsariana e da América Latina conseguiram igualar ou exceder o seu desempenho da década de 1960 e primeira metade da década de 1970 (Diao et al., 2017).

A Ásia é a maior região comercial do mundo e com a maior taxa de crescimento contínuo, mais especificamente a Ásia emergente mostrou um desempenho económico robusto com um crescimento médio de 5,8% em 2019, apoiado por uma população urbana em rápido crescimento, elevados fluxos de IDE e rápida transformação digital (OCDE, 2020). Até 2030, a Ásia poderá ultrapassar a América do Norte e a Europa combinadas em termos de poder global, dada a sua maior taxa de crescimento económico, maior população e crescente investimento tecnológico (National Intelligence Council, 2012).

A África, com um crescimento médio do PIB de 3,6% em 2019 e 3,8% em 2020 (estimativa pré-crise), inclui várias das economias de crescimento mais rápido do mundo, tais como o Ruanda, a Etiópia, a Costa do Marfim, o Gana e a Tanzânia (OCDE, 2020).

### **2.1.1. Mercados menos desenvolvidos**

Um mercado menos desenvolvido é um país com um nível de vida reduzido, baixos indicadores de desenvolvimento socioeconómico, uma indústria pouco desenvolvida, um Índice de Desenvolvimento Humano e um rendimento per capita considerado moderado a baixo (Gaillard, 2010; Azuayi, 2016). Estes mercados são caracterizados por recursos humanos muito fracos em termos de educação, saúde, nível de alfabetização, sendo que são considerados países menos desenvolvidos quando são economicamente vulneráveis (Azuayi, 2016).

De acordo com Oplatka (2004), estes países foram governados por europeus durante muito tempo, a sua economia é mais baseada na agricultura, e são normalmente caracterizados por altas taxas de mortalidade, altas taxas de natalidade, altos níveis de pobreza e grandes diferenças entre ricos e pobres. Isto não quer dizer, contudo, que exista uma definição coerente e clara de países menos desenvolvidos, embora estes países partilhem algumas semelhanças, eles têm muitas diferenças como diversas culturas, sistemas políticos, economias, religiões e aspirações (Oplatka, 2004).

Alguns dos países menos desenvolvidos viveram um período extraordinário de desenvolvimento económico ao longo das últimas décadas. Um grande número de países da América Latina e de África Subsariana registaram um crescimento acelerado a partir do início dos anos 90, tornando as últimas duas décadas um raro período de convergência económica com as economias avançadas, além de que o crescimento nos países de baixo rendimento de África tem permanecido elevado e resistente (Diao et al., 2017).

Diao et al. (2017) apresentam um trabalho acerca do crescimento de alguns mercados menos desenvolvidos, considerando que existem diversos fatores que podem desencadear o crescimento dessas economias, dando como exemplo:

- Dotação de recursos naturais - descobertas de diamantes no Botswana em meados da década de 1960;

- Dotação de condições que permitam baixo custo - a criação de uma zona de exportação e a emergência de um sector transformador de mão-de-obra intensiva nas Maurícias durante o início da década de 1970;
- Reformas políticas de incentivo ao investimento - reformas favoráveis aos negócios e ao mercado que desencadearam investimentos do setor privado no Gana e na Índia durante a década de 1980.

Os países que conseguiram esta transformação passaram a integrar um novo grupo – os mercados emergentes.

### **2.1.2. Mercados emergentes**

“Mercados Emergentes” é atualmente um termo muito popular, que foi introduzido em 1981 por Antoine van Agtmael, economista da International Finance Corporation (IFC), para representar um conjunto de países com mercados promissores que poderiam crescer rapidamente através de investimentos (Economist, 2017). Face ao aumento do interesse, em meados os anos 90 surgiram as abreviaturas: "BRIC" - Brasil, Rússia, Índia e China, "MINT" - México, Indonésia, Nigéria e Turquia, "Next-Eleven" - Bangladesh, Egito, Indonésia, Irão, Coreia do Sul, México, Nigéria, Paquistão, Filipinas, Turquia e Vietname que atraem atenção devido às suas economias em crescimento, que prometem um elevado rendimento sobre os investimentos (Sandberg, 2014; Tatoglu et al., 2016).

A pesquisa em torno dos mercados emergentes está destinada a crescer em influência e alcance, não apenas por causa das informações relevantes sobre como esses mercados se desenvolvem e prosperam ao longo do tempo, mas também por causa da crescente consciência da contribuição para a compreensão de muitas áreas da economia, finanças e negócios internacionais (Kearney, 2012).

Apesar de não existir uma definição de mercados emergentes aceite universalmente, há alguns aspetos que são comuns na sua definição, tal como os salientados por Arnold e Quelch (1998):

1. o nível de desenvolvimento da sua economia, medido, geralmente, pelo PIB per capita;

2. o ritmo do seu desenvolvimento, avaliado pela taxa de crescimento do PIB;
3. e o sistema de governo, isto é, o seu nível de liberalização.

Segundo Cavusgil et al. (2013), apesar de existirem várias definições de mercados emergentes, existem certos índices que permitem classificá-los, tais como: FTSE (Financial Times Stock Exchange), MSCI (Morgan Stanley Capital International), S&P (Standard e Poor's), Goldman Sachs e Grant Thornton. De acordo com esses índices, os mercados emergentes são frequentemente reconhecidos como América Central e Latina, Médio Oriente, Europa Central e Oriental, África e Sudeste Asiático.

Entende-se, então, que os mercados emergentes são caracterizados por terem um baixo rendimento, mas um rápido crescimento que advém, especialmente, da liberalização da sua economia (Hoskisson et al., 2000). Wright et al. (2005) argumentam que as características de um mercado emergente também envolvem um contexto social, político e económico único.

Ramamurti (2016) destaca a aceleração do crescimento económico como um dos principais fatores para o crescente interesse nos mercados emergentes. Este crescimento atrai tanto os investidores como empresas em números crescentes (Lamin & Livanis, 2013). Por sua vez, Meyer e Peng (2016) defendem que não se trata apenas de crescimento económico, mas, também do potencial de crescimento económico que torna os mercados emergentes atraentes. Os mercados emergentes também oferecem oportunidades de aprendizagem para empresas devido a novos sistemas empresariais, acesso a diferentes fontes de fornecedores e, possivelmente, modelos de negócios alternativos (Enderwick, 2009).

Pode-se afirmar que o ponto chave que descreve estes mercados é a transição. Os mercados emergentes caracterizam-se por estar em processos de transição em diversos sentidos, tais como taxas de natalidade, esperança média de vida e sistema educacional (Lenartowicz e Johnson, 2007; Mody, 2004). Isso leva tanto à internacionalização dos mercados emergentes como à atração de investidores globais (Lamin e Livanis, 2013). Outras transições também podem ocorrer nas suas instituições económicas e políticas, bem como uma maior cooperação com o mercado global (Mody, 2004). Ainda assim, ao longo desta transição, o mercado emergente é estruturalmente volátil devido à natureza da transformação, mas a liberalização está positivamente ligada a um IDE mais alto e à taxa de

crescimento económico dos mercados (Singh, 2012). Desta forma estes mercados parecem ser simultaneamente extremamente apelativos e desafiantes quanto à internacionalização.

## **2.2. Internacionalização**

A internacionalização (independentemente do mercado destino) e todo o processo envolvente reflete um enorme desafio para as empresas, não apenas pela importância que representa, mas também dada a sua complexidade, não podendo ser considerado como uma simples exploração de mercados. Diversos fatores devem ser considerados: de que forma iniciar o processo, a seleção, a dimensão e estabilidade dos mercados, entre muitas outras condições, que podem determinar o sucesso da internacionalização da empresa.

O processo de internacionalização da empresa é complexo e multidimensional. Geralmente, o conceito de internacionalização inclui todo um conjunto de operações internacionais, transitando de transações comerciais para formas altamente avançadas de participação de uma empresa em atividades de produção (Welch & Luostarinen, 1988).

A internacionalização é, acima de tudo, um processo de desenvolvimento empresarial no qual uma empresa se envolve de forma crescente em atividades transfronteiriças (Calof & Beamish, 1995).

Segundo Knight (2004), a internacionalização pode ser analisada a partir de três perspetivas diferentes: um método dinâmico referente ao próprio processo, um processo estático no qual as atividades das empresas no exterior estão relacionadas com vários indicadores e perfis que devem fornecer o grau de internacionalização da empresa, e um processo comportamental em que a internacionalização empresarial é vista através do comportamento de gestão de uma empresa. Esta última perspetiva ajuda a compreender as opções e é nela que esta tese se enquadra.

No fundo a internacionalização constitui uma etapa em que uma empresa adquire conhecimento e experiência ao desenvolver estratégias internacionais. Contudo, esse processo não é simples e estes mercados apresentam diversas motivações e barreiras específicas, mas que têm vindo a ser muito pouco estudadas.

### **2.3. Motivações para a internacionalização**

Num mercado global, as empresas necessitam de diminuir cada vez mais a sua dependência dos mercados domésticos. As principais motivações são justificadas pelas modificações do ambiente económico mundial, as empresas apresentam necessidades de desenvolvimento internacional, sendo esse crescimento para mercados internacionais essencial (Lu & Beamish, 2001).

As empresas enfrentam diferentes estímulos, tanto internos como externos, que são apontados como tendo grande influência nas decisões de internacionalização (Cavusgil e Godiwalla 1982; Alon et al., 2017). A nível interno pode ocorrer, por exemplo, pelo facto de o gestor reconhecer que há maior potencial de crescimento no exterior do que no mercado interno, ou a motivação pode ser uma fonte externa, resultante de um contacto não previsto de um potencial cliente no exterior que mostra interesse acerca dos produtos da empresa (Alon et al., 2017; Hutchinson et al., 2006). Um acontecimento não previsto para acompanhar e investigar os mercados internacionais é um motivo reativo, é semelhante à motivação promovida pela ocorrência de um evento doméstico que não está sob o controle da empresa, como uma recessão no país doméstico (Alon et al., 2017). Por outro lado, há motivos proativos para a internacionalização, que decorrem da gestão acreditar que a internacionalização melhora a posição atual da empresa.

Alon et al. (2017), relativamente às motivações proactivas, realçam as estratégias de crescimento da organização (face às condições desfavoráveis de crescimento no mercado interno, a internacionalização surge como uma resposta necessária) e a exploração de negócios criados num novo mercado (como as alterações legislativas, um acordo que sirva para reduzir as barreiras comerciais certamente encorajará as empresas a aproveitar as tarifas mais baixas para exportar).

Já as motivações reativas abrangem a internacionalização por arrastamento (face à importância de a empresa estar próxima do seu cliente ou mesmo seguir a mudança do seu cliente para um novo mercado), as ameaças dos concorrentes, o excedente da capacidade produtiva e a saturação do mercado doméstico (Alon et al., 2017).

Dunning e Lundan (2008) estabelecem uma tipologia de motivações de acordo com os objetivos a atingir, assim dividem as motivações em diversas categorias: procura de mercados, procura de recursos, procura de eficiência e procura de recursos estratégicos.

A procura de mercados foca-se em aspetos relacionados com a ampliação da carteira de clientes, sendo que os gestores admitem a importância de ter acesso a determinados mercados estrangeiros e consideram necessária uma presença direta (Dunning e Lundan, 2008).

As empresas que procuram recursos são aquelas que investem no exterior para adquirir recursos, a um custo em comparação mais baixo, ou simplesmente procuram aceder a recursos que não existem no seu mercado doméstico com a finalidade de localizar, pelo menos, parte da cadeia de valor no estrangeiro de forma a minimizar os custos de produção (Dunning e Lundan, 2008).

Relativamente à procura de eficiência, Dunning e Lundan (2008) referem o propósito da racionalização das estruturas, estabelecendo investimentos para ganhar, por exemplo, economias de escala e gama, mas também diversificar os riscos da empresa.

Em relação à procura de recursos estratégicos, as empresas procuram ativos intangíveis como tecnologias, patentes e conhecimentos que são essenciais para a empresa desenvolver e aumentar as suas vantagens competitivas, sendo que o foco no desenvolvimento de recursos estratégicos por parte das empresas sustenta os seus objetivos estratégicos de longo prazo (Dunning e Lundan, 2008).

Em síntese, em termos gerais e sem se tomar em consideração o nível de desenvolvimento do país destino, o aumento da competitividade, a possibilidade de crescimento, a possível melhoria do desempenho financeiro, a redução da dependência do mercado interno e a possibilidade de ser sustentável a longo prazo são alguns dos motivos referidos na literatura para a internacionalização das empresas. Contudo, nem todas estas motivações podem ser usadas para justificar a ida para mercados emergentes ou para mercados menos desenvolvidos.

Sekliuckiene (2013) apresenta um dos poucos trabalhos sobre internacionalização para mercados não desenvolvidos, considerando que as motivações são diferentes de acordo com o tipo de mercado e podem ser divididas em:

- intenção de ampliar a participação no mercado (tais empresas frequentemente investem nos mercados emergentes de rendimento médio);
- intenção de diminuir os custos operacionais (as empresas que procuram investir nos mercados emergentes de rendimento mais baixo);

- procura de recursos essenciais para a atividade (investem nos países, onde há abundância de recursos naturais e outros que são necessários para a empresa);
- procura por novas tecnologias para melhorar a produtividade da empresa (investem em países em desenvolvimento).

No caso de economias em transição, o aumento de investimento direto estrangeiro parece estar diretamente ligado a existência de várias mudanças institucionais como o desenvolvimento de investimento privado, o desenvolvimento do setor bancário, a liberalização da taxa de câmbio e do comércio e o desenvolvimento de instituições jurídicas (Bevan et al., 2004). Assim, os investidores estrangeiros reagem positivamente a uma política governativa que facilita tanto a exploração quanto a aplicação de recursos, e isso é particularmente relevante para os mercados emergentes porque os mecanismos económicos subjacentes são tipicamente subdesenvolvidos (Bevan et al., 2004; Delios & Henisz, 2001).

## 2.4. Barreiras à internacionalização

As empresas, tal como enfrentam diversos estímulos que as levam à expansão internacional, também têm que fazer face a barreiras que condicionam esse processo. Segundo Leonidou (1995), estas barreiras correspondem a qualquer dificuldade colocada às empresas para iniciar, manter ou desenvolver operações internacionais.

Alguns autores defendem que até o simples facto de serem empresas estrangeiras as coloca logo à partida em desvantagem em relação às empresas locais, tendo que suportar custos adicionais – *liability of foreignness* (Zaheer, 1995). Estes gastos adicionais decorrem da ausência de conhecimento do mercado, da distância cultural (diferenças na língua e religião), da distância política e legal (impostos, câmbio, tratados comerciais e limitações impostas ao IDE), da distância geográfica, que tem consequências ao nível da logística e comunicação e, finalmente da distância económica, isto é, das disparidades dos rendimentos dos consumidores, das características do canal de distribuição, dos custos em recursos humanos e financeiros (Ghemawat, 2001; Suarez-Ortega, 2003; Zaheer, 1995).

Fletcher (2001) agrupa as barreiras em três grupos principais. Em primeiro lugar, a ausência de características de gestão que enfatizam o conhecimento de negócios internacionais e experiência em operações internacionais. Em segundo lugar, diferentes

características da organização que incluem o desinteresse de desenvolver novos produtos para os mercados estrangeiros (Fletcher, 2001). Em terceiro lugar, a presença de impedimentos externos, como por exemplo, os concorrentes nos mercados externos e o risco de entrar em países estrangeiros com um baixo nível de conhecimento do mercado e como ele opera, problemas de custos, falta de capacidade de exportação e de assistência do governo (Fletcher, 2001). Suarez-Ortega (2003) faz a ligação entre o que é externo e interno, destacando o que falta na empresa para responder da melhor forma ao novo contexto.

Contudo, segundo Zaheer (1995), a influência das condicionantes durante o processo de internacionalização será diferente em consequência da empresa, da indústria e do mercado de origem e destino. Principalmente, as dificuldades enfrentadas pelas PME's serão de uma magnitude superior, dado que, têm menores capacidades relativamente aos recursos financeiros e humanos comparativamente com as grandes empresas (Brouthers et al., 2009; Leonidou, 1995). Mais ainda, a intensidade de cada uma das barreiras à internacionalização dependendo do nível de internacionalização já alcançado pela empresa.

Sendo assim, percebe-se que existem barreiras à internacionalização internas e externas. As barreiras internas estão relacionadas com os fatores inerentes à empresa, como a escassez de recursos humanos, condições financeiras e capacidade produtiva; as barreiras externas dizem respeito à envolvente em que a empresa se encontra a operar, como as matérias legislativas, burocráticas, as diferenças culturais e o risco cambial (Leonidou, 1995; Suarez-Ortega, 2003). As barreiras externas podem ainda ser, de acordo com Leonidou (1995), domésticas ou estrangeiras, em que as barreiras domésticas são relativas ao país de origem da organização, como por exemplo a ausência de apoio por parte do governo, e as barreiras estrangeiras são relativas a constrangimentos no mercado externo onde a empresa opera ou pretende operar, por exemplo, os concorrentes presentes nos mercados externos.

Xu e Meyer (2013) afirmam que os principais desafios das economias emergentes não são iguais aos apresentados pelas economias desenvolvidas em diversas dimensões, normalmente incluindo os seguintes pontos:

- os mercados são menos eficientes devido à menor transparência, extensas assimetrias de informação e maiores custos de monitorização e fiscalização;

- os governos e as entidades ligadas ao governo definem não só as regras, mas participam ativamente na economia, por exemplo, por meio de empresas estatais ou controladas pelo Estado;
- os comportamentos baseados em relações são comuns, em parte como consequência dos mercados menos eficientes, mas sem dúvida, também devido a tradições sociais, que influenciam a forma como as empresas interagem umas com as outras;
- o risco e a incerteza são elevados, devido à constante volatilidade dos ciclos económicos, políticos e institucionais.

As empresas têm, pois, mais dificuldade em prever as medidas que necessitam para a tomada de decisões estratégicas, incluindo, por exemplo, ciclos de negócios, ações do governo e o próprio resultado de procedimentos legais (Xu e Meyer, 2013).

## **2.5. A origem dos produtos**

O conceito de etnocentrismo foi pela primeira vez abordado por Sumner, em 1906, que introduziu o termo do ponto de vista sociológico em que uma pessoa diante de um grupo sente que se identifica com esse grupo ou, pelo contrário acredita que é antiético pertencer a esse grupo (Shimp & Sharma, 1987).

Desta forma, o etnocentrismo pode ser uma barreira à internacionalização das empresas para alguns países uma vez que a população desses mercados desenvolveu um sentimento positivo excepcional relativamente ao que é produzido no seu próprio país. Sharma et al. (1995) defendem que os países etnocêntricos têm a convicção de que a compra de produtos estrangeiros é algo negativo, que pode ferir o país de origem do consumidor. Ou seja, consumidores etnocêntricos não só acreditam que os produtos domésticos têm qualidade superior, como acham inapropriado comprar produtos feitos no estrangeiro pelo facto de representar uma atitude desleal para com a própria pátria uma vez que isso pode levar a uma deterioração da economia e do emprego no seu país (Sharma et. al., 1995). O consumo etnocêntrico tem um efeito único no momento da compra, este afeta as intenções de compra independentemente das avaliações do produto (De Nisco et al., 2016). Os consumidores que consideram imoral comprar produtos estrangeiros, também tendem a ter

visões negativas acerca da qualidade desses produtos e avaliar os produtos domésticos de forma superior (Sharma et. al., 1995).

Deste modo, preferem produtos nacionais, tendo a tendência para os avaliar favoravelmente; tendo, por outro lado, preconceitos contra os produtos importados. Esta pode ser uma fortíssima restrição visto muitos países serem etnocêntricos e preferirem os seus produtos e o que a sua região oferece. Por isso, antes de uma empresa se lançar na internacionalização, deve avaliar se as suas vantagens competitivas (por exemplo, uma tecnologia avançada ou um *know-how* superior) lhe permitirão vencer a concorrência no mercado de destino, contando com o possível etnocentrismo da parte dos consumidores (Sharma et. al., 1995).

Guo et al. (2017) afirmam que os consumidores nos países em desenvolvimento são mais etnocêntricos do que os consumidores nos países desenvolvidos. Opinião contrária têm Agbonifoh e Elimimian (1999), que sugerem que nos países em desenvolvimento não se pode falar apenas sobre etnocentrismo, afirmando que também se encontra uma espécie de etnocentrismo invertido.

Este etnocentrismo invertido representa uma lógica completamente oposta à anteriormente mencionada, sendo que neste contexto, o consumidor idealiza como ótimo ou de qualidade superior todos, ou alguns produtos, de marcas estrangeiras, tendo uma ideia bastante depreciativa dos produtos do seu próprio país (Costa e Silva, 2012)<sup>1</sup>. Também Brouthers et al (2000) defendem que a percepção da superioridade dos produtos estrangeiros é mais pronunciada nos países de economias emergentes, nos quais os produtos locais podem ser evitados em favor dos produtos estrangeiros, especialmente aqueles oriundos de países avançados.

As questões relacionadas com a origem dos produtos têm beneficiado de uma elevada importância em virtude do aumento no volume de transações internacionais e a grande variedade de produtos importados acessíveis aos consumidores. É comum afirmar que os efeitos do país de origem estão associados com a avaliação dos consumidores acerca de um produto de determinado país baseados, nomeadamente, nas suas primeiras

---

<sup>1</sup> Costa, M. M & Silva, S. C (2012). Que efeitos da globalização no marketing: etnocentrismo? Ou etnocentrismo invertido?. Acedido em 3 de Fevereiro de 2021 em <https://www.hipersuper.pt/2012/12/27/que-efeitos-da-globalizacao-no-marketing-etnocentrismo-ou-etnocentrismo-invertido-por-maria-madalena-costa-e-susana-costa-e-silva-catolica-porto/>

impressões, nas suas forças e fraquezas, na produção e marketing desse produto (Roth & Romeo, 1992). Lee e Ganesh (1999), por sua vez, consideram que os efeitos país de origem podem incluir variáveis tão diversas como as tradições, a política, a liberalização económica e as percepções gerais de um país.

Bilkey e Nes (1982) defendem a importância do país de origem na avaliação dos produtos tal como, também, destacam a importância deste tema para os países que necessitam aumentar as suas exportações e para as empresas que vendem produtos originários de um país diferente do país de venda.

Os resultados fornecidos por Magnusson et al. (2011) também são forte evidência de que a imagem do produto do país de origem percebido pelo consumidor afeta significativamente as atitudes face à marca e isso acontece independentemente do país de origem percebido pelos consumidores ser ou não correto.

Em certas situações, o país de origem dos produtos é uma fonte de vantagem que apoia a internacionalização de uma empresa, mas em sentido contrário, as empresas podem descobrir que seus produtos são discriminados pelos consumidores devido à existência de efeito país de origem negativo (Cuervo-Cazurra et al. 2018).

Pode-se, pois, afirmar que a origem dos produtos é muito importante, podendo funcionar como um facilitador para a internacionalização quando o efeito país de origem é positivo e quando o país destino sofre de etnocentrismo invertido; ou funcionar como um obstáculo quando o efeito país de origem é negativo ou quando o país destino é etnocêntrico.

## **2.6. Internacionalização para mercados não desenvolvidos**

A internacionalização para países não desenvolvidos representa um desafio importante para as empresas relativamente à compreensão dos padrões e do procedimento para essa internacionalização. No entanto, os mercados emergentes destacam-se pelo elevado potencial de crescimento, oferecendo boas oportunidades de negócios para as empresas.

Para Arnold e Quelch (1998), as primeiras empresas a internacionalizar para um dado mercado não desenvolvido conseguem obter maiores vantagens, uma vez que conseguem estabelecer relações, não só com empresas, mas também com o governo local, explorando

assim a procura não satisfeita, incorrendo em menores custos de marketing e contratando os indivíduos com maior qualificação e experiência.

Em primeiro lugar, é importante ter em consideração que alguns mercados não desenvolvidos têm um elevado crescimento económico, frequentemente mais significativo do que os mercados maduros (Cavusgil et al., 2013). Como resultado, criam-se novos mercados para produtos e serviços, existe valorização dos padrões de vida, e aumenta a atração internacional de IDE e exportações (Khanna & Palepu, 2010). No entanto, o rápido crescimento económico resulta geralmente de elevadas taxas de inflação e maiores disparidades de rendimento (Cavusgil et al., 2013).

Em segundo lugar, os mercados não desenvolvidos têm a tendência a acomodar “lacunas institucionais” (Cavusgil et al., 2013). Nos mercados não desenvolvidos há determinados intermediários que conectam os compradores e os vendedores (Khanna & Palepu, 2010). Sem estes intermediários o mercado pode não funcionar corretamente, dado que é difícil para os participantes do mercado se encontrarem e estes intermediários ainda são escassos nos mercados não desenvolvidos, o que constitui a definição de "lacunas institucionais" (Cavusgil et al., 2013; Khanna & Palepu, 2010). As três principais lacunas institucionais que criam falhas nos mercados não desenvolvidos são informações não confiáveis, regulamentações complexas e um sistema judicial complexo (Khanna & Palepu, 2010).

Em terceiro lugar, os mercados não desenvolvidos são frequentemente descritos como focados em relacionamentos, em vez de focados no mercado. Isto significa, que o negócio é baseado em relacionamentos de longo prazo, conexões pessoais, laços familiares e amizade (Cavusgil et al., 2013). Hoskisson et al. (2000) argumentam que, particularmente nos mercados não desenvolvidos, boas relações com os governos proporcionaram benefícios e ajudam a estabelecer vantagens competitivas que podem até substituir as lacunas institucionais. Portanto, não é surpreendente que algumas empresas se expandam para mercados não desenvolvidos por causa dos laços dos funcionários ou experiências pessoais (Khanna et al., 2005). Ao mesmo tempo, podem existir problemas de suborno e corrupção, que se tornam sérios riscos para realizar negócios em mercados não desenvolvidos, contribuindo para um custo mais elevado de realizar negócios (Enderwick, 2009; Diaz et al, 2012).

Assim sendo, as características de um mercado não desenvolvido não são diretamente transferíveis para outro, nem podem ser vistas como gerais a todos, é necessário realizar estudos comparativos para identificar a diferença entre cenários institucionais e a situação económica, e essas diferenças também se estendem às diferenças regionais dentro dos países (Nielsen et al., 2018).

Nas Tabelas 1 e 2 são apresentadas as categorias teóricas utilizadas, bem como a indicação da sua fonte, são a base do trabalho de análise no estudo empírico.

Estas tabelas resultam do resumo de todos os trabalhos encontrados ao longo da revisão da literatura. As motivações e as barreiras foram aplicadas aos mercados em estudo, sendo que as últimas duas colunas das tabelas (mercados emergentes e mercados menos desenvolvidos) representam o que se espera que seja adequado, ou seja, o grau de adequabilidade expectável. A revisão de literatura não especifica exatamente as motivações e as barreiras de cada um dos mercados, mas tendo em consideração as características de cada um foi estabelecida esta primeira correspondência.

Tabela 1: Motivações da internacionalização para mercados não desenvolvidos

	<b>Motivações</b>	<b>Autor</b>	<b>Mercados Emergentes</b>	<b>Mercados Menos Desenvolvidos</b>
Motivação Proativa	Aceleração do crescimento económico / potencial de crescimento económico	(Lu & Beamish, 2001; Meyer e Peng, 2016; Ramamurti 2016; Singh, 2012)	X	
Motivação Proativa	Expectativa de elevado rendimento sobre os investimentos	(Lu & Beamish, 2001)	X	
Motivação Proativa	Maior potencial de crescimento no exterior do que no mercado interno	(Alon et al., 2017; Hutchinson et al., 2006)	X	X
Motivação Proativa	Estratégias de crescimento da organização	Alon et al. (2017)	X	X
Motivação Proativa	Exploração de negócios criados num novo mercado	Alon et al. (2017)	X	X
Motivação Proativa	Alterações legislativas, um acordo que sirva para reduzir as barreiras comerciais	Alon et al. (2017)	X	X
Motivação Proativa	Procura de mercados (ampliação da carteira de clientes)	(Dunning e Lundan 2008; Sekliuckiene, 2013)	X	X
Motivação Proativa	Procura de recursos	(Dunning e Lundan 2008; Sekliuckiene, 2013)	X	X
Motivação Proativa	Procura de eficiência (economias de escala e gama)	Dunning e Lundan (2008)	X	X
Motivação Proativa	Procura de recursos estratégicos (técnicas e patentes)	(Dunning e Lundan 2008; Sekliuckiene, 2013)	X	
Motivação Proativa	Questões de origem dos produtos	(Cuervo-Cazurra et al. 2018; Brouthers et al 2000)	X	X
Motivação Reativa	Internacionalização por arrastamento	Alon et al. (2017)	X	X
Motivação Reativa	Ameaças dos concorrentes	Alon et al. (2017)	X	X
Motivação Reativa	Excedente da capacidade produtiva	Alon et al. (2017)	X	X
Motivação Reativa	Saturação do mercado doméstico	Alon et al. (2017)	X	X
Motivação Reativa	Mudanças institucionais	(Bevan et al., 2004; Mody, 2004)	X	
Motivação Reativa	Política governativa que facilita tanto a exploração quanto a aplicação de recursos	(Bevan et al., 2004; Delios & Henisz, 2001)	X	

Tabela 2: Barreiras da internacionalização para mercados não desenvolvidos

	<b>Barreiras</b>	<b>Autor</b>	<b>Mercados Emergentes</b>	<b>Mercados Menos Desenvolvidos</b>
Barreira Externa	Distância cultural (diferenças na língua e religião)	(Ghemawat, 2001; Leonidou, 1995; Suarez-Ortega, 2003; Zaheer, 1995)	X	X
Barreira Externa	Distância política e legal (impostos, câmbio, tratados comerciais e limitações impostas ao IDE)	(Ghemawat, 2001; Leonidou, 1995; Suarez-Ortega, 2003; Zaheer, 1995)	X	X
Barreira Externa	Distância geográfica (ao nível da logística e comunicação)	(Ghemawat, 2001; Suarez-Ortega, 2003; Zaheer, 1995)	X	X (mais pronunciado nos mercados menos desenvolvidos)
Barreira Externa	Distância económica (disparidades dos rendimentos dos consumidores, das características do canal de distribuição, dos custos em recursos humanos e financeiros)	(Ghemawat, 2001; Suarez-Ortega, 2003; Zaheer, 1995)	X	X (mais pronunciado nos mercados menos desenvolvidos)
Barreira Externa	As matérias legislativas, burocráticas	(Leonidou, 1995; Suarez-Ortega, 2003)	X	X
Barreira Externa	Concorrência	(Leonidou 1995; Fletcher, 2001)	X	X
Barreira Externa	Menor transparência, extensas assimetrias de informação e maiores custos de monitorização e fiscalização	Xu e Meyer (2013)	X	X
Barreira Externa	Tradições sociais, que influenciam a forma como as empresas interagem umas com as outras	Xu e Meyer (2013)	X	X
Barreira Externa	O risco e a incerteza são elevados, devido à constante volatilidade dos ciclos económicos, políticos e institucionais.	(Xu e Meyer 2013; Singh, 2012)	X	X
Barreira Externa	Lacunas institucionais	(Cavusgil et al., 2013; Khanna & Palepu, 2010).	X	X
Barreira Externa	Problemas de suborno e corrupção	(Enderwick, 2009; Diaz et al, 2012)	X	X
Barreira Doméstica	Falta de assistência do governo	Leonidou (1995)	X	X
Barreira Interna	Ausência de pessoal qualificado	(Leonidou, 1995; Suarez-Ortega, 2003)	X	X
Barreira Interna	Condições financeiras	(Leonidou, 1995; Suarez-Ortega, 2003)	X	X
Barreira Interna	Capacidade produtiva	(Leonidou, 1995; Suarez-Ortega, 2003)	X	X

Em síntese, de acordo com as Tabelas 1 e 2, pode-se afirmar que é expectável que os mercados menos desenvolvidos apresentem as mesmas barreiras e motivações que os mercados emergentes, excluindo certas motivações como a do crescimento, da procura de recursos tecnológicos, da liberalização da taxa de câmbio e do comércio, de uma política governativa que facilita tanto a exploração quanto a aplicação de recursos, do desenvolvimento de investimento privado, do setor bancário e de instituições jurídicas. Sendo que os países menos desenvolvidos apresentam as mesmas barreiras dos mercados emergentes, mas de uma forma ainda mais intensa. Os países menos desenvolvidos que, entretanto, conseguem melhorar e aumentar os indicadores de desenvolvimento socioeconómico, desenvolver a sua indústria e as suas instituições, bem como aumentar o seu rendimento per capita passam a integrar o grupo dos mercados emergentes. As motivações e barreiras para a internacionalização para mercados não desenvolvidos não podem ser generalizados a todos os mercados emergentes e menos desenvolvidos porque cada país apresenta as suas próprias características, eventualmente até dentro de um país pode-se encontrar diferenças entre regiões.

Analisando as Tabelas 1 e 2, pode-se concluir que é expectável que os mercados emergentes apresentem menos barreiras que os mercados menos desenvolvidos e mais motivações, e que os menos desenvolvidos tenham todas as barreiras, mas menos motivações.

As motivações e as barreiras presentes nestas duas tabelas foram os códigos de partida para a análise das entrevistas efetuadas aos vários intervenientes.

## 3. Estudo Empírico

### 3.1. Objetivo do estudo

As empresas portuguesas enfrentam cada vez mais a necessidade de apostar em mercados internacionais, como forma de ultrapassar a saturação do próprio mercado interno e diversificar os seus riscos. Assim, com características muito apetecíveis surgem os mercados não desenvolvidos como uma possível aposta. Por esta razão, torna-se importante e pertinente efetuar um estudo acerca de algumas particularidades relacionadas com a internacionalização das empresas para esses mercados e perceber quais são as principais motivações e barreiras que enfrentam quando decidem apostar nestes países.

### 3.2. Metodologia

A escolha da metodologia é dos procedimentos mais relevantes para a concretização de uma dissertação, dado que abrange a seleção da estratégia de investigação e dos métodos de recolha de dados mais convenientes para alcançar os objetivos planeados (Sousa & Baptista, 2011).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), o investigador deve elaborar uma questão de partida que represente o que pretende analisar no estudo. No presente trabalho a questão de partida é: “Quais são as motivações e as barreiras que as empresas enfrentam quando se internacionalizam para mercados não desenvolvidos?”.

Com o objetivo de responder à questão de investigação, optou-se pelo *systematic combining* como metodologia de investigação, mediante a realização de uma análise qualitativa e exploratória, através da triangulação entre a revisão de literatura e os dados obtidos a partir de fontes primárias (entrevistas realizadas) e fontes secundárias (podcast).

Esta metodologia qualitativa permite que a pesquisa teórica e a pesquisa empírica evoluam simultaneamente, sendo que durante esse processo, as questões de pesquisa e a estrutura são sucessivamente reorientadas quando confrontadas com observações empíricas (Dubois e Gadde, 2002).

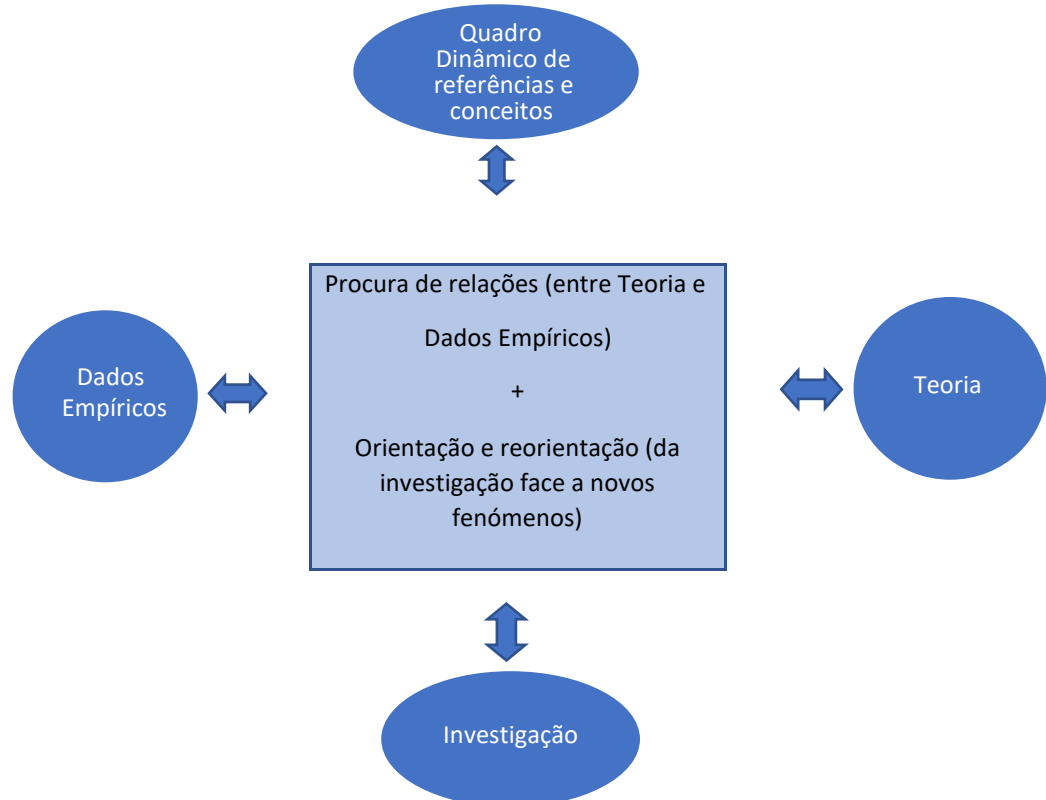
Assim, esta metodologia assenta em dois processos (Dubois e Gadde, 2002):

- O primeiro processo remete para o exercício de identificação de relações e correspondências entre teoria e dados empíricos;
- O segundo processo consiste em direcionar e redirecionar a investigação, através de avanços e recuos, quando confrontados com novos paradigmas ou determinados fenômenos que assim o exijam e justifiquem.

Estes dois processos convivem, influenciam e são influenciados por um quadro dinâmico e operacional de referências teóricas e conceptuais que se vai formando e alterando ao longo da investigação. Segundo Dubois e Gadde (2002), o *systematic combining* possibilita um exercício de associação estruturada entre os raciocínios dedutivo e indutivo, isto é, permite traçar caminhos que partem da teoria para o universo empírico e vice-versa.

A Figura 1 ilustra de forma integrada e sucinta as principais características do desenho metodológico empreendido no estudo, isto é, da aplicação do *systematic combining* às necessidades de investigação específicas.

Figura 1 - Dimensões metodológicas da investigação



Fonte: Dubois e Gadde (2002, p. 555)

De acordo com Pandit (1996), depois da definição da questão de investigação é preciso selecionar os casos, através de uma amostragem teórica. Tendo em conta que sendo a seleção dos casos assentes na teoria e com a finalidade de a trabalhar, não é possível determinar antecipadamente uma amostra. Depois da coleta e organização dos dados, de modo a alcançar uma sequência causa-efeito mais fidedigna, é preciso realizar a análise do caso, convertendo-a em contributo teórico. Este procedimento repete-se até se chegar à saturação teórica, isto significa, que se para quando o valor agregado dos novos dados obtidos é mínimo (Pandit, 1996). A sequência do processo encontra-se representada na Figura 2.

Figura 2 - O processo interativo da recolha de dados, ordenação de dados, e análise de dados para a construção da Grounded Theory.



Fonte: Pandit (1996, p. 8)

### 3.3. Coleta de dados

A coleta de dados desta dissertação foi, na sua maioria, realizada através de entrevistas a responsáveis das empresas, associações e organizações que estão diretamente relacionados com o processo de internacionalização. As entrevistas são semiestruturadas, de modo a desenrolarem-se com uma certa flexibilidade, existindo a possibilidade para integrar outros temas de interesse. As questões do guião de entrevista foram previamente definidas e são utilizadas como orientação ao longo da entrevista, sendo que as questões não são obrigatoriamente colocadas pela respetiva ordem, mas sim consoante o desenrolar da

conversa ao longo da entrevista. Inicialmente foi utilizado o guião, mas à medida que se foi avançando no estudo, o guião começou a perder relevância. As entrevistas foram realizadas presencialmente e virtualmente, através do Microsoft Teams e WhatsApp, tendo sido entrevistados os responsáveis pelo processo de internacionalização de cada uma das organizações. As entrevistas foram gravadas em áudio, mediante autorização prévia dos entrevistados e, posteriormente, transcritas. Para além das entrevistas, houve igualmente coleta de dados através de dois episódios do Pedro Hipólito Podcast, especificamente os episódios em que foram convidados gestores de empresas para falarem abertamente acerca do tema da internacionalização para mercados não desenvolvidos.

Depois de concluído o registo e transcrição de cada entrevista, bem como dos episódios do podcast iniciou-se a análise dos dados efetuada por meio de um processo denominado de codificação. Este método é composto por três níveis de codificação (aberta, axial e seletiva), é o processo pelo qual as teorias são construídas, desconstruídas e desenvolvidas a partir de dados (Strauss and Corbin, 1990). Na primeira fase da codificação, codificação aberta, é necessário um fundamento teórico para construir categorias iniciais de informação sobre o tema em estudo, segmentando os dados recolhidos (Creswell, 2012). Posteriormente, todos os dados recolhidos são classificados nas categorias correspondentes. Na segunda fase, a codificação axial, as categorias que foram previamente definidas são organizadas e depois estabelecem-se relações com outras categorias (Creswell, 2012). A terceira fase da codificação consiste na codificação seletiva, em que é elaborado uma teoria através das inter-relações que surgem entre as categorias formadas na codificação axial (Creswell, 2012). O processo de codificação começa com as categorias teóricas, elaboradas através da revisão de literatura, sendo que à medida que são concretizadas novas entrevistas são criadas novas categorias (emergentes), resultantes dos dados.

Assim, através do software de apoio NVivo efetuou-se o tratamento de dados. O NVivo é um software de análise de dados qualitativos que permite organizar, extrair e segmentar toda a informação, recorrendo à criação de categorias e subcategorias.

### **3.4. Amostra**

A amostra da presente investigação é teórica e o processo da seleção da mesma teve por base organizações interessantes de analisar, do ponto de vista das motivações e das

barreiras ao longo do processo de internacionalização para mercados não desenvolvidos, sendo empresas que têm efetivamente uma vasta experiência em vários mercados, de vários setores e organizações que colaboram com diversas empresas que se encontram num processo de internacionalização ou até que fazem a ligação entre os dois pontos.

A amostra é constituída por quatro empresas, uma associação privada sem fins lucrativos e pela Câmara de Comércio e Indústria entre Portugal e um país menos desenvolvido. Todas as organizações se inserem em setores de atividades económicas diferentes e encontram-se internacionalizadas em vários mercados não desenvolvidos. Para além dos dados primários recolhidos através da realização das entrevistas às seis organizações, também foram recolhidos dados secundários através de dois episódios do Pedro Hipólito Podcast.

Na Tabela 3 são apresentados tanto as organizações entrevistadas, como também os entrevistados e a respetiva função.

Tabela 3: Organizações entrevistadas

<b>Empresa/Organização</b>	<b>Participante</b>	<b>Função</b>
Grupo Nors	Dr. Francisco Ramos	CSO / Administrador Executivo Nors África
ViniPortugal	Eng.º Jorge Monteiro	Presidente
The Navigator Company	Dr. João Felgueiras e Sousa	General Manager - Africa
Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Iraque	Dr. Basil Hussein	Cônsul Honorário
WeTek	Dr. Hugo Condesa	CEO
Baby Gi	Eng.º Alfredo Moreira	CEO

### **ViniPortugal**

Fundada em 1997 enquanto associação privada sem fins lucrativos, a ViniPortugal – Organização Interprofissional do Vinho de Portugal é responsável pela definição e implementação da estratégia de promoção dos vinhos portugueses, com destaque para os mercados externos. Através da ViniPortugal, a marca Wines of Portugal está presente em 4 continentes e 16 mercados estratégicos. Com um investimento anual entre 6 e 7 milhões de euros, realiza anualmente mais de 100 ações de promoção dos vinhos portugueses, envolvendo mais de 370 agentes económicos nacionais.

É importante ter uma opinião, não apenas de empresas, mas também de uma organização como a ViniPortugal que investe em vários mercados do estudo e trabalha com várias empresas portuguesas. Tendo conhecimento da internacionalização do ponto de vista da organização, como também dos próprios empresários que trabalham com eles.

### **Grupo Nors**

O Grupo Nors é uma empresa portuguesa, fundada em 1933, começou com a representação exclusiva da marca Volvo em Portugal e tem como visão ser um dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamentos de construção. Em 2013, decidiram mudar o nome da empresa de Grupo Auto Sueco para Nors, como consequência do elevado crescimento, ancorado numa forte internacionalização e a expansão das suas atividades para novas áreas de negócio. Está presente em 17 países distribuídos por 4 continentes, com mais de 4000 colaboradores e um volume de negócios superior a 1.5 mil milhões de euros.

Esta empresa é hoje uma multinacional portuguesa importante com um âmbito de atuação alargado e forte presença em mercados não desenvolvidos, nomeadamente em África. Mantém presença em vários países africanos, mercados onde ainda poucas empresas portuguesas conseguiram chegar.

### **The Navigator Company**

A The Navigator Company, fundada em 1953, é hoje uma das maiores empresas nacionais e uma das mais fortes marcas de Portugal no mundo. Líder europeia na produção de papéis finos de impressão e escrita não revestidos, e sexta a nível mundial, a Navigator é também líder na Europa e a sexta maior no mundo na produção de pasta branqueada de eucalipto. Terceiro maior produtor de *tissue* na Península Ibérica, tem atividade de destaque no setor da energia, sendo responsável, numa base anual, por cerca de cinco por cento da geração de energia elétrica em Portugal. Com clientes em mais de 130 países, a Navigator é a terceira maior exportadora em Portugal e a maior geradora de Valor Acrescentado Nacional, tendo mais de 5600 fornecedores nacionais. Representa aproximadamente um por cento do PIB, cerca de três por cento das exportações nacionais de bens e mais de 30 mil empregos diretos, indiretos e induzidos.

Assim, conseguir ter acesso a dados de uma empresa tão relevante como a The Navigator Company é uma fonte de informação muito importante e enriquecedora para o estudo.

### **WeTek**

Fundada em 2014, a WeTek investiga e desenvolve soluções intuitivas e robustas para a distribuição de vídeo em televisão. Atualmente a empresa está presente em diversos mercados internacionais, nomeadamente nos Estados Unidos, Brasil, Argentina, Uruguai, Espanha, Alemanha, Reino Unido, Israel, Coreia do Sul e China. Com mais de 50 colaboradores distribuídos por cinco países, entre os quais Portugal, Eslovénia, Estados Unidos, China e Coreia do Sul. A WeTek segue uma estratégia de internacionalização com um maior foco *inward*, ou seja, tenta estabelecer-se fisicamente nos locais onde estão os recursos que necessita para controlar o ecossistema e a cadeia de valor, como é o caso das localizações na China e na Eslovénia. É uma empresa fortemente internacionalizada e o seu volume de negócios é realizado praticamente todo nos mercados internacionais.

A WeTek é uma empresa com uma forte presença internacional. Com isto, é extremamente interessante perceber as diversas dificuldades e motivações que encontraram na sua entrada em vários mercados não desenvolvidos, nomeadamente entender as diferenças que existiram entre eles. A WeTek segue uma estratégia de internacionalização com um maior foco *inward*, sendo que é interessante perceber as especificidades deste processo para os mercados que investiram.

### **Baby Gi**

O projeto Baby Gi nasceu em 2016, é uma aposta recente no mercado têxtil dedicado a recém-nascidos, com uma nova abordagem tanto ao nível da qualidade dos materiais utilizados bem como no design. Toda a sua produção é realizada por um parceiro com mais de 30 anos de experiência na produção de roupa e acessórios para bebé. O projeto tem como aposta o mercado nacional e a sua internacionalização com o apoio do PORTUGAL 2020 de forma a levar o produto nacional a outros mercados. Ainda que a Baby Gi possa ser

encontrada em 70 pontos de venda ao longo do território nacional, através de lojas multimarca, a quota de exportação representa 75% do volume de negócios da empresa.

Desta forma, é interessante ter o relato da experiência de um empresário responsável por uma recente PME portuguesa do setor têxtil e com um grande foco no mercado internacional.

### **Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Iraque**

A Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Iraque tem como objetivo promover as relações comerciais entre Portugal e o Iraque, intermediar vários negócios de exportação de produtos portugueses para aquele país do Médio Oriente, desde veículos de combate a incêndios, a produtos alimentares, vestuário e calçado, tal como apoiar as empresas portuguesas e iraquianas no desenvolvimento de relações comerciais e o reforço de uma cooperação benéfica.

O Dr. Basil Hussein trabalha há muitos anos com mercados do Médio Oriente, sendo que possui uma elevada experiência e colabora com vários empresários portugueses que pretendem investir nesses mercados.

### **Pedro Hipólito Podcast**

Este podcast inclui a partilha de ideias, táticas e experiências, principalmente sobre empresas, negócios e gestão, num formato direto e espontâneo. Assim, tornou-se numa excelente fonte de informação nomeadamente nos episódios realizados com diversos gestores que abordaram o tema da internacionalização para mercados não desenvolvidos. Foram utilizados especificamente os seguintes episódios:

- Episódio 51, onde, participa Artur Barreiros, atual Diretor Geral da Bosch na América Latina.
- Episódio 77, no qual, participa Joaquim Pereira, um empresário que desenvolveu o negócio dos aspiradores Kirby em Portugal, em Angola e na Nigéria.

Na Tabela 4 são identificados os mercados que são abordados especificamente durante as entrevistas com as várias organizações. No entanto, alguns entrevistados em certos momentos das entrevistas abordam os mercados não desenvolvidos de uma forma geral, especificando apenas um certo continente, tal como Alfredo Moreira (Baby Gi) refere a América Latina, Basil Hussein (Cônsul) aborda o Médio Oriente, Francisco Ramos (Nors) e João Felgueiras e Sousa (The Navigator Company) abordam África.

No episódio do podcast do Pedro Hipólito, mencionados anteriormente, é discutido de um modo geral o continente da América Latina e depois é abordado mais especificamente alguns mercados como Angola, Argentina, Brasil, Colômbia, México, Nigéria e República Dominicana.

Tabela 4: Mercados referidos durante as entrevistas

<b>Empresa / Organização</b>					
<b>BabyGi</b>	<b>Nors</b>	<b>WeTek</b>	<b>The Navigator Company</b>	<b>ViniPortugal</b>	<b>Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Iraque</b>
Brasil	Angola	Argentina	Marrocos	China	Emirados Árabes Unidos
Colômbia	Botswana	Bosnia Herzegovina	Moçambique	Brasil	Iraque
Marrocos	Cabo Verde	Brasil		Polónia	
Panamá	Moçambique	China			
Perú	Namíbia	Eslovénia			
República Dominicana	Quênia	Indonésia			
	Tanzânia	Marrocos			
	Uganda	Nigéria			
		Tailândia			
		Vietnam			

Segundo uma recente publicação do FMI (2021), existem vinte países que são considerados mercados emergentes: Argentina, Brasil, Chile, China, Colômbia, Egípto, Hungria, Índia, Indonésia, Irão, Malásia, México, Filipinas, Polónia, Rússia, Arábia Saudita, África do Sul, Tailândia, Turquia e Emirados Árabes Unidos. Estes vinte mercados emergentes representam 34% do PIB nominal mundial em dólares americanos e 46% em termos de paridade de poder de compra (FMI, 2021).

## 4. Resultados

No presente capítulo são apresentados os resultados e as discussões do estudo sobre as motivações e as barreiras que as organizações encontram quando decidem internacionalizar para mercados não desenvolvidos, como também as principais conclusões.

### 4.1. Apresentação dos resultados

Os dados recolhidos foram analisados com a ajuda do *software* de apoio NVivo, que permitiu filtrar e organizar a informação obtida consoante as categorias e subcategorias criadas no esquema inicial, assim como chegar a novas subcategorias emergentes. Assim, foi possível não só reforçar algumas das subcategorias provenientes da literatura, como também apresentar novas subcategorias.

As tabelas apresentadas são semelhantes ao template do software Nvivo, sendo que nestas tabelas, “Fontes” diz respeito ao número de fontes utilizadas, tal como o número de entrevistas, número de podcast, e “Referências” corresponde ao número de citações em que as subcategorias são mencionadas. Certas subcategorias emergentes que surgiram ao longo do estudo não são realmente novas, mas surgem como novas no contexto da investigação. Algumas subcategorias iniciais não foram abordadas em nenhuma entrevista ou no podcast, o que demonstra não serem relevantes para as organizações em estudo e coloca a questão da sua relevância na internacionalização para países não desenvolvidos.

No que diz respeito aos mercados em estudo foram divididos por mercados emergentes, mercados menos desenvolvidos e “em geral”. O lote dos mercados emergentes apenas contém os países que estão presentes na lista do FMI, sendo que todos os outros mercados que são mencionados pelos entrevistados são considerados mercados menos desenvolvidos. Relativamente ao grupo “em geral”, é utilizada quando os entrevistados mencionam algum continente, como por exemplo África, América do Sul, etc, ou mencionam vários países ao mesmo tempo.

#### **Barreiras à internacionalização**

A categoria “barreiras à internacionalização” foi dividida em três subcategorias, barreiras externas, barreiras internas e barreiras domésticas.

Relativamente às barreiras externas, as barreiras culturais são o obstáculo mais referenciado pelos entrevistados, realçando a sua importância, além de que é uma barreira externa considerada transversal aos diversos setores das organizações, devido à sua aplicabilidade lata em diferentes mercados. Outras barreiras externas também bastante mencionadas são a volatilidade dos ciclos económicos e questões ligadas às alfândega e taxas aduaneiras. Estas três barreiras foram mais destacadas nos mercados emergentes do que nos mercados menos desenvolvidos, sendo que tal pode se dever a preferência das organizações em apostar nesses mercados.

Tabela 5: Análise das entrevistas (Barreiras Externas).

Subcategoria	Descrição	Divisão dos mercados	Nº de Fontes	Nº de Menções
Alfândega e taxas aduaneiras	Impacto do acréscimo de taxas e controlos nas fronteiras	Em geral	2	2
		Mercados menos desenvolvidos	1	2
		Mercados emergentes	3	4
Barreiras culturais	Relacionada com as características sociais e culturais das populações, tais como tradições, hábitos ou normas sociais	Em geral	4	9
		Mercados menos desenvolvidos	1	2
		Mercados emergentes	3	3
Capacidade económica	Relacionada com questões económicas como o poder de compra dos consumidores, PIB per capita e rendimento disponível	Em geral	2	2
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	0	0
Concorrência	Elevado número de empresas concorrentes presentes no mercado-alvo	Em geral	1	1
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	0	0
Contatos locais	Importância de ter apoio local que conheça o mercado e consiga interligar os compradores e vendedores	Em geral	2	2
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	0	0
Corrupção	Utilização do poder ou autoridade para conseguir obter vantagens	Em geral	2	2
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	0	0
Instabilidade política	Mal-estar prejudicial para o desempenho da economia, aumentando os riscos e a redução de investimentos	Em geral	2	2
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	2	2
Lacunas institucionais	Informações não confiáveis, regulamentações complexas e um sistema judicial complexo	Em geral	2	2
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	0	0
Logística	Dificuldades encontradas ao nível do armazenamento, transporte e distribuição dos produtos	Em geral	0	0
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	1	2
Instabilidade legislativa	Dificuldades de compreensão das matérias legislativas e muita burocracia envolvida nos processos	Em geral	1	1
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	2	2
Risco de crédito	Risco de um devedor não liquidar integralmente seus compromissos nos prazos determinados	Em geral	1	2
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	0	0
Volatilidade dos ciclos económicos	Dificuldade em prever os ciclos económicos	Em geral	2	2
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	2	3
Flutuação cambial	Repercussões da taxa de câmbio nas organizações	Em geral	1	1
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	1	1
Instabilidade e complexidade fiscal	Elevado número de alterações fiscais com um grau de complexidade elevado e prejudiciais ao investimento	Em geral	1	1
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	1	1

No que diz respeito às barreiras internas, procedeu-se a uma categorização das barreiras abordadas pelos entrevistados e pela revisão da literatura. Neste caso por serem obstáculos internos nas organizações não foi efetuada a divisão por mercados.

Sendo as barreiras internas em muito menor número que as barreiras externas, estas não deixam de ser importantes. Assim, os recursos humanos, mais concretamente a capacidade de recrutar colaboradores locais ou até convencer expatriados a ingressar num mercado não desenvolvido tem se mostrado como uma das principais barreiras internas apontada pelos entrevistados. A barreira interna referente às condições financeiras não foi mencionada por nenhum entrevistado, o que demonstra que para estas empresas é um ponto com pouca influência no momento da tomada de decisão para a internacionalização para mercados não desenvolvidos.

Tabela 6: Análise das entrevistas (Barreiras Internas).

<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nº de Fontes</b>	<b>Nº de Menções</b>
Capacidade produtiva	Capacidade que a empresa têm de responder a procura	1	2
Condições financeiras	Falta de capacidade económica para apostar na internacionalização	0	0
Recursos humanos	Difuldades para contratar locais ou expatriados	2	5
Reputação da marca	Reputação do marca no mercado exterior	2	3

No que diz respeito às barreiras domésticas, os entrevistados indicam que num processo de internacionalização, as entidades portuguesas públicas e privadas representam uma barreira devido a processos administrativos complexos e demoradas, e também destacam a falta de apoio das instituições públicas.

Tabela 7: Análise das entrevistas (Barreiras Domésticas).

<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nº de Fontes</b>	<b>Nº de Menções</b>
Burocracia administrativa	Processos administrativos complexos e demorados	1	3
Falta de apoio de entidades públicas	Ausência de suporte as empresas que desejam internacionalizar	3	3

### **Motivações para a internacionalização**

A categoria “motivações à internacionalização” foi dividida em duas subcategorias, motivações proativas e reativas.

Relativamente às motivações proativas, os entrevistados revelam a particular importância de mercados caracterizados por taxas de crescimento elevadas especificamente os mercados emergentes. Outra subcategoria relevante são os mercados com consumo elevado, e esta característica tanto pode ser encontrada em mercados menos desenvolvidos como também em mercados emergentes. A proximidade geográfica de certos mercados como a Europa de Leste ou o norte de África foi também mencionado como uma motivação para as organizações. A localização próxima dos recursos foi uma subcategoria mencionado por mais do que uma organização, sendo que estas decidiram investir em determinado mercado devido a necessidade de estar localizada próxima de recursos tecnológicos ou recursos naturais. Por último, destaca-se a ocidentalização dos consumos, nomeadamente nos últimos anos esta alteração de comportamentos associado a um efeito país de origem positivo e quando o país destino sofre de etnocentrismo invertido, é um fator importante que impulsiona a internacionalização das organizações para determinados mercados. Assim, as organizações podem aproveitar o crescente interesse dos consumidores de determinados mercados não desenvolvidos pela cultural ocidental, beneficiando de um efeito país de origem positivo como fonte de vantagem, sobretudo com o crescimento da marca Portugal pelo mundo. Para além disso, os consumidores desses mercados demonstram ter um opinião muito favorável acerca dos produtos estrangeiros, reconhecendo uma elevada qualidade, ao contrário dos produtos domésticos que são vistos de uma forma negativa. Portanto, quando existe este fenómeno do etnocentrismo invertido, os consumidores revelam uma grande vontade de adquirir e usar produtos estrangeiros, admirando significativamente estes produtos.

Tabela 8: Análise das entrevistas (Motivações Proativas)

Subcategoria	Descrição	Divisão dos mercados	Nº de Fontes	Nº de Menções
Alterações legislativas	Medidas tomadas por governos para incentivar as exportações e à internacionalização das empresas	-	0	0
Economias de escala	São os fatores que conduzem à redução do custo médio de produção à medida que a quantidade produzida aumenta	-	0	0
Ciclo de vida do produto	Produtos numa fase mais introdutória, por isso há menos empresas e assim absorvem tudo	Em geral	1	2
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	0	0
Estratégia de crescimento	Estratégia de uma empresa que visa alcançar novos mercados e novos objetivos	Em geral	1	3
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	0	0
Feiras internacionais	A participação em feiras internacionais promove o contacto com potenciais clientes, distribuidores e entidades do mesmo setor	Em geral	1	3
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	0	0
Localização próxima dos recursos	Benefícios que uma empresa pode aproveitar em expandir-se para determinada localização	Em geral	1	1
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	1	2
Mercado com elevado crescimento	Mercados que se destacam por taxas de crescimento significativas	Em geral	2	2
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	3	4
Mercado com elevado consumo	Refere-se a níveis elevados de consumo da população de um mercado	Em geral	3	3
		Mercados menos desenvolvidos	2	3
		Mercados emergentes	1	1
Ocidentalização dos consumos	Mudança de padrões culturais, envolve novas formas de consumo em que pode existir uma negação da cultura local ou que criam novas culturas inspirando-se na cultura ocidental	Em geral	2	2
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	2	2
Proximidade geográfica	Proximidade geográfica dos mercados alvos, o que torna esses mercados mais atrativos	Em geral	2	3
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	0	0
Aumento do valor da marca Portugal	Valorização e reconhecimento dos produtos nacionais nos mercados internacionais	Em geral	1	1
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	1	1

Quanto às motivações reativas, foram vários os conceitos destacados pelos entrevistados. Desde já, a vantagem cultural é a motivação reativa mais destacada, sendo que essas vantagens podem ser encontradas nomeadamente em países que pertencem à Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). O aumento da capacidade produtiva é outra subcategoria mais mencionada, sendo que conforme as empresas vão aumentando a sua capacidade produtiva vão procurando conquistar novos mercados. Finalmente, destaca-se a entreaajuda que se encontra em certos mercados nomeadamente em países onde esteja presente uma comunidade portuguesa que pode ajudar a desenvolver um negócio.

Tabela 9: Análise das entrevistas (Motivações Reativas)

Subcategoria	Descrição	Divisão dos mercados	Nº de Fontes	Nº de Menções
Acordos bilaterais	Compromissos assumidos entre dois países ou continentes, com várias finalidades mutuamente benéficas	Em geral	1	1
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	1	1
Aumento da capacidade produtiva	O aumento da capacidade de produção de uma empresa motiva o investimento em novos processos de internacionalização	Em geral	2	4
		Mercados menos desenvolvidos	0	0
		Mercados emergentes	0	0
Entreajuda	É mais fácil apostar um mercado no qual já lá estão outros do nosso país, pode originar uma sensação de menor risco	Em geral	0	0
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	2	2
Estabilidade económica e política	Refere-se a estabilidade que com um mercado apresenta ao longo do tempo, proporcionando um ambiente que favorece a realização de negócios	Em geral	0	0
		Mercados menos desenvolvidos	2	2
		Mercados emergentes	0	0
Estagnação de mercados	Situação em que o produto não mantém um nível de crescimento compatível com o potencial económico de um mercado	Em geral	1	1
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	0	0
Internacionalização por arrastamento	Resultado da necessidade da empresa acompanhar a deslocação do seu cliente ou fornecedor para um novo mercado	Em geral	1	1
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	1	1
Pressões da concorrência	Diz respeito a ameaças da parte da concorrência que encaminha a empresa apostar na internacionalização	-	0	0
Vantagem cultural	A vantagem cultural é aproximação da cultura estrangeira (mercado alvo) com a cultura portuguesa	Em geral	1	1
		Mercados menos desenvolvidos	2	2
		Mercados emergentes	2	2
Vantagem geográfica	Localização do mercado alvo, particularmente em termos climáticos e proximidade a futuros mercados de interesse	Em geral	0	0
		Mercados menos desenvolvidos	1	1
		Mercados emergentes	0	0
Mudanças institucionais	Desenvolvimento do investimento privado, do setor bancário e de instituições jurídicas	-	0	0

Assim, depois de analisadas todas as tabelas, são identificadas as subcategorias emergentes na Tabela 10.

Tabela 10: Análise das entrevistas (Subcategorias emergentes).

Categoria	Subcategoria
Barreira externa	Risco de crédito
Barreira interna	Reputação da marca
Barreira doméstica	Burocracia administrativa
Motivação proativa	Ocidentalização dos consumos
	Feiras internacionais
	Proximidade geográfica
	Aumento do valor da marca Portugal
Motivação reativa	Entreajuda
	Vantagem cultural
	Estabilidade económica e política

## 4.2. Discussão

As organizações entrevistadas têm diferenças entre si, nomeadamente em termos de tamanho, número de clientes, recursos económicos, sendo que pertencem a vários setores de atividade, pelo que as estratégias de internacionalização e os critérios de ponderação entre as motivações e as barreiras podem ser diferentes entre cada uma.

### **Barreiras à internacionalização para mercados não desenvolvidos**

Quanto a categoria das **barreiras externas** foram inseridas 13 subcategorias resultantes da revisão da literatura e 1 subcategoria emergente. Na categoria das **barreiras internas** foram inseridas 3 subcategorias resultantes da revisão da literatura e 1 subcategoria emergente. Por fim, nas **barreiras domésticas** foi introduzido 1 subcategoria resultante da revisão da literatura e 1 subcategoria emergente.

### **Barreiras Externas**

No que diz respeito às barreiras externas, **barreiras culturais** é mencionada por grande parte dos entrevistados como uma das principais barreiras num processo de internacionalização para mercados não desenvolvidos. Como refere um dos entrevistados, “Os mercados do Quênia, Tanzânia e Uganda foram os mais difíceis porque são países completamente diferentes de nós, tivemos muita dificuldade em nos adaptar culturalmente ao mercado. Foram anos muito difíceis porque a questão cultural tem um peso enorme, os hábitos de negócio são muito diferentes dos nossos”, explicou Francisco Ramos, CSO da Nors. Alfredo Moreira, CEO da Baby Gi, referiu também que a empresa sentiu muitas dificuldades culturais, nomeadamente em adaptar os seus produtos para diferentes mercados e diferentes etnias, “No extracomunitário há muitas dificuldades. Tipos de gostos. Por exemplo o produto que temos de desenvolver para os judeus vestirem, é diferente do produto que temos de desenvolver para os latinos vestirem”. Hugo Condesa, CEO da WeTek, reforça esta ideia, mencionando até que foi obrigado a fechar um centro de desenvolvimento na Bósnia, devido a diferenças culturais e realça que a cultura é decisiva quando se deseja apostar na internacionalização para mercados não desenvolvidos. Também no episódio 51 do podcast do Pedro Hipólito, o convidado, Artur Barreiros, Diretor Geral da Bosch na América Latina, afirmou que na própria América Latina existem várias diferenças culturais entre os países, chamando a atenção para a falácia da língua, pelo facto

de falarem o mesmo idioma muitas vezes pensa-se que são parecidos, mas este pensamento é errado e pode haver inclusive inimizade entre os povos que inviabilizem negócios.

Outra barreira externa mencionada por várias organizações é **alfândega e taxas aduaneiras**, tal como apontado na literatura (Ghemawat, 2001; Suarez-Ortega, 2003; Zaheer, 1995). A Baby Gi destacou esta barreira como um forte entrave as exportações para mercados não desenvolvidos: “Por exemplo no caso da Colômbia e do Panamá, uma marca importada vai chegar mais caro aqueles mercados no limite entre 20% e 25% acima do valor que seria vendido em Portugal. 25% é muita diferença em termos competitivos, por isso é outra das dificuldades”, referiu Alfredo Moreira.

A subcategoria **instabilidade e complexidade fiscal** foi realçada no episódio 51 do podcast do Pedro Hipólito, o convidado contou um episódio muito interessante de como estas instabilidades especialmente em mercados emergentes podem inviabilizar um negócio: “Quando há a transição do Lula para Dilma, houve um acordo com Manaus e na zona industrial decidiram que se iam produzir aparelhos de ar condicionado no Brasil. O facto de produzirem estes aparelhos no Brasil fez aparecer em seis meses um imposto exagerado sobre importações de aparelhos de ar condicionado. Andamos dois anos a preparar o lançamento de um ar condicionado, chegam os ar-condicionados e depois no momento da venda começam a ter mais impostos, quando chegam ao Brasil já não é 15% é 30% de taxa. São 15% a mais que inviabiliza o negócio”. Também foi o caso da Nors, que sentiu muitas dificuldades para entender o enquadramento das questões fiscais em determinados mercados não desenvolvidos: “Relativamente às questões fiscais, é muito difícil nestes mercados dominar o enquadramento fiscal e isso que aparentemente pode parecer algo simples, não é nada simples porque as regras de importação variam, os impostos a pagar variam”, contou Francisco Ramos. A imprevisibilidade deste tipo de acontecimentos está diretamente ligado às características dos mercados emergentes e dificulta muitas vezes a internacionalização para estes mercados (Xu e Meyer, 2013).

Outro obstáculo mencionado por alguns entrevistados é a **falta capacidade económica** que alguns mercados não desenvolvidos apresentam para consumir os produtos que as organizações pretendem vender, sendo que normalmente estes mercados são mercados de consumo e as empresas têm necessidade de avaliar a relação custo/benefício. Foi o caso da WeTek: “Já tivemos um indivíduo a funcionar como nosso agente local e vendemos alguns produtos para Marrocos, sobretudo para o norte de África. Mas nós não

conseguimos penetrar, primeiro por uma lógica de preço/qualidade, ou seja, o nosso produto tem uma qualidade acima do que eles esperam e também um preço acima do que eles querem pagar”, explicou Hugo Condesa.

A subcategoria **concorrência** foi muito pouco referenciada pelos entrevistadores, dando a entender que esta barreira tem pouco impacto num processo de internacionalização para mercados não desenvolvidos como seria expectável pois, estes mercados normalmente têm uma oferta subdesenvolvida e uma produção local muito escassa ou, em algumas situações, verdadeiramente inexistente.

No que toca à subcategoria **contactos locais**, apesar de apenas ser mencionada no episódio 51 do podcast do Pedro Hipólito, por parte do convidado Artur Barreiros, parecer ter uma importância relevante visto que sem estes contactos locais as organizações correm o risco de cometer vários erros e pode consequentemente levar ao falhanço do processo de internacionalização sobretudo em mercados não desenvolvidos: “As empresas que se queiram aventurar no mercado internacional têm que ter um apoio local, que saiba do que está falar, precisas de alguém que saiba alavancar a oportunidade ou ganhar negócios. Sem eles pode ser uma barreira grande de ultrapassar, então se fores uma empresa que não tem experiência em mercados nomeadamente na América Latina ou em África, tens que os arranjar se não vais andar anos e anos a fazer erros. E depois o que acontece é que ao fim de três anos tens uns contactos e muda tudo, lá se vão os contactos, então precisas de ter alguém enraizado lá que entenda já o que se vai passar, saiba antecipar também os movimentos e que já tenha um histórico no mercado”, explicou Artur Barreiros.

A **corrupção** é outro obstáculo mencionado pelos entrevistados, sendo que este aspeto complica o processo de internacionalização das organizações, chegando mesmo a inviabilizar negócios. “Na América Latina os ciclos políticos têm um impacto muito grande, a credibilidade dos governantes políticos ainda está muito aquém do que se passa na Europa, é um oportunismo da classe política. Ainda existe corrupção ativa em certos governos”, explicou, o convidado Artur Barreiros, no episódio 51 do Pedro Hipólito podcast. Também Bassil Hussein, Cônsul Honorário, afirmou que o Iraque é um mercado complicadíssimo por causa da corrupção. Tal como apontado na literatura, esta é uma das características dos mercados não desenvolvidos que complica o processo de internacionalização (Enderwick, 2009; Diaz et al, 2012).

A **instabilidade política** é outra característica dos mercados não desenvolvidos que dificulta e desencoraja as organizações a apostar em determinados países, e tal foi observado nas empresas entrevistadas. A The Navigator Company refere que ainda não avançou para determinados mercados africanos devido à instabilidade política que se encontra em África. “Nós estamos com uma presença talvez um bocado desequilibrada, em que o norte de África no seu conjunto pesa demasiado no contexto africano, por uma razão muito simples, existem problemas políticos que podem de repente destabilizar uma região. Nós vimos o que se passou há uns anos com a chamada primavera árabe, em que de repente com uma coisa que começa na Tunísia têm a seguir um foco importante no Egipto e de repente temos o norte de África a ferro e fogo”, explicou João Felgueiras e Sousa, General Manager – África. Foi também referido por Hugo Condesa, que devido à instabilidade política vivida nos últimos anos na Argentina, mais propriamente por causa da alteração de governo, tudo se tornou mais complicado e a presença da empresa neste mercado foi drasticamente reduzida.

Por outro lado, as **lacunas institucionais** também foram mencionadas por diversos entrevistados, existe pouca confiança nas autoridades e instituições nos mercados não desenvolvidos. Como explicou Francisco Ramos: “o controlo das autoridades fiscais nesses países e a forma como atuam não é muito estável e nem sempre é a mesma independentemente das leis”. João Felgueiras e Sousa, da empresa Navigator Company também referiu: “Quando falamos de riscos de crédito, nomeadamente em mercados mais distantes as coisas tornam-se mais complicadas e, portanto, é normal uma empresa num mercado africano como no Quênia, na Tanzânia, no Mali, num sítio destes, a empresa não vai propriamente assumir o risco de crédito porque se na Europa ainda sente alguma capacidade de fazer valer os seus direitos através de justiça, nestes países não se sente absolutamente nada confiante que a justiça vai funcionar”. Verifica-se, portanto, uma das falhas que se pode encontrar em mercados não desenvolvidos, o que é apontado pela literatura (Khanna & Palepu, 2010).

Constata-se que estas três sub-categorias (corrupção, instabilidade política e lacunas institucionais) encontram-se muita vezes interligadas entre si, reforçando-se negativamente, uma vez que quanto maior for a corrupção, mais lacunas institucionais existem, o que acaba por provocar uma maior instabilidade política, que por sua vez leva a mais lacunas institucionais e a mais corrupção, criando-se, assim, um ciclo vicioso.

A barreira da **logística** apenas foi mencionada por um dos entrevistados, neste caso Jorge Monteiro que referiu que o Brasil sendo um país extenso com uma rede logística muito má, os custos logísticos são muito elevados o que leva certas empresas a desinteressarem-se em exportar para este mercado.

Outra dificuldade que pode impedir as empresas de investir em determinado mercado não desenvolvido é a **instabilidade legislativa**. Alguns mercados são caracterizados por ter uma legislação de difícil compreensão que dificulta o investimento dos empresários: “Eu, por exemplo, posso te dizer que na China a principal barreira foi sem dúvida a legislação. É muito difícil abrires uma empresa na China, é muito difícil legalmente, demora muito tempo, é muito burocrático porque tens de ter uma autorização a nível regional e depois a nível nacional”, explica Hugo Condesa.

A subcategoria emergente relativamente as barreiras externas é o **risco de crédito**, este risco representa um impedimento para as empresas que desejam investir em mercados não desenvolvidos, especialmente em mercados menos desenvolvidos porque as companhias de seguro de crédito revelam pouca confiança nestes países. “Quando nós viramos para mercados como são a maior parte dos mercados africanos, muito dos mercados sul americanos, muito dos mercados asiáticos, as empresas de seguro de crédito dão zero. Em alguns casos dizem mesmo que o risco país é demasiado elevado, portanto não dão de todo, a cliente nenhum daquele país, ou então são extremamente limitados nos valores que aceitam dar como plafond. Estamos a falar de países onde o risco de crédito é visto como muito mais elevado, o risco de crédito existe e em alguns casos é inferior à imagem que passa. Depende muito dos mercados, depende muito qual é a fonte de rendimento dos países, mas a verdade é que existe um problema que é como gerir o risco de crédito”, contou João Felgueiras e Sousa. Bassil Hussein referiu também que os seguros de crédito são essenciais para as empresas que desejam internacionalizar para mercados do Médio Oriente, de forma a gerar confiança necessária para os empresários.

A **flutuação cambial** é uma barreira mencionada por mais do que uma organização e demonstra ter bastante importância quando se pretende investir num mercado não desenvolvido. Na WeTek, a flutuação cambial foi um grande obstáculo: “A verdade é que a flutuação cambial é uma barreira que a gente encontra para chegar ao Brasil, foi sem dúvida um tema muito problemático para nós. Esse é um grande impacto e mitiga bastante a nossa capacidade de venda”. A Nors mencionou igualmente que a flutuação cambial é fator

preponderante e que as organizações devem ter especial atenção nos mercados não desenvolvidos: “Existem muitas variáveis que muita vezes quem analisa de uma forma mais distante, não consegue as ter tanto em consideração, por exemplo, a questão da moeda é uma questão completamente determinante nestes mercados porque lidar com moedas voláteis é muito difícil, é um dos principais riscos destes mercados”, explicou Francisco Ramos.

Finalmente, a última subcategoria proveniente da revisão da literatura, a **volatilidade dos ciclos económicos**, os entrevistados mencionam que é necessário ter cautela e estar preparado para a volatilidade nos mercados emergentes, tal como defendido na literatura (Xu & Meyer, 2013). Ao longo da entrevista com Francisco Ramos, o mesmo reforçou diversas vezes a volatilidade presentes em certas economias e a necessidade de estar preparado para lidar com estas possíveis alterações da economia ao longo do tempo: “Nestes mercados é preciso ter muito cuidado até porque há aqui alguns fatores, para já a questão da volatilidade dos ciclos porque normalmente são ciclos muito pronunciados e muito curtos. Pode ter um ou dois anos fantásticos e de um momento pra o outro o mercado cair 60%, 70%, e aí ter de reestruturar toda a empresa porque tem uma empresa montada para determinada dimensão e tem que ajustar ao mercado, não há volta a dar é uma questão de sobrevivência”. No episódio 51 do podcast do Pedro Hipólito, é destacado a volatilidade de alguns mercados da América Latina e o facto das características de alguns países não serem transferíveis para outros: “Na América Latina, tu notas economias e países totalmente diferentes e influências totalmente diferentes. Por exemplo, a República Dominicana, um mercado muito interessante, 11 milhões de habitantes com crescimento nos últimos seis anos acima dos 5% do PIB, foi recorde de crescimento na América Latina. Mas não podes comparar com os outros. Depois temos outra ilha que é Cuba, tive oportunidade de assistir à ascensão e queda. Estas volatilidades que temos de nos acostumar, não existem na Europa, mas existem na América Latina”, explicou o convidado Artur Barreiros. De facto, Nielsen et al. (2018) destacam que as características de um mercado não desenvolvido não são diretamente transferíveis para outro, nem podem ser vistas como gerais a todos.

Assim, as subcategorias que obtiveram um maior número de ocorrências foram “**barreiras culturais**”, “**alfândega e taxas aduaneiras**” e “**volatilidade dos ciclos económicos**”.

## Barreiras Internas

Relativamente às barreiras internas que as organizações enfrentam, os **recursos humanos** nomeadamente a dificuldade que as organizações têm em recrutar colaboradores em mercados não desenvolvidos, é umas das primeiras a ser mencionadas e observada em diversas organizações, como é o caso da Nors: “... é muito difícil nos termos a capacidade de recrutamento com sucesso porque não conhecemos o mercado, não conhecemos as empresas consultoras, nem que recorremos a empresas consultoras internacionais das melhores que temos. É muito difícil montar equipas e depois é ainda mais difícil manter equipas estáveis, até porque muitas vezes nessas geografias emergentes a forma como os colaboradores olham para a empresa é muito própria desses mercados. E, portanto, não há tanto uma perspetiva de médio/longo prazo, a questão dos recursos humanos é muito difícil”, explicou Francisco Ramos, CSO da Nors. Bassil Hussein, Cônsul Honorário, referiu também que encontrou vários quadros de empresas portuguesas presentes no Médio Oriente que não mostraram capacidade de desenvolver relações com locais o que dificulta a realização de negócios. A **reputação da marca no exterior**, subcategoria emergente, particularmente a dificuldade na criação de valor de uma marca é outra barreira interna. Como explica Alfredo Moreira, CEO da Baby Gi: “as dificuldades passam por conseguir fazer com que a marca tenha prestígio suficiente para que os clientes queiram ter a marca nas suas lojas e paguem o devido valor que é necessário”. Para a Nors, a reputação da marca, tem impacto na contratação de colaboradores no estrangeiro: “Hoje em dia, se queremos contratar em Portugal toda a gente nos conhece, se vou para o Uganda recrutar e abro a Auto Sueco Uganda, como nós fizemos, quer dizer o *brand awareness* da Auto Sueco Uganda no Uganda, não vou dizer que é zero para não ser deselegante mas é próximo de zero”, explicou Francisco Ramos. Por fim, a **capacidade produtiva** é outra barreira mencionada que pode impedir as organizações de investir em certos mercados não desenvolvidos, sendo que este ponto diz respeito particularmente ao setor do vinho: “Nós não temos aumentando o nível de exportação para o Brasil, Portugal tem aqui um problema de capacidade de produção nós temos aqui uma capacidade comercial superior à capacidade de produção”, explicou Jorge Monteiro, Presidente da ViniPortugal. No entanto, é importante referir que as organizações portuguesas dirigem-se para alguns países, mesmo que não sejam grandes mercados porque geralmente a escala das empresas é pequena.

Assim, as subcategorias que obtiveram um maior número de ocorrências foram “recursos humanos” e “reputação da marca”.

### **Barreiras Domésticas**

No que diz respeito às barreiras domésticas, estas podem logo desde o início ser um impedimento ao investimento em mercados não desenvolvidos, sendo que a **falta de apoio de entidades públicas** é algo que leva as empresas a desistir ou a adiar o processo de internacionalização. Esta falta de apoio das entidades públicas é apontada tanto às organizações presentes em Portugal como também às organizações presentes no estrangeiro: “O próprio AICEP, não é propriamente uma entidade completamente homogénea, ou seja, eu não encontro o mesmo padrão de comportamento da delegação do AICEP de Marrocos, da Tunísia, de Angola ou outro lado qualquer. Na verdade, eu encontro sim, uma grande diferença e que é muito o resultado das características pessoais do responsável pela delegação em cada um destes países. Em alguns sítios encontrei uns *pavões* instalados a cumprir calendário, sem qualquer esforço para ajudar”, defende João Felgueiras e Sousa, General Manager – África. Também Bassil Hussein, Cônsul Honorário, afirmou que não encontrou qualquer tipo de ajuda quando organizou uma feira internacional no Iraque com empresas portuguesas e destaca que o apoio das nossas instituições é absolutamente fundamental para o sucesso da internacionalização das nossas organizações. Verifica-se, portanto, uma ausência de apoio por parte do governo reforçando, assim, o que é apontado pela literatura (Leonidou, 1995; Fletcher, 2001).

Por outro lado, a **burocracia administrativa**, subcategoria emergente, é outra barreira interna apontada que dificulta o processo de internacionalização. Quando questionado acerca destas burocracias encontradas, Bassil Hussein, Cônsul Honorário, afirmou: “Tivemos muita dificuldade para o dinheiro sair, é algo surreal. E porquê? E para quem é? E quando é? Estas questões administrativas foram uma complicação e assim não conseguimos!”.

### **Motivações à internacionalização para mercados não desenvolvidos**

Quanto à categoria das **motivações proativas** foram inseridas 7 subcategorias resultantes da revisão da literatura e 4 subcategorias emergentes. Na categoria das

**motivações reativas** foram inseridas 7 subcategorias resultantes da revisão da literatura e 3 subcategorias emergentes.

### **Motivações Proativas**

No que diz respeito às motivações proativas, uma das subcategorias mais mencionada é o **elevado crescimento do mercado**, especificamente nos mercados emergentes reforçando assim o que defende a literatura (Cavusgil et al., 2013). Foi o caso da ViniPortugal, que decidiu apostar no mercado chinês por ser considerado um dos mercados mais atrativos com um potencial de crescimento enorme. Também a Navigator Company escolheu apostar em África devido ao crescimento que apresentava: “Na prática apercebemo-nos que a partir de determinado momento que o mercado africano tem a particularidade de ser um mercado em crescimento acentuado”, contou João Felgueiras e Sousa.

Outra subcategoria bastante mencionada pelos entrevistadores é o **elevado consumo** que existe no mercado, sendo que este fator se destaca nos mercados menos desenvolvidos apesar de também estar presente em mercados emergentes. Assim, João Felgueiras e Sousa explicou um dos motivos pelo qual começou a prestar muito mais atenção ao continente africano: “África está a crescer, eu diria do ponto de vista do consumo África está a crescer a uma velocidade absolutamente espantosa porque, muito embora sejam na maioria dos casos rendimento per capita baixos, a verdade é que estamos a falar de uma população que cresce a um ritmo muito mais acelerado do que o resto do mundo. Estamos a ver uma migração de populações do meio rural para o meio urbano, ou seja, não só se multiplicam muito, como aquelas pessoas que estavam predominantemente em aldeais rurais a viverem de uma economia muito ligada à agricultura, acabam por ir para os centros urbanos à procura de outro tipo de atividade e de um outro tipo de vida, e naturalmente têm que adotar outro tipo de consumo”. Esta é mais uma característica dos mercados emergentes, particularmente a valorização dos padrões de vida da população em geral, o que origina novos mercados para produtos e aumenta a atração dos investidores (Khanna & Palepu, 2010). No episódio 77 do podcast, o empresário Joaquim Pereira evidencia a capacidade de consumo de certos mercados que pode levar a que um processo de internacionalização para mercados não desenvolvidos tenha sucesso: “Um mercado como o mercado da Nigéria, 200 milhões de habitantes, seja qualquer produto dá, eu tenho de o colocar lá e arranjar forma de

lá o apresentar aos clientes. Com uma população de 200 milhões de habitantes ... toda a gente precisa de um escadote! Tem de dar certo! E, realmente é verdade, com uma população daquele tamanho o que conta é a atitude. Quase qualquer produto que diga, qualquer casa precisa disto então vai dar certo. No caso dos meus produtos, aspiradores e máquinas de filtragem de água, nós não conseguimos ir a todos os clientes, eu sei que o meu produto não é um produto para todos os clientes, mas 10% da população são 20 milhões de pessoas, 1% são 2 milhões de pessoas!”.

Relativamente a **feiras internacionais**, subcategoria emergente, a participação nestes eventos permite estabelecer contactos e conseqüentemente impulsiona a empresa para determinados mercados não desenvolvidos. Para a Baby Gi, estas feiras são absolutamente fulcrais para o seu negócio: “As feiras internacionais são absolutamente imprescindíveis para este setor. Participamos na feira mais internacional de roupa de bebé em Itália, depois aparece de tudo, aparece gente da Rússia, dos Emirados, da Colômbia. Portanto isto é dinâmico”, explicou Alfredo Moreira.

A **estratégia de crescimento** da organização é outra subcategoria mencionada, apesar de apenas ser referenciada por um dos entrevistados, talvez por ser um processo natural de certas organizações, este fator não é abordado mais vezes durante as restantes entrevistas.

No que concerne à subcategoria **localização próxima dos recursos**, dois entrevistados demonstraram a importância de apostar em mercados onde estejam presentes recursos que sejam do seu interesse. A proximidade a recursos naturais fez com que a Navigator Company tomasse a decisão de instalar uma fábrica em Moçambique: “Portanto nós escolhemos Moçambique porque é uma zona com muito boas condições para o desenvolvimento florestal, por outro lado, são zonas onde havia terrenos que estavam completamente improdutivos, estamos a falar de zonas que não serviam para nada. E, portanto, com este projeto, acabamos por ter ali um efeito muito interessante, beneficiando das condições climatéricas que permitem desenvolver a floresta ali”, contou João Felgueiras e Sousa. Para Hugo Condesa, esta é também uma das motivações para o investimento no mercado chinês: “Porquê a China? Porque havia e ainda há parte da nossa cadeia que nós estamos dependentes sobretudo de fabricantes de hardware. Nós estamos a localizar-nos próximo, onde estão os recursos, neste caso recursos tecnológicos. Nós estamos muito dependentes de dois *vendors* chineses e o facto de estarmos na China, o facto de almoçarmos

com eles, o facto de a gente estar próxima deles, facilita-nos o contacto e o acesso a eles”. Tal como Sekliuckiene (2013) também os entrevistados consideram a procura por recursos naturais e recursos tecnológicos uma motivação para investir em mercados não desenvolvidos.

A **proximidade geográfica** é outra sub-categoria emergente que surgiu ao longo do estudo, a proximidade de certos mercados não desenvolvidos faz com que eles sejam mais atrativos para as organizações: “O norte de África pela proximidade geográfica, de facto nós para chegarmos de Lisboa a Marrocos chegamos depressa demais, ou seja, o navio carrega à sexta-feira em Lisboa e no domingo já está descarregado em Casablanca - muitas vezes a documentação do despacho aduaneiro e toda a documentação para depois fazer o desalfandamento não consegue chegar lá tão depressa”, explicou João Felgueiras e Sousa.

Em relação a **ocidentalização dos consumos**, subcategoria emergente, este fator parece influenciar positivamente as organizações portuguesas. Nos últimos anos temos assistido ao desenvolvimento de alguns mercados não desenvolvidos o que tem levado a uma ocidentalização dos consumos e, até, a uma certa mudança de padrões culturais. Por exemplo, a ViniPortugal revela que aposta no mercado chinês deveu-se muito a perspectiva da ocidentalização dos consumos: “Fomos para a China porque percebemos primeiro que era um mercado claramente em vias de desenvolvimento, que iria mais tarde ou mais cedo adotar uma cultura ocidental, com comportamentos de consumo muito ocidentalizados. Ora o vinho é muito uma cultura ocidental, portanto perspectiva-se que há aqui uma oportunidade para o vinho”, explicou Jorge Monteiro.

Outra subcategoria emergente que foi referenciada nas entrevistas é **aumento do valor da marca Portugal**. O crescimento e valorização da marca Portugal, nos últimos anos, representa uma importante motivação para as empresas que pretendem investir em mercados não desenvolvidos, sendo que os consumidores destes mercados geralmente demonstram curiosidade e reconhecem elevada qualidade dos produtos portugueses. No episódio 51 do podcast do Pedro Hipólito, é referido que a marca Portugal tem crescido muito, sendo uma grande motivação para as empresas aproveitarem este desenvolvimento para apostar em mercados não desenvolvidos: “Como é que tu vês a marca Portugal na América Latina? Portugal cresceu muito nos últimos anos, através inclusive do futebol nomeadamente do Cristiano Ronaldo, criou uma notoriedade muito mais elevada do que há 6, 7 anos atrás. Eu noto isso até nas feiras internacionais e viu-se como a aceitação de Portugal foi crescendo,

qualquer coisa que tivesse rotulado como Portugal, fosse uma lata de atum ou uma coisa de azeitonas, eles compravam porque Portugal começou a estar na moda”, contou Artur Barreiros, Diretor Geral da Bosch na América Latina.

Assim, as subcategorias que se destacam na categoria das motivações proativas são “**mercado com elevado consumo**” e “**mercado com elevado crescimento**”. É importante mencionar que as subcategorias que não foram discutidas nesta secção não possuíam fontes e, portanto, zero referências.

### **Motivações Reativas**

No que diz respeito às motivações reativas, a subcategoria mais mencionada pelos entrevistados é precisamente a subcategoria emergente, **vantagem cultural**. Este fator está diretamente associado à proximidade cultural entre Portugal e um mercado-alvo, nomeadamente aos países que pertencem a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Foi o caso da Navigator Company: “O expandir para sul, tinha o norte de África como destino mais evidente e tinha também África de expressão portuguesa, onde nós tínhamos não tanto uma vantagem geográfica, mas uma vantagem cultural e pelo facto de serem mercados onde muitas organizações têm uma influência muito forte dos portugueses, que são pessoas que já conhecem os nossos produtos, conhecem a nossa empresa e portanto quando nós aparecemos, à partida eles estão a ver um produto no qual confiam e uma origem na qual confiam. Assim começamos a olhar para África com esta componente”, contou João Felgueiras e Sousa. É igualmente referido por Francisco Ramos, que a aposta da Nors em mercados como Cabo Verde, Moçambique e Angola, está relacionada com a proximidade cultural, particularmente pela questão da língua, pela questão da relação cultural e pela questão de ter muito expatriados a viver no local. Também na WeTek, a proximidade cultural entre Portugal e Brasil foi decisiva: “Porquê o Brasil? Sobretudo tem há ver com raízes históricas, ou seja, nós começámos forte no Brasil porque grande parte das pessoas que trabalham comigo conhecem muito bem. Há uma grande proximidade cultural minha ao Brasil por isso torna fácil essa decisão de ir para lá”, explicou Hugo Condesa. Assim, constata-se que algumas empresas apostam em mercados não desenvolvidos por causa dos laços dos seus colaboradores ou experiências pessoais, reforçando o que é apontado pela literatura (Khanna et al., 2005).

Os **acordos bilaterais** são outro fator que encorajam as organizações a investir em determinado mercado, tal aconteceu com a The Navigator Company que aproveitou o acordo de livre comércio assinado entre a União Europeia e Marrocos para apostar neste país.

A **vantagem geográfica** é mais uma subcategoria emergente que está relacionada com a localização do mercado-alvo tendo em conta questões estratégicas de uma organização: “A localização em Moçambique não está apenas relacionada com a parte climática. Quando foi estudado este projeto houve quatro localizações que estiveram em cima da mesa, uma no Uruguai, outra no Brasil, outra em Angola e outra em Moçambique. E depois de terem sido tidas em consideração várias questões, Moçambique acabou por se revelar a melhor localização também porque o mercado-alvo é a Ásia. Nós estamos a pensar que a pasta de papel que vier a ser produzida em Moçambique terá como destino principal a China e eventualmente a Índia, portanto Moçambique está viradinho para a Ásia, têm uma localização geográfica privilegiada”, explicou João Felgueiras e Sousa.

A **internacionalização por arrastamento** também foi verificada em duas organizações. Por exemplo, a empresa WeTek teve necessidade de internacionalizar para a China para ter acesso direto a fornecedores-chave, de forma privilegiada face aos concorrentes. No mesmo sentido, Francisco Ramos, refere que a internacionalização para determinados mercados depende do convite do fabricante: “Depende das oportunidades que vão surgindo do nosso fabricante, no nosso caso é a Volvo, para todos esses de África que lhe falei, Namíbia, Botswana, Quênia, Tanzânia, Uganda, nós fomos convidados a determinada altura pela Volvo para assumir a distribuição nesses mercados, na altura estudamos e achamos que era uma boa oportunidade, quer pela experiência que serva para nós que é entrarmos numa nova área geográfica do mundo, quer pela própria relação com o fabricante porque estes convites. Nós temos que ter sempre alguma ponderação a dizer que não, e, portanto, temos de saber gerir a relação com o fabricante com inteligência”.

Relativamente à **estagnação de mercados**, nomeadamente a estagnação do mercado doméstico e europeu ou outro qualquer mercado em que estejam presentes que leva as organizações a procurarem alternativas para escoar os seus produtos: “No produto que estamos a falar, há alguma tendência para a estagnação e alguns casos mesmo a redução do consumo em mercados maduros. O mercado europeu é um mercado envelhecido, maduro, fruto seja da evolução tecnológica, seja da alteração de hábitos de consumo, o mercado tem

vindo a reduzir” explicou João Felgueiras e Sousa. Também no episódio 77 do podcast do Pedro Hipólito, o convidado Joaquim Pereira refere que, em 2016, devido ao desaparecimento da classe média em Angola, começou a trabalhar o projeto da Nigéria como alternativa.

Outra motivação mencionada pelos entrevistados é o **aumento da capacidade produtiva**. “À medida que fomos procurando aumentar a nossa capacidade de produção, fomos também procurando identificar as oportunidades no mercado e o alargamento dos mercados geográficos foi andando neste sentido”, contou João Felgueiras e Sousa. Também a empresa Baby Gi, em consequência do aumento da capacidade de produção houve a necessidade de uma aposta mais intensa em mercados não desenvolvidos.

A **entreprajuda** é outra subcategoria emergente e consiste na colaboração que é possível beneficiar com empresas ou empresários portugueses que já estejam em determinados mercados. Por exemplo, a ViniPortugal revela que a aposta no Brasil também se deve à presença da comunidade portuguesa no ramo alimentar: “Mercado emergente mais acessível para nós é o Brasil, existe uma comunidade portuguesa associada ao ramo alimentar que nos facilita muito trabalhar aquele mercado”, explicou Jorge Monteiro. No mesmo sentido, no episódio 51 do podcast do Pedro Hipólito, é referido que a Colômbia é um bom exemplo onde as empresas portuguesas estão a ter sucesso e pode facilitar a entrada de novas empresas: “Um país que alguns empresários conseguiram atacar bem foi a Colômbia, é um mercado grande, onde temos a Mota Engil e a Jerónimo Martins. A Colômbia apresenta muitas oportunidades para os empresários portugueses e já tens lá algumas empresas de bandeira, que podem ajudar a alavancar o negócio e têm muito boa aceitação”, explicou o convidado Artur Barreiros.

Por fim, a **estabilidade económica e política** de determinados países é a última subcategoria emergente. Dois entrevistados apontam que a estabilidade económica e política que é possível encontrar em certos mercados menos desenvolvidos é de facto um fator importante quando decidem internacionalizar. Para Hugo Condesa, este foi um dos principais motivos quando decidiu internacionalizar para a Eslovénia: “Porquê a Eslovénia? Escolhemos a Eslovénia porque em termos de estabilidade económica e política destacava-se e nós optamos pela Eslovénia para servir aquela região”. Foi também referido por Francisco Ramos, que existem certos mercados africanos interessantes por causa desta estabilidade: “A Namíbia e o Botswana estão um bocadinho à parte porque, apesar de serem

países africanos, são países pequeninos, mas são países muito estáveis economicamente, mesmo em termos de *compliance* muito avançados, em termos políticos com alguma estabilidade e, portanto, são um bocadinho a Suíça de África, então nomeadamente a Namíbia é de facto um país muito interessante”.

Assim, as subcategorias que se destacam na categoria das motivações reativas são precisamente duas subcategorias emergentes “**vantagem cultural**”, “**entreaajuda**” e uma subcategoria proveniente da revisão da literatura “**aumento da capacidade produtiva**”. As subcategorias que não foram discutidas nesta secção não possuíam fontes e, portanto, tinham zero referências.

### 4.3. Conclusões dos Resultados

Diversos foram os progressos e retrocessos entre os dados recolhidos através de fontes primárias/secundárias e a literatura de forma que uma lógica fosse definida entre as diversas variáveis. Deste modo, foram encontradas várias subcategorias emergentes ao longo do estudo (Tabela 10).

A internacionalização para mercados não desenvolvidos é um processo cativante e complexo, no qual as organizações devem estar preparadas para ultrapassar várias barreiras. Assim, uma forma de ter sucesso na internacionalização para mercados não desenvolvidos, é estar presente nestes mercados numa lógica de médio/longo prazo, como explicou, Francisco Ramos, Administrador Executivo Nors África: “Nestes mercados só faz sentido estar numa perspetiva de médio/longo prazo porque é muito difícil no curto prazo nós conseguir tirar de lá rentabilidade porque os ciclos são muito instáveis, muito pronunciados”.

Ao longo das entrevistas, diversas motivações foram referidas, assim, através da recolha e análise dos dados recolhidos, entende-se que as motivações proativas são ligeiramente mais relevantes do que as motivações reativas, uma vez que as motivações proativas foram mais vezes mencionadas pelos entrevistados e destaca-se particularmente as subcategorias “**mercado com crescimento elevado**” e “**mercado com elevado consumo**”. A subcategoria “**mercado com crescimento elevado**” é precisamente uma característica dos mercados emergentes e apenas é mencionada pelos entrevistadores quando se referem a estes mesmos mercados. Já a subcategoria “**mercado com elevado consumo**”

tanto pode ser encontrada em mercados emergentes como em mercados menos desenvolvidos. Outra motivação proativa que convém evidenciar é a “**ocidentalização dos consumos**”. Verifica-se uma mudança de comportamento da população de determinados mercados não desenvolvidos, isto, aliado ao “**aumento do valor da marca Portugal**” nos últimos anos pode servir como forte incentivo à internacionalização, particularmente se existir um efeito país de origem positivo e quando o país destino sofre de etnocentrismo invertido. Seguidamente, relativamente às motivações reativas, destaca-se a “**vantagem cultural**”, subcategoria emergente. Esta motivação pode ser encontrada tanto em mercados emergentes como também em mercados menos desenvolvidos, é um *driver* importante na escolha do mercado, ou seja, entender como funciona subjetivamente o mercado, como funciona as dinâmicas do consumidor, como funcionam os reguladores e particularmente pela questão da relação cultural. No entanto, é possível encontrar esta “**vantagem cultural**”, não apenas em países que pertencem a CPLP, mas também em outros mercados. Por exemplo, Hugo Condesa, CEO da WeTek, afirmou mesmo que “Nós (Portugal) estamos mais próximos culturalmente de uma Colômbia do que um Brasil”. Portanto, a escolha de mercados onde as organizações conseguem encontrar esta vantagem cultural, mitiga bastante o risco.

Relativamente as barreiras externas, conclui-se que as organizações entendem que a barreira com maior impacto é as “**barreiras culturais**”, nomeadamente algumas organizações que foram entrevistadas atribuem a esta barreira, a principal causa do falhanço da internacionalização para mercados não desenvolvidos. Assim, uma possível forma de ultrapassar esta barreira é, precisamente, procurar mercados onde seja possível encontrar uma “**vantagem cultural**”. No entanto, as organizações devem estar preparadas para se adaptar culturalmente ao mercado, entender a realidade de outros mercados e praticar técnicas de negociação mais diplomáticas. Outra barreira que demonstrou ser bastante relevante é “**alfândega e taxas aduaneiras**” e foi mais destacada nos mercados emergentes. No entanto, esta barreira está fora do controlo das organizações uma vez que os acordos bilaterais para conceder vantagens à internacionalização é da responsabilidade da União Europeia, mas as empresas podem e devem informar-se e aproveitar as vantagens que alguns acordos possam trazer e preparar-se nos outros casos. Por fim, a última barreira externa com mais relevância, é a “**volatilidade dos ciclos económicos**”, barreira destacada pelos entrevistados tanto nos mercados emergentes como nos mercados menos desenvolvidos, nomeadamente a questão da “**flutuação cambial**” revela ser uma grande problemática para

as organizações. No entanto, é possível tentar combater a barreira “**volatilidade dos ciclos económicos**” através do apoio de contactos locais, ou seja, gente enraizada em determinado mercado que já tenha um histórico no mercado, que conheça o desempenho económico do país, que consiga fazer a leitura e antecipar os ciclos desse país.

A informação recolhida relativamente às barreiras internas permite concluir que os “**recursos humanos**” e a “**reputação da marca**” são as principais barreiras que as organizações enfrentam. Estas duas barreiras podem estar diretamente relacionadas uma com a outra em alguns mercados, uma vez que quando a reputação da marca das organizações é reduzida o processo de recrutamento nesses mercados é mais difícil. Além do mais, os entrevistados consideram que é fundamental ter uma boa equipa em termos de recursos humanos e é extremamente difícil ter uma boa capacidade de recrutamento nomeadamente na escolha certa dos colaboradores.

Por fim, sobressai a subcategoria emergente “**falta de apoio de entidades públicas**”, como principal barreira doméstica. Esta barreira foi abordada durante as entrevistas e foi apontada como sendo um fator determinante no sucesso do processo de internacionalização para mercados não desenvolvidos. Jorge Monteiro, Presidente da ViniPortugal, observa que “(...) hoje existem mecanismos de financiamento, existem mecanismos de apoio a exportação, mas existem muito poucos mecanismos de apoio a uma internacionalização. Criar uma filial, fazer um investimento estrangeiro esses apoios não existem”. Por outro lado, é destacado por um dos entrevistados, a ausência de homogeneidade das delegações do AICEP quando é solicitado o seu suporte num processo de internacionalização para determinado mercado.

Conclui-se, desta forma, que algumas subcategorias parecem influenciar mais a internacionalização para determinados mercados não desenvolvidos do que outras, nomeadamente na escolha entre a internacionalização para um mercado emergente ou um mercado menos desenvolvido, e que dentro destas algumas demonstram ter uma maior importância do que outras. Importa ainda referir, como mencionado anteriormente, que as organizações entrevistadas têm grandes diferenças entre si, o que pode levar a diferentes critérios de ponderação relativamente às motivações e as barreiras.

## 5. Conclusão

O crescimento da economia e a crescente concorrência incentivam as organizações a internacionalização para mercados não desenvolvidos de modo a assegurar o crescimento e a sustentabilidade do negócio. Face à crescente vontade que as organizações demonstram em reduzir a sua dependência dos mercados domésticos e desenvolvidos, por estes apresentarem um crescimento lento e serem mercados maioritariamente saturados, os mercados não desenvolvidos surgem com um conjunto de benefícios para explorar, mas também com um conjunto de barreiras para ultrapassar.

Este trabalho teve como principal objetivo identificar as principais barreiras e as motivações que as organizações enfrentam quando decidem internacionalizar para mercados não desenvolvidos, e ainda perceber a existência de diferenças no processo de internacionalização entre mercados emergentes e mercados menos desenvolvidos.

Inicialmente foi efetuada uma revisão de literatura de modo a entender a opinião de diversos autores e, assim, desenvolver categorias e subcategorias que identifiquem as motivações e as barreiras da internacionalização para mercados não desenvolvidos. A recolha de informação foi realizada através de entrevistas a seis organizações e através de um podcast nacional, assim sendo é efetuado a análise através da relação entre a literatura, os dados resultantes das fontes primárias (entrevistas) e os dados recolhidos das fontes secundárias (podcast), o que permitiu adicionar subcategorias emergentes ao nosso estudo.

Este estudo permitiu concluir que existem várias barreiras e motivações que são encontradas por parte das organizações quando internacionalizam para mercados não desenvolvidos que não foram consideradas na revisão da literatura e têm um peso relevante na perspetiva das organizações entrevistadas. Nas barreiras, o risco de crédito (barreira externa), a reputação da marca (barreira interna), burocracia administrativa (barreira doméstica) são barreiras referidas em mais do que um caso como importantes que podem dificultar e impedir o processo de internacionalização para mercados não desenvolvidos. As empresas enfrentarem barreiras excessivas e complexas no início do processo de internacionalização, podem desistir ou adiar a sua expansão para os mercados em estudo. Enquanto, nas motivações, as feiras internacionais (motivação proativa), a proximidade geográfica (motivação proativa), a ocidentalização dos consumos (motivação proativa), o aumento do valor da marca Portugal (motivação proativa), a entreaajuda (motivação reativa),

estabilidade económica e política (motivação reativa), e a vantagem cultural (motivação reativa), apresentam-se como motivações que podem despoletar a internacionalização para determinados mercados. Assim, foram identificadas várias barreiras que dificultam o processo de internacionalização das organizações para mercados não desenvolvidos, algumas podem até inviabilizar o processo logo numa fase inicial. No entanto, algumas das barreiras estudadas podem ser ultrapassadas, ou reduzidas, apoiando-se em algumas motivações apresentadas. Estas combinações entre uma barreira e uma motivação, ou duas motivações associadas uma a outra, podem aumentar a possibilidade de sucesso das empresas nos mercados não desenvolvidos. A partir do momento em que as organizações conseguem ultrapassar as barreiras que estes mercados apresentam e conseguem dominar o mercado, no sentido em que interagem de forma completamente natural e saudável com os diferentes *stakeholders*, que entendem o funcionamento e desempenho económico do mercado, e têm capacidade para antecipar os ciclos do país, quando conseguirem atingir esta posição é uma enorme mais-valia e ganham vantagens competitivas face a novos concorrentes que queiram entrar no mercado. No entanto, para conseguir atingir esta posição as organizações devem olhar para o investimento nos mercados não desenvolvidos numa perspetiva de médio/longo prazo, de forma a ter tempo de ganhar a experiência necessária e retirar os proveitos desta interpretação.

Outro objetivo proposto neste estudo, consistia em perceber as diferenças existentes entre mercados emergentes e mercados não desenvolvidos. Através da combinação das entrevistas realizadas e da literatura foi possível perceber que as principais diferenças são a promessa de um crescimento significativo dos mercados emergentes e que a procura por recursos tecnológicos é realizada exclusivamente também nos mercados emergentes, pois estes mercados apresentam melhores indicadores de desenvolvimento económico que faz com que a sua indústria e as suas instituições estejam mais desenvolvidas do que nos mercados menos desenvolvidos. Assim, é possível encontrar a grande maioria das barreiras e algumas motivações tanto nos mercados emergentes, como nos mercados não desenvolvidos, sendo que é expectável que as barreiras sejam mais intensas e difíceis de ultrapassar nos mercados menos desenvolvidos devido aos baixos indicadores socioeconómico que estes mercados apresentam. No entanto, como mencionado ao longo do estudo, cada mercado apresenta as suas próprias características, daí não se poder generalizar todas as barreiras e motivações a todos os mercados emergentes e menos desenvolvidos.

Este trabalho poderá ser importante para as empresas que desejam internacionalizar para mercados não desenvolvidos, uma vez que são apresentadas várias barreiras e motivações que podem encontrar ao longo do processo e desta forma poderão estar mais preparadas e alcançar o sucesso mais facilmente. É importante os empresários das organizações perceberem que as características de um mercado não desenvolvido não são diretamente transferíveis para outro, nem devem ser vistas como gerais a todos, é fundamental realizar estudos de mercado de modo a melhor se preparar para evitar surpresas negativas que levem o processo de internacionalização ao insucesso.

Durante a realização deste trabalho, verificaram-se várias limitações, nomeadamente uma delas foi o número reduzido de organizações que se mostraram disponíveis para participar neste estudo. Embora, cada organização entrevistada, como também o podcast, tenha acrescentado novas informações e novas subcategorias (o que leva a que os dados não se encontrem saturados), decidiu-se não abranger mais organizações devido à já elevada quantidade e qualidade de informação recolhida. Portanto, realizar um estudo com uma amostra diferente, nomeadamente apenas PME portuguesas, possibilitaria um outro desenvolvimento do tema mais direcionado e específico. Seria também interessante realizar um estudo que incluísse apenas determinados mercados de um continente e assim fazer uma avaliação específica das motivações e barreiras desses mercados, determinando as diferenças que possam existir entre países e regiões. Por fim, seria importante estudar o sucesso/insucesso da internacionalização para mercados não desenvolvidos e perceber os fatores decisivos.

Em suma, esta trabalho chama a atenção para o facto dos mercados não desenvolvidos serem um ator cada vez mais importante na economia mundial e que apesar de existirem várias barreiras que é necessário ultrapassar, as empresas portuguesas podem encontrar muitos benefícios ao apostar nestes mercados. Desta forma, embora tenha as suas limitações, este trabalho contribui de uma forma importante para a literatura existente, estabelecendo um ponto de partida para novas linhas para investigações futuras.

## 6. Bibliografia

- Agbonifoh, B. A., & Elimimian, J. U. (1999). Attitudes of developing countries towards country of-origin products in an era of multiple brands. *Journal of International Consumer Marketing*, 11(4), 97–116.
- Alon, I., Jaffe, E., Prange, C. & Vianeelli, D. (2017). *Global Marketing: Contemporary Theory, Praticce and Cases* (2nd Edition). New York: Routledge.
- Arnold, D. J., & Quelch, J. A. (1998). New Strategies in Emerging Markets. *Sloan Management Review*, 40(1), 7-20.
- Azuayi, R. (2016). Internationalization Strategies for Global Companies: A Case Study of Arla Foods, Denmark. *Journal of Accounting & Marketing*, 5, 1-9.
- Bevan, A., Estrin, S. & Meyer, K (2004). Foreign investment location and institutional development in transition economies. *International Business Review*, 13(1), 43-64.
- Bilkey, W., & Nes, E. (1982). Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of International Business Studies*, 13(1), 89–99.
- Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J., and Brouthers, K. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, (17)3, 21-38.
- Brouthers, L. E., Werner, S., & Matulich, E. (2000). The influence of Triad Nations environments on price-quality product strategies and MNC performance. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 39-62.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cavusgil, S. T., & Godiwalla, Y. M. (1982). Decision-making for international marketing: a comparative review. *Management Decision*, 20(4), 47-54.
- Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., & Akcal, A. A. (2013). *Doing business in emerging markets* (2° ed.). London: SAGE Publications Ltd.

- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Cuervo-Cazurra, A., Yadong L., Ramamurti, R., Siah H., A. (2018). The Impact of the home country on internationalization. *Journal of World Business*, 53(5), 593-604.
- De Nisco, A., Mainolfi, G., Marino, V., & Napolitano, M. R. (2016). Effect of economic animosity on consumer ethnocentrism and product-country images. A binational study on the perception of Germany during the Euro crisis. *European Management Journal*, 34(1), 59–68.
- Delios, A., & Henisz, W. J. (2001). Japanese firm's investment strategies in emerging markets. *Academy of Management Journal*, 43, 305–323.
- Deloitte, & Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2014). Estudo sem fronteiras: PME's levantam voo. Retrieved from [http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/Noticias/estudo\\_semfronteiras\\_terminal\\_1.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/Noticias/estudo_semfronteiras_terminal_1.pdf)
- Diao, X., McMillan, M., Rodrik, D. (2017). The recent growth boom in developing economies: a structural change perspective. NBER Working Paper N. 23132.
- Diaz Hermelo, F. and Vassolo, R. (2012). How much does country matter in emerging economies? Evidence from Latin America. *International Journal of Emerging Markets*, 7(3), 263-288.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (Vol. Second Edition): Edward Elgar Publishing.
- Dubois, A. & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 554-555.
- Economist (2017). What's in a name? Defining emerging markets - A self-fulfilling prophecy. Retrieved from <https://www.economist.com/news/special-report/21729866-self-fulfillingprophecy-defining-emerging-markets>.
- Enderwick, P. (2009). Responding to global crisis: The contribution of emerging markets to strategic adaptation. *International Journal of Emerging Markets*, 4(4), 358-374.

- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalization. *International Business Review*, 10(1), 25-49.
- Gaillard, J. (2010). Measuring Research and Development in Developing Countries: Main Characteristics and Implications for the Frascati Manual. *Science, Technology and Society*, 15(1), 77–111.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters - The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Guo, Gongxing & Lin, Quan. (2017). Consumers Become More or Less Ethnocentric? A MetaAnalysis on Level of Consumer Ethnocentrism. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 145-150.
- Hutchinson, K., Quinn, B. and Alexander, N. (2006). SME retailer internationalisation: case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*, (23)1, 25-53.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267.
- IMF (2021). Emerging markets must balance overcoming the pandemic, returning to more normal policies, and rebuilding their economies. Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2021/06/the-future-of-emerging-markets-dutttagupta-and-pazarbasioglu.htm>
- Kearney, C. (2012). Emerging markets research: Trends, issues and future directions. *Emerging Markets Review*, (13)2, 159-183.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: a road map for strategy and execution*. Boston: Harvard Business Press.
- Khanna, T., Palepu, K. & Sinha, J. (2005). Strategies That Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*. 83(6), 63-74, 76, 148.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
- Lamin, A. and Livanis, G. (2013). Agglomeration, catch-up and the liability of foreignness in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, (44)6, 579-606.

- Lee, Dongdae; Ganesh, Gopala (1999). Effects of partitioned country image in the context of brand image familiarity: A categorization theory perspective. *International Marketing Review*, 16(1), 18-41.
- Lenartowicz, T. and Johnson, J.P. (2007). Staffing managerial positions in emerging markets: a cultural perspective. *International Journal of Emerging Markets*, 2(3), 207-214.
- Lessard-Hebert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (2012). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. 2ª Ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- Magnusson, P., Westjohn, S. a., & Zdravkovic, S. (2011). What? I thought Samsung was Japanese: Accurate or not, perceived country of origin matters. *International Marketing Review*, 28(5), 454-472.
- McKinsey Global Institute (2018). Outperformers: High-growth emerging economies and the companies the companies that propel them. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/outperformers-high-growth-emerging-economies-and-the-companies-that-propel-them?cid=eml-web>
- Meyer, K.E. and Peng, M.W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, (47)1, 3-22.
- Mody, A. (2004). "What Is an Emerging Market?". IMF Working Paper No. WP/04/177.
- National Intelligence Council (2012). Global Trends 2030: Alternative Worlds. Retrieved from [https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf)
- Nielsen, U., Hannibal, M. & Larsen, N. (2018). Reviewing Emerging Markets: Context, Concepts & Future Research. *International Journal of Emerging Markets*. 13, 1679-1698.

- OECD (2020). Business Insights on Emerging Markets 2020. OECD Emerging Markets Network, OECD Development Centre, Paris. Retrieved from <http://www.oecd.org/dev/EMnet-Business-Insights-2020.pdf>
- Oplatka, I. (2004). The principalship in developing countries: context, characteristics and reality. *Comparative Education*, 40(3), 427-448.
- Pandit, N. R. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 2(4), 1-15.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramamurti, R. (2016). Internationalization and innovation in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 37(13), 74-83.
- Roth, M., & Romeo, J.B. (1992). Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 477-497.
- Sandberg, S. (2014). Experiential knowledge antecedents of the SME network node configuration in emerging market business networks. *International Business Review*, 23(1), 20-29.
- Sekliuckiene, J. (2013). Lithuanian companies in emerging markets: internationalization motives and barriers. *Economics and Management*, 18(1), 124-133.
- Sharma, S., T. A. Shimp e J. Shin (1995). Consumer ethnocentrism: a test of antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3(1), 26-37.
- Shimp, T. A., & Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280-289.
- Singh, D. (2012). Emerging economies and multinational corporations: an institutional approach to subsidiary management. *International Journal of Emerging Markets*, 7(4), 397-410.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. London: Sage.
- Suarez-Ortega, S. (2003). Export barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.
- Tatoglu, E., Glaister, A.J. and Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: a comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal Of General Management*, 2, 34-55.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R.E. and Peng, M.W. (2005). Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-33.
- Xu, D. and Meyer, K.E. (2013), Linking Theory and Context: 'Strategy Research in Emerging Economies' after Wright et al. (2005). *Journal of Management Studies*, 50, 1322-1346
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

## 7. Anexos

### Anexo 1 – Guião de entrevista

#### Questões

1. A organização pretende o anonimato para este trabalho de investigação?
2. Como é que selecionaram esse mercado? Quais foram as principais motivações que o/a levaram para esse mercado?
3. Do ponto de vista dos critérios de escolha o que foi mais relevante?
4. Identifique as principais dificuldades encontradas durante/após o processo de penetração desse mercado.
5. Comente, se possível, as surpresas negativas mas também as positivas que possam ter surgido ao longo do processo
6. Como avalia o impacto na sua empresa da internacionalização para esse mercado? Se fosse hoje que fosse entrar nesse mercado o que é que faria de diferente?
7. O que considera ser a(s) chave(s) do sucesso do processo de internacionalização para esse mercado e para os mercados menos desenvolvidos/emergentes em geral

Muito grato pela sua valiosa colaboração

Jonathan Lampaça