
DETERMINANTES DA ESCOLHA DOS MODOS DE ENTRADA NOS
MERCADOS EXTERNOS: O ESTUDO DE CASO DA MARKET
ACCESS

Patrícia Silva Serrão

Relatório de Estágio
Mestrado em Economia

Orientado por
Professor Doutor Hélder Manuel Valente da Silva

2022

Agradecimentos

A toda a equipa da Market Access, e em especial do departamento de Inovação e de Expansão da empresa, pelo acolhimento, partilha de conhecimentos e apoio, ao longo do estágio curricular.

Ao Professor Doutor Hélder Valente, orientador do presente relatório de estágio, por todo o seu apoio, disponibilidade e ensinamentos ao longo deste percurso.

A toda a minha família (pais, irmãs, avós, tios e primos) por todo o apoio e incentivo ao longo do meu percurso pessoal e académico. Gostaria, em especial, de agradecer à minha mãe por nunca me ter deixado desistir dos meus objetivos e me incentivar sempre a ir mais além, a pessoa que sempre acreditou em mim e a quem dedico todas as minhas conquistas.

A todos os meus amigos, colegas e profissionais, que se cruzaram comigo ao longo deste percurso e que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu sucesso.

Resumo

A globalização económica, como resultado do aumento das relações comerciais entre países e da rápida disseminação da tecnologia, tem incentivado as empresas a expandirem as suas atividades para novos mercados. A internacionalização surge como forma de as empresas aumentarem a sua competitividade e exige a definição de estratégias sustentadas para abordar os novos mercados, tal como é o caso da escolha dos modos de entrada. Esta, pelo seu carácter complexo e crucial, irá influenciar a operação das empresas nos mercados-alvo e resulta de fatores internos e externos às mesmas.

O presente estudo resultou de um estágio curricular realizado na Market Access, consultora especializada em internacionalização, e possuiu dois grandes objetivos: analisar os determinantes que influenciaram a empresa a estabelecer uma subsidiária no Brasil, e disponibilizar uma análise reflexiva sobre esta decisão, permitindo auxiliar futuras decisões da empresa nesta área. Por forma a cumprir o objetivo do estudo, recorreu-se a uma investigação qualitativa, através da aplicação de um estudo de caso à Market Access. Com vista a recolher dados primários, realizou-se uma entrevista a um dos sócios fundadores da empresa, com base num guião semiestruturado de acordo com a literatura analisada.

Os resultados do estudo demonstraram que as motivações da Market Access para a escolha de uma subsidiária no Brasil – contexto institucional e rede de relacionamentos - são sustentadas pela literatura. Para além disso, foi possível aferir que fatores como a experiência internacional, estratégia internacional, especificidade dos ativos e potencial de mercado, quando aplicados às informações recolhidas sobre a empresa, também poderiam ter influenciado a escolha por um modo de entrada como uma subsidiária.

Códigos JEL: F2; L84

Palavras-chave: Internacionalização; Modos de entrada; Determinantes dos modos de entrada; Consultoria para a internacionalização.

Abstract

Economic globalisation has encouraged companies to expand their activities to new markets due to the increase in commercial relations between countries and the quick dissemination of technology. Internationalization arises as a way for companies to increase their competitiveness level and it requires the definition of sustained strategies to approach new markets, such as the choice of entry modes. This choice, due to its complex and crucial character, results from internal and external factors and will influence the company's operations in its target markets.

This study resulted from a curricular internship carried out at Market Access, a consultancy firm specialised in internationalisation. It had two primary objectives: to analyse what influenced the company to establish a subsidiary in Brazil and to provide a reflective analysis of this decision, which can assist future decisions of the company in this area. In order to meet the study's objective, qualitative research was used, through the application of a case study to Market Access. With regard to collect primary data, an interview was conducted with one of the founding partners of the company, based on a semi-structured script following the literature analysed

The results of this study demonstrated that the motivations behind Market Access's choice to open a subsidiary in Brazil - institutional context and relationship network - are supported by the literature. Furthermore, this work highlights that other factors such as international experience, international strategy, asset specificity and market potential, when applied to information gathered about the company, could also have influenced the choice of entering the market as a subsidiary.

JEL Codes: F2; L84

Keywords: *Internationalization; Entry mode; Determinants of entry mode choice; Internationalization Consultancy.*

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice.....	iv
Índice de figuras.....	vi
Índice de tabelas.....	vii
Lista de acrónimos.....	viii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	3
2.1. Processo de Internacionalização	3
2.1.1. Motivações para a internacionalização	3
2.1.2. Teorias e modelos da internacionalização	5
2.1.3. Modos de Entrada.....	10
2.1.3.1. Modos de entrada <i>non-equity</i>	12
2.1.3.2. Modos de entrada <i>equity</i>	12
2.1.3.3. Determinantes dos Modos de Entrada	14
2.1.3.3.1. Fatores internos.....	14
2.1.3.3.2. Fatores externos.....	19
2.1.3.3.3. Escolha do modo de entrada.....	25
2.2. Consultoras de internacionalização e o seu papel nas PMEs.....	26
3. Metodologia	28
3.1. Metodologia de pesquisa	28
3.2. Metodologia adotada.....	29
3.3. Técnicas de recolha dos dados	31
3.4. Tratamento e análise dos dados	32
4. Estudo de caso.....	33
4.1. Caraterização da Market Access.....	33
4.2. Motivações para a escolha do Brasil.....	35
4.3. Processo de internacionalização para o Brasil.....	37
4.4. Modo de entrada no Brasil.....	38
4.5. Determinantes dos modos de entrada.....	40
4.5.1. Fatores internos	40
4.5.1.1. Dimensão da empresa	40

4.5.1.2. Experiência internacional.....	42
4.5.1.3. Estratégia internacional.....	43
4.5.1.4. Especificidade dos ativos.....	44
4.5.1.5. Rede de relacionamentos.....	45
4.5.2. Fatores externos.....	46
4.5.2.1. Distância sociocultural.....	46
4.5.2.2. Distância geográfica.....	48
4.5.2.3. Incerteza externa.....	49
4.5.2.4. Contexto institucional.....	49
4.5.2.5. Potencial de mercado.....	50
5. Relatório de estágio.....	53
5.1. Atividades desenvolvidas.....	53
5.2. Contributo para a entidade de acolhimento.....	55
6. Conclusão.....	56
Referências.....	59
Anexo.....	64
Entrevista.....	64

Índice de figuras

Figura 1: Modos de entrada nos mercados externos.....	11
Figura 2. Desenho da pesquisa	29
Figura 3: Processo de internacionalização da Market Access no Brasil.....	38

Índice de tabelas

Tabela 1: O modelo de escolha do modo de penetração de Dunning	8
Tabela 2: Características dos principais modos de entrada	13
Tabela 3: Determinantes dos modos de entrada - Síntese.....	24
Tabela 4: Síntese dos determinantes aplicados à Market Access Brasil.....	52

Lista de acrónimos

B2B – Business to Business

GATT - General Agreement on Tariffs and Trade

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

OMC – Organização Mundial do Comércio

PME – Pequena e Média Empresa

1. Introdução

A redução gradual das barreiras comerciais, implementadas no âmbito do GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), e da subsequente OMC (Organização Mundial do Comércio), tem incentivado o desenvolvimento do comércio entre diversos países e o investimento internacional, permitindo a globalização económica. A globalização económica, consiste no aumento progressivo da interdependência das economias mundiais, como consequência do aumento das relações comerciais e da rápida disseminação da tecnologia entre os diferentes países (Shangquan, 2000). Neste contexto, e aliado ao aumento da concorrência nos mercados, é esperado que grande parte das empresas, independentemente da sua dimensão, sejam pressionadas a analisar opções de expansão para fora do seu mercado de origem (Zain & Ng, 2006).

A internacionalização pode assim surgir como uma forma das empresas impulsionarem a sua competitividade (Shangquan, 2000) e, em certos casos, fomentar a própria sobrevivência (Hitt, Li, & Xu, 2016). A adoção desta estratégia relaciona-se, com alguma frequência, com o facto dos mercados externos oferecerem melhores perspectivas de crescimento do que os mercados domésticos, onde aumentar a sua quota de mercado se torna cada vez mais difícil (Philippe & Léo, 2011).

Quando uma empresa toma a decisão de expandir internacionalmente as suas atividades, esta deve determinar a forma como irá desenvolver as suas operações no mercado-alvo. A escolha do modo de entrada num mercado externo consiste numa decisão estratégica muito importante, se não crítica, para o processo de internacionalização das empresas (Agarwal & Ramaswami, 1992). Dada a natureza e complexidade associada a esta escolha, esta acarreta implicações ao nível do controlo a exercer nas operações no exterior, no risco associado ao investimento e no comprometimento de recursos necessários para abordar os mercados-alvo (Zhao, Luo, & Suh, 2004). Neste seguimento, ao longo dos últimos anos, têm sido desenvolvidos estudos por forma a analisar a escolha dos modos de entrada, assim como os fatores que determinam a mesma (Zhao et al., 2004).

O presente estudo surge no seguimento do estágio curricular realizado na Market Access, consultora de negócios internacionais. A expansão internacional acarreta novos desafios ao nível organizacional e operacional das empresas (Moalla & Mayrhofer, 2020), e a adaptação dos seus produtos e serviços às necessidades e características locais torna-se

um aspeto fundamental para a empresa prosperar, bem como aumentar a sua competitividade e receptividade nos mercados-alvo. Neste sentido, o estágio realizado incidiu, essencialmente, na análise dos serviços que a empresa possui e a posterior adaptação dos mesmos aos diferentes mercados em que atua. Dada a natureza das tarefas realizadas, surgiu a seguinte questão por forma a perceber a relação existente entre a necessidade de adaptação dos conteúdos e o comprometimento da empresa com o respetivo mercado: *Que determinantes influenciam a escolha dos modos de entrada da Market Access no seu processo de internacionalização?*

Com o intuito de responder à questão, e focando-se essencialmente na escolha do modo de entrada da empresa no Brasil - uma subsidiária -, procedeu-se à aplicação de um estudo de caso à Market Access. Com base numa metodologia de natureza qualitativa, e com o objetivo de recolher dados primários, optou-se pela realização de uma entrevista a um dos sócios fundadores da empresa, a partir de um guião semiestruturado, elaborado com base na literatura analisada ao longo do presente relatório. Paralelamente, a presente investigação visa promover uma reflexão sobre o modo de entrada utilizado no Brasil, assim como auxiliar a empresa em futuras decisões sobre o modo de entrada a adotar noutros mercados.

O presente relatório será estruturado em seis pontos, sendo este o primeiro. O segundo será constituído pela revisão de literatura, que pretende enquadrar o tema principal do relatório - os determinantes dos modos de entrada - no contexto da internacionalização de empresas. No terceiro ponto será identificada e descrita a metodologia a utilizar para responder ao objetivo do estudo. Seguidamente, o ponto quatro irá refletir o estudo de caso com base na Market Access, tal como os resultados obtidos com o mesmo. O ponto cinco incidirá sobre a descrição das atividades desenvolvidas e o contributo do respetivo estágio para a entidade de acolhimento. Por fim, no ponto seis serão apresentadas as principais conclusões do estudo, bem como as limitações do mesmo e sugestões para futuras pesquisas.

2. Revisão de literatura

A presente revisão de literatura tem como intuito ilustrar algumas etapas do processo de internacionalização das empresas, com especial enfoque numa das principais decisões estratégicas que as mesmas enfrentam quando optam por expandir as suas atividades para novos mercados: a seleção dos modos de entrada e os seus determinantes. Ao longo desta secção, e tendo como objetivo proceder ao enquadramento teórico do estudo, serão explorados os seguintes tópicos relacionados com o processo de internacionalização: (2.1.1.) *Motivações para a internacionalização*; (2.1.2.) *Teorias e modelos de internacionalização*; (2.1.3.) *Modos de entrada* – com especial realce nos determinantes que influenciam a escolha dos modos de entrada.

2.1. Processo de Internacionalização

O processo de internacionalização das empresas tem consistido num tópico de grande interesse na área de negócios internacionais, emergindo diversas definições para esta estratégia das empresas.

Segundo Calof and Beamish (1995, p. 116), a internacionalização consiste no "*processo de adaptação das operações das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc.) aos ambientes internacionais*", considerando que este processo também tem subjacente a possibilidade das empresas optarem pelo desinvestimento no mercado estrangeiro.

A internacionalização corresponde a uma forma de diversificação por meio da entrada em novos mercados geográficos (Jonhson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2020). Esta estratégia, exige o comprometimento de recursos e disposição para assumir riscos, de modo que as empresas consigam alcançar uma posição sustentada nos mercados pretendidos. Para tal, as entidades devem realizar um delineamento adequado das estratégias de entrada, que lhes permitam tornarem-se competitivas e serem bem sucedidas nos mercados externos (Hitt et al., 2016; Root, 1998).

2.1.1. Motivações para a internacionalização

As empresas possuem diversos incentivos que as levam a expandir as suas atividades para novos mercados. Alguns autores classificam as motivações em atitudes agressivas - em

que a empresa procura, através de medidas pró-ativas, alcançar os seus objetivos estratégicos -, ou de atitudes defensivas – em que a empresa reage a situações que podem afetar a sua atividade, exigindo, desta forma, a proteção da sua posição de mercado (Dunning & Lundan, 2008).

Dunning and Lundan (2008), ampliando uma taxonomia anteriormente utilizada, consideram quatro tipos de motivações económicas e estratégicas para as empresas expandirem as suas atividades internacionalmente. Importa salientar que as motivações ilustradas pelos autores se baseiam na realização de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), mas que, tal como será apresentado posteriormente, existem outras formas das empresas participarem nos mercados estrangeiros, sem que ocorra a realização de IDE.

Procura de recursos

As empresas optam por investir no exterior com o intuito de obterem recursos com maior qualidade por um custo inferior, tornando-se, desta forma, mais lucrativas e competitivas nos mercados em que operam.

Procura de mercados

A procura de mercados por parte das empresas tem como objetivo sustentar ou proteger os mercados em que já atuam, ou explorar novos mercados. Os autores evidenciaram que os incentivos para esta motivação podem relacionar-se com a necessidade da empresa deslocar-se para os mercados onde os seus fornecedores, clientes ou concorrentes se encontram (i.e., seguir a sua rede), ou a empresa beneficiar da instalação da sua produção num local onde existe um grande volume de clientes, diminuindo os custos de transporte. Adicionalmente, segundo os autores, ações implementadas pelos governos dos países anfitriões, tal como, a imposição de tarifas ou restrições ao IDE, podem induzir a procura por novos mercados.

Procura de eficiência

Quando a motivação das empresas incide na procura de eficiência, estas procuram benefícios essencialmente ao nível de economias de escala e de diversificação de riscos, associados à dispersão geográfica das suas atividades. Neste sentido, as empresas procuram desfrutar de vantagens provenientes de diferenças culturais, estruturas de mercado e de fatores, que os diferentes mercados oferecem.

Procura de ativos ou capacidades estratégicas

Cada vez mais, as empresas procuram ativos de empresas estrangeiras com o intuito de alcançar os seus objetivos estratégicos de longo-prazo, entre os quais, aumentar a sua competitividade. Assim sendo, as empresas visam, através de IDE, melhorar o seu portfólio de ativos físicos e de competências humanas, permitindo sustentar as suas vantagens de propriedade, e/ou simultaneamente enfraquecer a dos seus concorrentes.

Adicionalmente, os autores identificaram outros tipos de motivações que consideram ser difíceis de enquadrar dentro das anteriores:

Investimentos de escape

Algumas empresas decidem realizar investimentos noutros países com o intuito de contornar legislações ou políticas organizacionais restritivas no seu mercado de origem. De acordo com os autores, esta motivação é um dos fatores determinantes para a realocação das atividades das empresas para outros países, embora não seja comum ser o único indutor do processo de expansão internacional.

Investimentos de suporte

Os investimentos de suporte têm como finalidade, através do estabelecimento de uma subsidiária numa determinada área geográfica e estratégica, apoiar as diversas atividades que a empresa no seu todo desenvolve. Este investimento tem como principal objetivo facilitar e impulsionar as exportações de produtos e serviços da empresa, bem como garantir o apoio nos processos de importação que a mesma realiza.

2.1.2. Teorias e modelos da internacionalização

Diversos estudos realizados no âmbito da internacionalização procuram ilustrar as teorias e modelos que melhor explicam este processo. Embora existam diversos contributos na literatura, não existe consenso na definição de uma teoria, uma vez que nenhuma das versões apresentadas explica integralmente o processo de internacionalização de todas as empresas, e, em certos casos, nem de uma única empresa. Para além das teorias apresentarem certas limitações, o contexto - interno e externo - em que cada empresa se encontra é distinto do das demais, o que torna difícil existir homogeneidade dos fatores que influenciam o processo. Além disso, em alguns casos, é possível a identificação de

elementos das diferentes teorias no processo de expansão internacional de uma empresa, o que conduz alguns autores a sugerirem que as diferentes teorias oferecem visões complementares e não distintas sobre o processo de internacionalização das empresas (Coviello & Martin, 1999).

As teorias e modelos que visam explicar o processo de internacionalização têm-se fundamentado em teorias económicas e comportamentais (Andersen & Buvik, 2002). Na literatura analisada, verificou-se a existência de um grande foco, e utilização, de quatro grandes teorias que procuram explicar o processo de internacionalização das empresas, bem como a consequente escolha do modo de entrada nos mercados pretendidos, sendo possível enquadrar as mesmas da seguinte forma:

- i. Teorias económicas: Teoria da internalização e Paradigma eclético (ou OLI);
- ii. Teorias comportamentais: Modelo de *Uppsala* e Teoria das redes.

Teoria da internalização

A teoria da internalização, conceptualizada por Buckley and Casson (1976) a partir do trabalho seminal "*The nature of the firm*" realizado por Ronald Coase em 1937 (Buckley, 2016), realça os custos e benefícios que emergem da coordenação interna de atividades económicas pela empresa, ao invés das mesmas serem realizadas pelo mercado. De acordo com Buckley and Strange (2011), esta teoria sustenta-se na premissa de que a exploração, para além das fronteiras nacionais, de ativos baseados no conhecimento das empresas, ou em outro tipo de bens intermédios, é, usualmente, mais eficiente se for realizada internamente (i.e., se as respetivas atividades integrarem a cadeia de valor da empresa).

Ao internalizar as operações, as empresas contornam as imperfeições de mercado, assim como, os custos de o utilizar - custos de transação -, e sempre que os mercados são internalizados para além das fronteiras nacionais, surge uma empresa multinacional (Buckley & Casson, 1976). Nesta perspetiva, quando os custos de transação forem superiores aos custos de coordenar as atividades nos mercados estrangeiros, as empresas irão optar pela internalização das atividades - ou seja, pela realização de IDE (Buckley & Casson, 1976). A organização interna das atividades permite que a empresa explore e fomente as suas vantagens específicas, incentivando-a a entrar em novos mercados com o intuito de explorar as respetivas vantagens de forma mais eficiente (Madhok, 1997).

A teoria da internalização encontra-se intimamente relacionada com a teoria dos custos de transação, pois ambas as teorias preocupam-se com a minimização dos custos de transação e as condições latentes às falhas de mercado (Madhok, 1997). Segundo Madhok (1997), a teoria da internalização é orientada, principalmente, para a escolha do modo de entrada que minimize os custos de transação associados à exploração de vantagens que a empresa possui. Assim, elevados custos de transação induzem as empresas a internalizar as suas transações, por meio de estruturas proprietárias consideradas mais eficientes, como por exemplo, subsidiárias, o que lhes permite protegerem-se de comportamentos oportunistas e problemas de apropriabilidade. Por outro lado, enquanto os custos de transação forem reduzidos, as empresas irão preferir que as transações sejam controladas pelo mercado, pois estas não apresentam tantos riscos para a empresa (Madhok, 1997).

Paradigma eclético ou OLI

Segundo Dunning and Lundan (2008), o paradigma eclético considera que, embora aceite, a teoria da internalização não é condição suficiente para explicar o nível e a estrutura de produção das empresas fora das suas fronteiras nacionais. Neste seguimento, de acordo com o paradigma eclético da produção internacional, ou também designado por paradigma OLI, proposto por Dunning (1980), para uma empresa iniciar a produção internacional, financiada por IDE, é necessário a existência, prévia e simultânea, de três tipos de vantagens:

- *Vantagens de propriedade (O - ownership)*: consistem nos ativos que as empresas possuem, e que lhes conferem uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes e potenciais concorrentes;
- *Vantagens de localização (L - location)*: ocorrem quando é mais rentável para uma empresa explorar as suas vantagens de propriedade num país externo, do que no seu país de origem;
- *Vantagens de internalização (I - internalization)*: verificam-se quando se torna mais vantajoso para a empresa internalizar as suas vantagens de propriedade. Na ausência desta vantagem, de acordo com o autor, o IDE poderia ser substituído pela simples transação internacional por meio de contratos entre compradores e vendedores, ou seja, por meio da utilização do mercado.

De acordo com Le Maire (1999), após a identificação das vantagens inerentes às empresas, ao nível da internacionalização, e com base numa determinada localização, o

paradigma OLI permite determinar os modos de penetração mais apropriados para cada mercado, seguindo um modelo simples em que se destacam três aspectos (Tabela 1):

- todas as modalidades de internacionalização assentam na existência de uma vantagem específica significativa;
- o investimento apenas é exequível quando se verificam os três tipos de vantagens do paradigma OLI;
- quando as vantagens de localização são insuficientes, a exportação e o licenciamento podem ser considerados.

Tabela 1: O modelo de escolha do modo de penetração de Dunning

Modo de penetração nos mercados externos	Vantagens		
	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

Fonte: Le Maire (1999, p. 130), adaptado de J.-H. Dunning, *Explaining International Production*, Unwin Hyman, 1988.

Modelo de Uppsala

O modelo tradicional da internacionalização, também conhecido como Modelo de *Uppsala* (Johanson & Vahlne, 1977), refere que à medida que uma empresa aumenta o seu conhecimento e experiência sobre um dado mercado, maior será o seu envolvimento e comprometimento com o mesmo. A incerteza e a racionalidade limitada das empresas consistem nos pressupostos que sustentam o presente modelo, e que determinam um envolvimento gradual no seu processo de internacionalização com os respetivos mercados externos (Johanson & Vahlne, 2009).

De acordo com este modelo, as empresas iniciam a sua internacionalização em países, ou mercados, psicologicamente próximos com o intuito de reduzir a incerteza, e à medida que aumentam o seu conhecimento e experiência procuram mercados mais distantes, geográfica e culturalmente, do mercado de origem. A distância psicológica, ou também designada distância psíquica, é definida pelos autores como fatores que impedem os fluxos de informação entre as empresas e os mercados, consistindo nas diferenças

existentes ao nível do idioma, educação, cultura, práticas de negócio e desenvolvimento industrial, entre o país de origem e o país anfitrião. A dificuldade na obtenção de conhecimento, resultante da distância psíquica entre os países, torna-se um obstáculo na tomada de decisões relativas ao desenvolvimento das operações internacionais das empresas (Johanson & Vahlne, 1977).

Neste âmbito, Johanson and Vahlne (1977), ao generalizarem as observações do seu estudo empírico sobre empresas suecas, consideraram que o processo de internacionalização das empresas, em função do acumular de experiência e conhecimento, obedece à seguinte sequência de envolvimento gradual e patrimonial, com o respetivo mercado:

- i. exportação não regular;
- ii. exportação por meio de um agente ou representante (exportação indireta);
- iii. estabelecimento de uma subsidiária de vendas;
- iv. alocação da produção ao país anfitrião (subsidiária de produção).

Este conjunto de estágios de internacionalização potencia às empresas um crescimento no exterior moroso, mas de carácter sólido, em que as empresas tendem a assumir níveis de risco crescentes à medida que adquirem maior conhecimento sobre os respetivos mercados (Coviello & Martin, 1999).

A partir da literatura que serviu de base ao presente relatório, destacam-se algumas fraquezas do modelo de internacionalização de Johanson and Vahlne (1977), nomeadamente: a não inclusão de modos de entrada cooperativos - uma vez que é frequente as empresas recorrerem a esta modalidade para participar nos mercados - (Andersen, 1997); a exportação pode não ser o modo de entrada inicial preferido pelas empresas; as empresas podem optar por não recorrer a modos de entrada progressivos no envolvimento com os mercados externos; e o envolvimento gradual para mercados “mais distantes” pode não se verificar (Bell, 1995).

Teoria das redes

Ao longo dos anos, o modelo de *Uppsala* foi demonstrando algumas limitações, e vários estudos demonstraram a importância das empresas estabelecerem relacionamentos no seu processo de internacionalização, o que conduziu ao desenvolvimento de uma nova teoria: a Teoria das redes (ou *Networks Theory*) (Johanson & Vahlne, 2009).

Segundo esta teoria, o processo de internacionalização das empresas envolve e é influenciado por um conjunto de relacionamentos que as mesmas desenvolvem como parte da sua rede (Coviello & Munro, 1997). As redes, em especial das empresas de pequena dimensão, podem ser compostas por clientes, fornecedores, concorrentes, ou outros *stakeholders* que se encontrem, direta ou indiretamente, relacionados com a empresa (Bell, 1995).

De acordo com Johanson and Vahlne (2009), os mercados consistem em redes de relacionamento onde as empresas se encontram ligadas entre si, por meio de padrões diferenciados, complexos e, por vezes, invisíveis, que permitem às empresas explorarem oportunidades de negócios e serem bem-sucedidas no seu processo de internacionalização. Neste sentido, os relacionamentos entre os parceiros da rede consistem num processo bilateral de aquisição de conhecimento privilegiado sobre os mesmos, a partir de uma aprendizagem interativa e cumulativa entre os membros da(s) rede(s) que a empresa integra. Adicionalmente, o autor acredita que a integração numa rede, potencia relações de confiança e comprometimento entre os membros (Johanson & Vahlne, 2009).

Pertencer a uma rede de relacionamentos poderá refletir impactos no ritmo da internacionalização, na seleção do mercado-alvo e no modo de entrada a selecionar (Coviello & Martin, 1999; Coviello & Munro, 1997; Zain & Ng, 2006). Para além disso, permite à empresa reduzir custos e riscos inerentes à internacionalização, aceder a canais estabelecidos e obter credibilidade (Zain & Ng, 2006), embora este último aspeto, nos casos em que a rede não possui uma boa reputação, possa prejudicar a atuação da empresa (Coviello & Munro, 1997).

2.1.3. Modos de Entrada

Root (1998, p. 5) define os modos de entrada num mercado externo como “*um arranjo institucional que possibilita a entrada de produtos, tecnologias, habilidades humanas, gestão ou outros recursos de uma empresa em um país estrangeiro*”. A escolha dos modos de entrada consiste numa das decisões estratégicas mais críticas e importantes para as empresas que se pretendem internacionalizar e, devido à sua complexidade e relevância, compromete as decisões e operações futuras no mercado selecionado (Root, 1998).

Uma das primeiras decisões que as empresas enfrentam na escolha dos modos de entrada num mercado externo incide sobre o capital a imputar ao investimento, pois esta decisão envolve diferenças ao nível do comprometimento de recursos, exposição aos riscos, retorno dos investimentos e controlo da empresa (Kumar & Subramanian, 1997; Pan & Tse, 2000). Neste âmbito, Pan and Tse (2000) classificam os modos de entrada em *equity* ou *non-equity*. Os modos de entrada *equity* ocorrem quando está inerente a participação de capital no investimento, ou seja, a empresa realiza IDE para desenvolver as suas atividades e estabelecer-se no(s) mercado(s) de destino. Por outro lado, os modos de entrada *non-equity* ocorrem quando a empresa não realiza investimentos de capital no processo de entrada no mercado desejado (Pan & Tse, 2000).

Existe uma diversidade de modos de entrada que as empresas dispõem para participar nos mercados externos, sejam eles *equity* ou *non-equity*. Os modos de entrada mais comuns, na prática e ilustrados na literatura, são os acordos contratuais, a exportação, *joint ventures* e subsidiárias (Agarwal & Ramaswami, 1992; Root, 1998). Estes modos de entrada, subdividem-se em arranjos institucionais mais específicos, e encontram-se ilustrados na subsecção seguinte, contextualizados de acordo com a distinção *equity vs non-equity*, mencionada anteriormente (Figura 1).

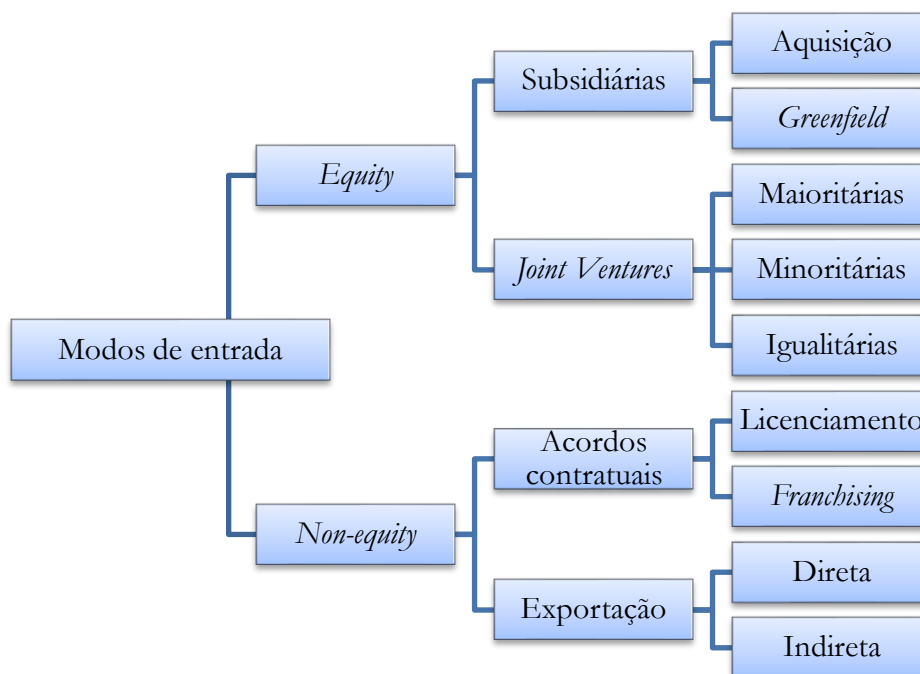


Figura 1: Modos de entrada nos mercados externos

Fonte: Elaboração própria, baseado na literatura analisada.

2.1.3.1. Modos de entrada *non-equity*

Acordos contratuais

Os acordos contratuais, que incluem as licenças e o *franchising*, consistem em contratos vinculativos que atribuem o direito, a uma empresa requerente, de explorar um serviço ou uma tecnologia durante um período pré-determinado, em contrapartida de *royalties* ou outro tipo de compensação determinada pelas partes envolvidas (Jonhson et al., 2020). Este modo de entrada envolve um baixo compromisso de recursos, risco, retorno e um menor controlo por parte da empresa licenciadora (Agarwal & Ramaswami, 1992), pois funcionam, essencialmente, como veículos de transferência de conhecimento e habilidades para as empresas requerentes (Root, 1998).

Exportação

A exportação é um meio de entrada num mercado mais simples, exigindo um menor envolvimento de recursos e um nível de risco e de retorno inferior (Agarwal & Ramaswami, 1992). Esta estratégia permite que a empresa entre no mercado de forma rápida e retire benefícios da produção no seu mercado de origem, embora tenha implícita a potencial desvantagem dos custos de transporte e perda da oportunidade de produzir a um custo inferior no exterior (Jonhson et al., 2020). As exportações podem dividir-se em exportações diretas, em que a empresa vende diretamente a um importador no país de destino, e exportações indiretas, em que a transação é efetuada através de intermediários, usualmente designados por agentes, localizados no país de origem da empresa e que, posteriormente, concretizam a exportação (Root, 1998).

2.1.3.2. Modos de entrada *equity*

Joint Ventures

As *joint ventures* consistem na criação de uma nova empresa, por duas ou mais empresas, podendo subdividir-se em três tipos: maioritárias, minoritárias e igualitárias (Sun, 1999). Este modo de entrada, possibilita às empresas participantes beneficiar de sinergias, tais como, ao nível de reputação, conhecimento e rede de parceiros locais (Moalla & Mayrhofer, 2020), e oferecem um nível de risco, retorno e de controlo proporcionais à participação no investimento (Agarwal & Ramaswami, 1992).

Subsidiárias

As subsidiárias permitem que as empresas detenham o controlo total (ou parcial, nos casos em que a propriedade é compartilhada) sobre uma *greenfield* (empresa criada de raiz no país anfitrião) ou através da aquisição de uma empresa local (Dikova & Van Witteloostuijn, 2007; Jonhson et al., 2020). Este modo de entrada envolve um forte controlo por parte da empresa investidora sobre as operações e tecnologias, representando um elevado nível de comprometimento de recursos, risco e de retorno (Agarwal & Ramaswami, 1992). Devido às elevadas burocracias de alguns países anfitriões, este modo de entrada é considerado o mais lento Jonhson et al. (2020).

Na Tabela 2, encontra-se uma síntese das principais características dos modos de entrada ilustrados:

Tabela 2: Características dos principais modos de entrada

Modos de entrada				
Caraterísticas	Exportação	Acordos contratuais	<i>Joint ventures</i>	Subsidiárias
Risco	Baixo	Baixo	Médio	Elevado
Nível de Controlo	Médio	Baixo	Baixo/Médio	Elevado
Envolvimento de Recursos	Baixo	Baixo	Médio	Elevado
Velocidade de entrada	Elevada	Elevada	Médio	Baixo/Médio

Fonte: Adaptado de Jonhson et al. (2020).

A escolha do modo de entrada consiste numa decisão económica e deve basear-se na maximização do retorno esperado em função do risco associado ao investimento. Neste sentido, torna-se fundamental compreender quais os fatores que possuem a capacidade de influenciar esta decisão estratégica das empresas, de modo a que seja alcançada a eficiência de longo-prazo (Anderson & Gatignon, 1986).

2.1.3.3. Determinantes dos Modos de Entrada

Os determinantes que influenciam a escolha dos modos de entrada nos mercados estrangeiros variam em função do ambiente externo e das capacidades internas das organizações (Shaver, 2013).

Neste seguimento, ao longo da presente secção, pretende-se ilustrar alguns fatores identificados na literatura que influenciam a escolha dos modos de entrada nos mercados externos. Com base na literatura que serviu de suporte ao presente relatório, e seguindo a classificação em fatores internos e fatores externos proposta por Root (1998), foram identificados dez fatores:

- i. Fatores internos: dimensão da empresa, experiência internacional, estratégia internacional, especificidade dos ativos e rede de relacionamentos;
- ii. Fatores externos: distância sociocultural, distância geográfica, incerteza externa, contexto institucional e potencial de mercado.

2.1.3.3.1. Fatores internos

Dimensão da empresa

A dimensão da empresa representa um fator crítico na escolha dos modos de entrada (Root, 1998), na medida em que este determinante poderá restringir a propensão de uma empresa para realizar IDE devido às suas limitações de recursos financeiros e de capacidades organizacionais (Agarwal & Ramaswami, 1992).

De acordo com estudos realizados, as grandes empresas tendem a apresentar uma maior preferência por modos de entrada com maior controlo (Agarwal & Ramaswami, 1992), ou modos de entrada *equity* (Root, 1998), face a empresas com menor dimensão, que denotam maior preferência por adotar estratégias de entrada que envolvam um baixo comprometimento de recursos (Root, 1998).

Adicionalmente, Shahzad and Elenurm (2020) demonstraram que as PME's, por não possuírem tantos recursos financeiros, quando comparadas com as empresas de maior dimensão, preferem adotar estratégias de sucesso anteriores, ao invés de correrem riscos com novos modos de entrada. Embora, tal como Padmanabhan and Cho (1999, p. 28) sugerem “...a relevância e a extensão da transferibilidade da experiência anterior dependem criticamente

do grau de semelhança entre a decisão atual e as decisões anteriores”. Isto, deriva da adoção de um modo de entrada anteriormente utilizado poder induzir a uma armadilha de sucesso, caso o novo mercado e a experiência institucional difiram da experiência anterior (Shahzad & Elenurm, 2020). Assim, definiu-se a seguinte proposição sobre a relação entre a dimensão das empresas e a escolha dos modos de entrada:

Proposição 1: As empresas de menor dimensão possuem menor probabilidade de escolher modos de entrada associados a um maior comprometimento de recursos.

Experiência Internacional

A experiência internacional das empresas é um dos aspectos base do modelo de *Uppsala*, em que à medida que uma empresa adquire mais conhecimentos sobre um dado mercado, maior será o desenvolvimento das suas capacidades para assumir um maior envolvimento e compromisso com o mesmo (Johanson & Vahlne, 1977). Neste sentido, à medida que as empresas adquirem experiência internacional, quer seja num determinado mercado, ou proveniente dos diversos mercados em que atuam, encontram-se dispostas a assumir mais riscos e tendem a adotar modos de entrada com maior nível de controlo sobre as operações no exterior (Agarwal & Ramaswami, 1992; Anderson & Gatignon, 1986). Por outro lado, quando as empresas não possuem experiência internacional, provavelmente, irão enfrentar maiores dificuldades na gestão de operações no exterior, o que poderá conduzir a que as empresas tenham a necessidade de complementar os seus recursos e dividir riscos, recorrendo, por exemplo, a *joint ventures* (Agarwal & Ramaswami, 1992). Porém, importa salientar que a ausência de experiência internacional, não é condição limitativa no processo de internacionalização das empresas, nem para a escolha do modo de entrada no exterior.

Para além disso, a experiência internacional de uma empresa com determinados modos de entrada, também pode consistir num modelo para a escolha de modos de entrada futuros, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva para as mesmas (Padmanabhan & Cho, 1999; Shahzad & Elenurm, 2020). A decisão de optar por modos de entrada idênticos em vários mercados permite que as empresas reduzam custos de implementação associados aos modos de entrada, assim como possibilita retirarem proveito das suas rotinas organizacionais, o que poderá facilitar todo o processo de entrada num determinado mercado (Padmanabhan & Cho, 1999). Mas, novamente, importa

salientar que a adoção de modos de entrada idênticos, em contextos distintos, pode conduzir a resultados muito diferentes, inclusivamente, induzindo as empresas a armadilhas de sucesso. Posto isto, considera-se que:

Proposição 2: As empresas que possuem maior experiência internacional, terão maior propensão a selecionar modos de entrada que apresentem maior nível de riscos.

Estratégia Internacional

Harzing (2002) definiu a estratégia internacional de uma empresa como sendo a forma através da qual uma organização se posiciona, cria e sustenta as suas vantagens competitivas nos mercados externos. A estratégia internacional que uma empresa decide adotar no seu processo de internacionalização - estratégia global, multidoméstica, transnacional ou exportadora -, terá impacto na escolha do modo de entrada, na medida em que elas denotam a relação entre a pressão que a empresa enfrenta para adotar integração global (i.e., o grau de padronização dos produtos e serviços que pretende oferecer nos mercados em que atua ou pretende atuar) e a pressão relativa para a resposta local (i.e., a necessidade de adaptar os seus produtos e serviços para responder aos requisitos específicos dos mercados-alvo). Ou seja, o designado Dilema Global-Local (Jonhson et al., 2020). Segundo Harzing (2002), esta variável não tem recebido grande atenção nos estudos sobre os modos de entrada, mas pode repercutir um grande impacto na escolha dos mesmos.

Neste sentido, perante a necessidade de uma empresa adaptar o seu portefólio de produtos e/ou serviços a um dado mercado (i.e., pressão para adotar uma resposta local), maior será o incentivo em adotar modos de entrada que aproximem a empresa do mercado-alvo, ou mesmo adotar a produção local (Root, 1998). Por outro lado, quando existe uma elevada pressão para a integração global, maior será a necessidade de concentrar e coordenar as operações a nível global (Jonhson et al., 2020).

Segundo Anderson and Gatignon (1986), quando está em causa a coordenação de estratégias globais, o mais apropriado será as empresas adotarem níveis de elevado controlo, que permitam a replicação do seu modelo de negócio no(s) mercado(s)-alvo, sem estarem sujeitos a comportamentos oportunistas. Numa outra perspetiva, um estudo realizado por Harzing (2002) demonstrou que empresas que implementam estratégias

multidomésticas são mais prováveis de recorrer a aquisições, o que permite à empresa absorver conhecimentos de colaboradores locais e se adaptar mais facilmente às necessidades específicas do respetivo mercado. Isto, pois, segundo Dikova and Van Witteloostuijn (2007), a principal preocupação desta estratégia incide em potenciar uma resposta adequada às necessidades dos consumidores locais. Em contrapartida, o estudo de Harzing (2002) determinou que as empresas que adotam estratégias globais tendem a preferir investimentos *greenfield*, com o intuito de facilitar a transferência de competências para a nova empresa e manter a cultura de negócio da empresa-mãe. Assim, supõe-se que:

Proposição 3: Em mercados que apresentam maior pressão para a resposta local, maior será a probabilidade das empresas escolherem modos de entrada com níveis mais elevados de controlo.

Especificidade dos ativos

Os ativos específicos de transação consistem em investimentos, físicos e/ou humanos, que as empresas realizam, com o objetivo de apoiar uma determinada transação. Os autores Besanko, Dranove, Shanley, and Shaefer (2012) identificaram quatro formas de especificidade de ativos: localização, ativo físico, ativos dedicados e ativos humanos. Devido à sua especificidade, estes ativos não podem ser utilizados para uma transação distinta sem que ocorra um “*sacrifício na produtividade do ativo*” ou sejam incorridos custos para o adaptar a uma nova transação (Besanko et al., 2012, p. 156).

À medida que estes ativos se tornam mais valiosos para as empresas (i.e., aumenta a especificidade dos ativos), de acordo com a teoria dos custos de transação, as empresas possuem maiores benefícios em integrar verticalmente a respetiva função, exercendo maior controlo sobre os ativos e evitando o comportamento oportunista por agentes externos (Anderson & Gatignon, 1986). Neste sentido, segundo Erramilli and Rao (1993), quando os custos de integrar a respetiva função são reduzidos ou a empresa possui uma elevada capacidade de integração, as empresas caracterizadas por baixa especificidade de ativos possuem uma tendência superior para realizar investimentos de controlo total, tal como ocorre com as empresas que possuem ativos de elevada especificidade. Por outro lado, quando os custos de integração aumentam, ou a capacidade de integração da empresa diminui, as empresas que possuem baixa especificidade de ativos tendem a adotar

estruturas de propriedade em que o controlo é partilhado com outras entidades (Erramilli & Rao, 1993). Assim, considerou-se a seguinte proposição:

Proposição 4: As empresas que possuem maior especificidade de ativos, possuem maior probabilidade de adotar modos de entrada associados a níveis de controlo mais elevados.

Rede de relacionamentos

As redes de relacionamentos potenciam o acesso a conhecimentos, possuem a capacidade de motivar a entrada em determinados mercados estrangeiros, com determinadas estruturas de propriedade, e podem refletir impactos - facilitadores ou não - no desenvolvimento de produtos e na diversificação de mercados, devido ao vínculo e dependência à rede (Coviello & Munro, 1997; Zain & Ng, 2006). Ou seja, a perspetiva de rede demonstra que as atividades de desenvolvimento internacional das empresas podem surgir e ser moldadas por redes de relacionamentos formais (e.g., relacionados com o ambiente de negócios) e informais (e.g., relacionados com familiares e amigos) (Coviello & Munro, 1995, 1997), que visam facilitar o processo de internacionalização das empresas (Zain & Ng, 2006).

Quando uma empresa pretende desenvolver as suas atividades num país estrangeiro é necessário desenvolver canais de distribuição que lhes permitam comercializar os seus produtos ou serviços no mercado-alvo. Dada a dificuldade associada a esta tarefa, o desenvolvimento de relacionamentos em rede auxilia as empresas a contornar este problema e a conseguirem ter acesso a canais de distribuição (Coviello & Munro, 1995). Adicionalmente, os resultados de um estudo realizado por Zain and Ng (2006), sobre a importância das redes de relacionamento para as empresas de *software*, demonstraram que as empresas devem ter em conta os benefícios e os riscos associados às redes de relacionamento. Os autores também salientam a importância das empresas manterem um relacionamento harmonioso com os seus parceiros e garantirem diversas opções de relacionamento, pois, tal como referido anteriormente, estas podem ter a capacidade de influenciar a seleção de mercados e a escolha dos modos de entrada (Zain & Ng, 2006).

Neste sentido, acredita-se que as redes de relacionamento, devido à maior confiança que oferecem às empresas, tendem a favorecer a escolha de modos de entrada associados a níveis superiores de investimento, o que leva à sugestão da seguinte proposição:

Proposição 5: As empresas que integram redes de relacionamento, possuem maior probabilidade de selecionar modos de entrada associados a um maior comprometimento de recursos.

2.1.3.3.2. Fatores externos

Distância sociocultural

A distância sociocultural, comumente prececionada como distância cultural entre o país de origem e o país anfitrião, assenta nas diferenças existentes entre ambos, tais como, ao nível de crenças religiosas, etnias, normas sociais, idioma, funcionamento institucional e práticas de negócios. Estas diferenças entre países, afetam as preferências dos investidores e dos consumidores e, conseqüentemente, podem condicionar a atividade das empresas nos mercados externos (Ghemawat, 2001). As variáveis do contexto cultural influenciam a percepção dos gestores relativamente aos custos e à incerteza associada à escolha de modos de entrada alternativos para um dado mercado (Kogut & Singh, 1988).

Tendo por base a teoria dos custos de transação, quanto maior for a distância sociocultural entre o país de origem e o país anfitrião, mais elevados serão os custos que a empresa terá de suportar para adquirir informações e conhecimentos sobre o mercado-alvo (Erramilli & Rao, 1993). Neste sentido, segundo estudos realizados, mais eficiente e desejável será a realização de investimentos com baixos níveis de controlo e de comprometimento de recursos (Anderson & Gatignon, 1986; Kogut & Singh, 1988), quer seja através de parceiros locais, que permitam reduzir os custos de aquisição de informação (Erramilli & Rao, 1993), ou da utilização de modos de entrada *non-equity* (Root, 1998).

Adicionalmente, dada a importância da componente da distância cultural no processo de internacionalização das empresas, e na sua influência na escolha dos modos de entrada no(s) mercado(s)-alvo, esta pode também influenciar a sequência dos mercados-alvo a abordar. Esta relação surge devido às empresas, tendencialmente, se expandirem, em primeiro lugar, para mercados culturalmente mais próximos do seu mercado de origem (Brouthers, 2002; Root, 1998). Assim, definiu-se a seguinte proposição:

Proposição 6: Em mercados culturalmente próximos do mercado de origem, as empresas possuem maior probabilidade de escolher modos de entrada associados a um maior comprometimento de recursos.

Distância Geográfica

A distância geográfica inclui, para além da distância física que separa o país de origem e o país anfitrião, características como o tamanho físico do país, distâncias até às fronteiras, infraestruturas de transportes e de comunicações que o país anfitrião possui. Ao avaliar a influência geográfica na atividade económica entre dois países, as empresas devem considerar as redes de informação e as infraestruturas de transporte no processo de decisão (Ghemawat, 2001), pois estas podem influenciar os custos de comunicação e de transporte, assim como consistir em barreiras às transações internacionais. Adicionalmente, Moalla and Mayrhofer (2020) mencionam que a distância geográfica também se pode refletir nos custos de coordenação derivados das eventuais diferenças de fuso-horários entre os países, bem como, no grau de coordenação de pessoas ou atividades dispersas geograficamente (Ghemawat, 2001).

Quando a distância geográfica entre o país de origem e o país de destino é elevada, por vezes, os custos de transporte induzem à perda de vantagem competitiva por parte da empresa que se está a expandir, face às empresas do país anfitrião. Esta externalidade, desincentiva a empresa a adotar as exportações como modo de entrada, em prol de outras estruturas de propriedade que não se encontrem expostas a tais custos (Root, 1998). Por outro lado, quanto maior a distância geográfica entre dois países, mais difícil será a monitorização das atividades, pelo que as empresas poderão preferir recorrer a modos de entrada com menor nível de controlo (Moalla & Mayrhofer, 2020). Neste sentido, considerou-se a seguinte proposição:

Proposição 7: Em mercados-alvo geograficamente distantes do mercado de origem, maior será a probabilidade das empresas recorrerem a modos de entrada que limitem o nível de controlo da empresa.

Incerteza Externa

A incerteza externa consiste na imprevisibilidade do mercado em que a empresa pretende participar (Anderson & Gatignon, 1986), consistindo num fator crítico das operações internacionais (Sun, 1999). Esta incerteza é, geralmente, subentendida como risco-país, podendo assumir a forma de instabilidade política, sistema jurídico deficitário, flutuações económicas e cambiais (Sun, 1999).

Perante um cenário imprevisível e volátil, as empresas tendem a limitar o seu envolvimento a nível patrimonial, evitando a detenção da propriedade total do investimento, com o objetivo de diversificar os riscos de negócio (Anderson & Gatignon, 1986; Sun, 1999). Para além disso, o recurso a modos de entrada com baixos níveis de controlo, neste cenário, confere à empresa um menor comprometimento de recursos e maior flexibilidade para mudar de parceiro ou renegociar contratos, caso seja necessário (Anderson & Gatignon, 1986). Adicionalmente, perante um mercado considerado de elevado risco, e na eventualidade de uma resposta extrema, as empresas com aversão ao risco podem optar por não entrar no respetivo mercado (Agarwal & Ramaswami, 1992). Por outro lado, quando as empresas percecionam baixos riscos, existe maior incentivo para a realização de investimentos de capital no país anfitrião (Root, 1998). Neste sentido estipulou-se a seguinte proposição:

Proposição 8: Em mercados caracterizados por elevada incerteza, maior será a probabilidade das empresas optarem por modos de entrada com menor nível de controlo.

Contexto Institucional

O contexto institucional de um país pode consistir num indutor, ou não, da atividade económica transfronteiriça, tendo a capacidade de facilitar ou restringir a escolha do modo de entrada (Brouthers, 2002). Segundo Yiu and Makino (2002), a escolha do modo de entrada deve ter em conta as regras institucionais do país anfitrião, tais como, constituições, leis e direitos de propriedade (North, 1990), com o intuito da empresa obter legitimidade e adaptar-se às questões regulatórias do mercado onde pretende atuar.

O contexto institucional pode potenciar barreiras à entrada, como é o caso das restrições legais sobre o tipo de propriedade a adotar - alguns países inibem as empresas estrangeiras de estabelecer subsidiárias integrais em determinadas indústrias ou tornam

difícil obter elevados níveis de controlo - com o intuito de aumentar a propriedade interna das empresas do país anfitrião (Gatignon & Anderson, 1988). Numa outra perspetiva, os países também podem implementar políticas restritivas sobre as importações, entre as quais, a imposição de elevadas tarifas e quotas. Estas, desincentivam as empresas a recorrer a modos de entrada associados à exportação, tal como políticas que restrinjam o investimento estrangeiro desencorajam a realização de investimentos de capital no mercado-alvo (Agarwal & Ramaswami, 1992; Root, 1998). Neste último cenário, Agarwal and Ramaswami (1992) sugerem que o melhor seria as empresas nem entrarem nesses mercados, e no caso de entrarem, estas podem beneficiar de opções de modos de entrada que não envolvam investimentos de capital, ou seja, modos de entrada *non-equity*. Por outro lado, quando os países anfitriões possuem políticas de incentivos ao investimento, existe uma maior atratividade para que as empresas realizem investimento estrangeiro (Root, 1998). Neste sentido estabeleceu-se a seguinte proposição:

Proposição 9: Em mercados com elevadas restrições à importação de bens ou serviços, as empresas possuem maior probabilidade de escolher modos de entrada associados a um maior comprometimento de recursos.

Potencial de mercado

Uma das características que tornam os mercados atrativos para as empresas é o seu potencial de mercado (Agarwal & Ramaswami, 1992). O potencial de mercado consiste no tamanho e no crescimento potencial que os mercados apresentam. Segundo Brouthers (2002), os países caracterizados por um elevado potencial de mercado tendem a possuir uma capacidade superior de absorção da capacidade produtiva em excesso, o que oferece à empresa uma oportunidade de melhorar a sua eficiência. Por outro lado, em mercados que se encontram estagnados, ou em retração, a possibilidade de existir excesso de capacidade desincentiva as empresas a fazerem grandes investimentos (Brouthers, 2002). Importa ressaltar que a entrada em novos mercados não deve ser considerada apenas quando existe excesso de capacidade produtiva, mas sim como uma forma de aumentar a eficiência das empresas, com base nos recursos que estas possuem.

Num estudo realizado por Agarwal and Ramaswami (1992), os autores verificaram que as pequenas empresas, com experiência multinacional limitada, preferiam entrar em mercados considerados de elevado potencial através de, por exemplo, uma *joint venture*,

refletindo a necessidade de complementar os seus recursos para abordar um mercado potencialmente atraente. Os resultados obtidos pelos autores também demonstraram que empresas de maiores dimensões possuem uma maior preferência por este modo de entrada, mesmo em mercados de menor potencial, se esta estratégia for ao encontro dos seus objetivos estratégicos. Para além disso, os autores concluíram que perante mercados de elevado potencial, a preferência pela exportação é relativamente baixa, o que indica que, nesses contextos, os modos de entrada associados a investimentos de elevado retorno ou de elevado risco são os mais indicados. Os autores acrescentam ainda que, mesmo perante casos em que as economias de escala que as empresas podem usufruir não sejam significativas, as empresas podem optar por modos de entrada de investimento, dado que resultam numa oportunidade da empresa estabelecer uma presença de longo-prazo no mercado (Agarwal & Ramaswami, 1992). Neste sentido, definiu-se que:

Proposição 10: Em mercados de elevado potencial, as empresas possuem maior probabilidade de recorrer a modos de entrada associados a níveis superiores de risco.

Na Tabela 3, encontra-se refletida uma síntese dos determinantes referidos acima, bem como os autores que os incluíram nos seus estudos.

Tabela 3: Determinantes dos modos de entrada - Síntese

<i>Determinantes</i>	<i>Observações</i>	<i>Autor(es)</i>
Dimensão da empresa	Relaciona-se com a disponibilidade de recursos financeiros e de capacidades para expandir a empresa.	Agarwal and Ramaswami (1992) Root (1998) Shahzad and Elenurm (2020)
Experiência internacional	Conhecimentos e experiência sobre os mercados externos adquiridos ao longo dos anos de atividade da empresa.	Agarwal and Ramaswami (1992) Anderson and Gatignon (1986) Johanson and Vahlne (1977) Padmanabhan and Cho (1999)
Estratégia internacional	Estratégia que as empresas adotam para abordar os mercados-alvo.	Harzing (2002) Root (1998)
Especificidade dos ativos	Consiste nos investimentos que a empresa realiza para apoiar determinadas transações.	Anderson and Gatignon (1986) Erramilli and Rao (1993)
Rede de relacionamentos	Relações formais e informais que as empresas estabelecem e que podem auxiliar o seu processo de internacionalização.	Johanson and Vahlne (2009) Coviello and Munro (1997) Coviello and Munro (1995) Zain and Ng (2006)
Distância Sociocultural	Inclui fatores como: normas sociais, idioma, práticas de negócios e necessidades e dos consumidores que separam dois países.	Anderson and Gatignon (1986) Erramilli and Rao (1993) Kogut and Singh (1988) Root (1998)
Distância Geográfica	Distância entre dois mercados, que deve incorporar as redes e informação e infraestruturas de transporte.	Moalla and Mayrhofer (2020) Root (1998)
Incerteza externa	Reflete os riscos que o país anfitrião possui ao nível político, económico e cambial.	Anderson and Gatignon (1986) Agarwal and Ramaswami (1992) Sun (1999)
Contexto institucional	Consiste em questões regulatórias implementadas pelos países anfitriões que podem afetar a atividade da empresa.	Agarwal and Ramaswami (1992) Brouthers (2002) Root (1998)
Potencial de mercado	Atratividade e potencial de crescimento que os mercados-alvo apresentam.	Agarwal and Ramaswami (1992) Brouthers (2002)

Fonte: Elaboração própria

2.1.3.3.3. Escolha do modo de entrada

Segundo Musso and Francioni (2014), a escolha por um determinado modo de entrada pode ser resultado de um comportamento passivo ou ativo por parte das empresas. Ou seja, quando a escolha deriva de uma resposta passiva, significa que a decisão resultou de um estímulo externo à empresa. Por outro lado, quando é expresso um comportamento ativo, a decisão é tomada com base numa comparação sistemática dos modos de entrada alternativos e são tidos em conta diversos fatores antes de uma decisão ser tomada (Musso & Francioni, 2014).

Root (1998), por sua vez, considera três regras de decisão frequentemente utilizadas para a seleção dos modos de entrada: “*naive rule*” (regra ingénuia), “*pragmatic rule*” (regra pragmática) e “*strategy rule*” (regra de estratégia).

De acordo com o autor (Root, 1998), a utilização da regra ingénuia ocorre quando os gestores apenas consideram um único modo de entrada para abordar todos mercados externos. Ou seja, existe inflexibilidade por parte da empresa em selecionar uma estrutura de propriedade de acordo com as características de um determinado mercado-alvo, assim como na sua lucratividade de longo-prazo. Esta regra, ignorando a heterogeneidade dos diferentes mercados e as respetivas condições de entrada, faz com que as empresas, mais cedo ou mais tarde, se privem da possibilidade de participar em determinados mercados, ou participem nos mercados estrangeiros com o modo de entrada errado, o que poderá acarretar consequências negativas para a entidade (Root, 1998).

Segundo Root (1998), uma grande parte das empresas inicia a sua atividade internacional baseando-se na regra pragmática. De acordo com esta regra, as empresas recorrem aos modos de entrada mais viáveis para cada mercado. Mas, tal como refere o autor (Root, 1998, p. 160), “*um modo de entrada que funciona pode não ser o modo de entrada correto*”, pois, esta regra tem subjacente a desvantagem de não orientar a decisão dos modos de entrada com base na melhor combinação entre as capacidades da empresa e as oportunidades do mercado-alvo.

Por fim, a regra de decisão da estratégia, que consiste em utilizar o modo de entrada correto para cada mercado, tem inerente a necessidade da empresa realizar comparações sistemáticas entre os diferentes modos de entrada (ao contrário da regra pragmática em que a empresa não realiza comparações). Estas comparações baseiam-se nas vantagens,

desvantagens, *trade-offs* entre os objetivos da empresa e a relação custo-benefício, que cada modo de entrada oferece à empresa. Esta característica de comparação, embora exija um trabalho moroso, auxilia as empresas a tomarem decisões mais conscientes sobre o modo de entrada mais adequado a cada situação (Root, 1998).

Porém, uma empresa só irá entrar num determinado mercado, com uma determinada estrutura proprietária, se os lucros que espera auferir no pós-entrada excederem os custos irre recuperáveis de entrar no respetivo mercado. Caso contrário, a empresa irá abandonar o mercado, ou não terá incentivos para entrar no mesmo (Besanko et al., 2012). Todavia, importa salientar que, mesmo realizando diversos estudos e análises sobre qual o melhor arranjo institucional a adotar, por vezes, só após a entrada no respetivo mercado é que as empresas percebem determinadas características dos mesmos, e que demonstra que as suas escolhas possam não ter sido as mais acertadas. Assim, nos casos em que as empresas decidem alterar o modo de entrada num dado mercado, se assim fizer sentido para a prossecução da sua estratégia, embora existam elevados custos de mudança e custos irre recuperáveis (Erramilli & Rao, 1993), esta é uma estratégia válida e utilizada por diversas empresas. Este último aspeto vem demonstrar a motivação de Calof and Beamish (1995) terem incluído a possibilidade de desinvestimento na sua definição de internacionalização.

2.2. Consultoras de internacionalização e o seu papel nas PME

A crescente presença de PME no tecido empresarial de grande parte dos países tem desempenhado um papel relevante no crescimento e desenvolvimento económico dos mesmos (Coviello & Munro, 1995). Para além disso, tem-se observado um aumento na tendência de internacionalização de PME, que muitas vezes carecem de recursos e conhecimentos suficientes para atuar fora do seu mercado de origem (Kumar & Subramanian, 1997).

Dada a importância das PME para as diversas economias, o crescente interesse das mesmas em desenvolver os seus negócios fora do seu mercado de origem e, conseqüentemente, os desafios com que as mesmas se deparam neste processo, torna-se relevante implementar medidas que visem apoiar o processo de internacionalização destas entidades, para que prosperem nos mercados internacionais. Neste âmbito, emergiram diversos apoios externos à internacionalização, entre os quais, apoios governamentais,

programas de internacionalização e empresas de consultoria para a internacionalização, que visam financiar e capacitar as empresas para o desenvolvimento de negócios nos mercados externos (Mughan, Lloyd-Reason, & Zimmerman, 2004). Estes mecanismos de apoio, com elevados fluxos e interações entre si (Mughan et al., 2004), promovem uma maior eficiência na entrada em novos mercados e incentivam as PME's a recorrer aos mesmos, de modo a facilitar o seu processo de internacionalização (Pöyhtäri, 2019).

Os serviços de consultoria permitem que as empresas que recorrem a estes serviços, complementem as suas competências internas de gestão e de recursos humanos (Bennett & Smith, 2003). Segundo estudos realizados, com o intuito de analisar o impacto de empresas de consultoria, as PME's que recorrem a uma, ou mais, fontes de serviços de consultoria externa apresentam um crescimento superior, face às empresas que não recorrem a estes tipos de apoios externos (Bennett & Robson, 1999; Berry, Sweeting, & Goto, 2006).

A consultoria para a internacionalização, em particular, orientada essencialmente para PME's, representa um tópico recente e ainda muito pouco explorado na literatura (Pöyhtäri, 2019). Estas entidades visam oferecer serviços cruciais, que permitem auxiliar e orientar as empresas nos seus processos de expansão internacional (Kindl & Casais, 2019), tal como é o caso da Market Access, entidade sobre a qual incide o presente relatório de estágio.

Num estudo elaborado por Pöyhtäri (2019), que consiste num dos únicos estudos disponíveis à data sobre consultoria especializada para a internacionalização, o autor procurou analisar o papel de apoios externos à internacionalização de PME's, com especial foco no contributo de consultoras de internacionalização. Os resultados deste estudo, baseando-se numa amostra de PME's finlandesas, demonstraram que as empresas de consultoria para a internacionalização possuem a capacidade de acelerar o processo de internacionalização das PME's, estabelecer contactos e redes de valor, e permitir a entrada em novos mercados. Estes resultados, segundo o autor, derivam do facto destas entidades auxiliarem as empresas a contornar barreiras, principalmente ao nível do conhecimento, redes de internacionalização e barreiras gerenciais. Desta forma, as consultoras em internacionalização, por meio do conhecimento e experiência de consultores especializados na área, permitem o preenchimento de lacunas inerentes às empresas e a redução de riscos no processo de internacionalização, por meio do conhecimento e experiência de consultores especializados na área (Pöyhtäri, 2019).

3. Metodologia

A metodologia de investigação consiste num conjunto de etapas, que tem como ponto de partida a definição de uma questão de investigação e que visa alcançar conclusões que permitam responder à questão inicialmente definida, estabelecendo a ligação entre a teoria e a evidência (Tan, 2017).

As subsecções que se seguem visam refletir sobre os procedimentos metodológicos que foram utilizados no presente estudo, com vista a atingir o objetivo proposto – analisar os determinantes que influenciaram a escolha do modo de entrada utilizado pela Market Access no Brasil. Neste sentido, no decorrer desta secção encontram-se descritas as seguintes etapas: (3.1.) *Metodologia de pesquisa*; (3.2.) *Metodologia adotada*; (3.3.) *Técnicas de recolha dos dados*; (3.4.) *Tratamento e análises dos dados*.

3.1. Metodologia de pesquisa

O presente estudo encontra-se dividido, essencialmente, em três fases (Figura 2). Na primeira fase procurou-se proceder a um levantamento teórico sobre os modos de entrada nos mercados externos, com foco nos determinantes que influenciam a escolha dos modos de entrada. Com o intuito de aumentar a qualidade e rigor da pesquisa em termos científicos, optou-se por recorrer numa fase inicial a bases bibliográficas amplamente reconhecidas – *Scopus* e *Web of Science* –, utilizando palavras-chave relevantes sobre o tema em estudo, tais como, “*internationalization*”, “*entry mode*”, “*entry mode choice*” e “*determinants of entry mode choice*”, com o objetivo de afunilar os resultados. Realizada a pesquisa sobre o tema e identificada a literatura mais relevante, procedeu-se ao enquadramento teórico do presente relatório, o qual permitiu a identificação e definição concreta do objetivo do estudo.

Na segunda fase do estudo, e com base no enquadramento teórico realizado, procedeu-se à elaboração de um guião para realizar uma entrevista, de modo a perceber as motivações que levaram a Market Access a ter adotado, como estrutura proprietária, uma subsidiária para abordar o mercado brasileiro. Nesta fase, foi identificada a pessoa mais indicada para a entrevista, assim como, se procedeu à realização da mesma. Por fim, na terceira fase, realizou-se à análise dos dados obtidos com a entrevista realizada, confrontando-os com a literatura analisada sobre o tema. Esta última fase, deu origem aos

resultados e conclusões a retirar da presente investigação, assim como, permitiu ilustrar limitações da mesma e apresentar sugestões para investigação. As últimas duas fases encontram-se descritas com mais detalhe nas subsecções que se seguem.

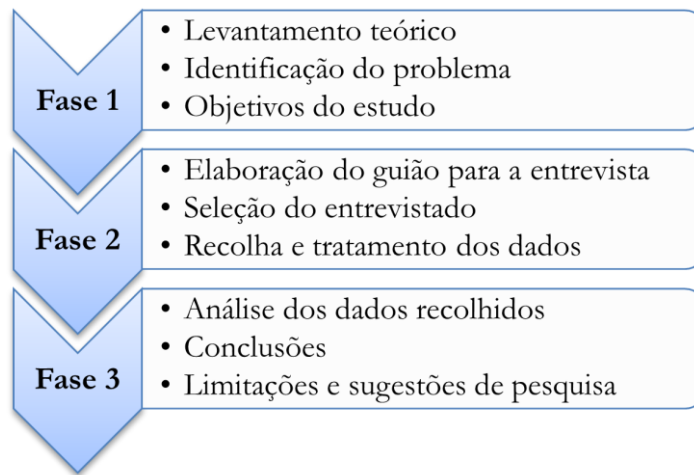


Figura 2. Desenho da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

3.2. Metodologia adotada

A metodologia selecionada para a realização deste estudo é de natureza qualitativa. Segundo Patton (2014), a investigação qualitativa consiste numa fonte poderosa de teoria fundamentada, produzida indutivamente com base no trabalho de campo (i.e., que emerge, por exemplo, da observação e de entrevistas realizadas pelo investigador ao mundo real).

A escolha por esta metodologia resultou da necessidade de recolher dados primários por forma a perceber as motivações que acompanharam a escolha da Market Access. Uma vez que se trata de um objetivo tão específico, o recurso a outro tipo de metodologia não iria potenciar um contributo tão valioso, como o que é possível obter a partir destes dados. Para além disso, não existem bases de dados que integrem este tipo de informação, e os indicadores que demonstram o IDE realizado entre países não especificam que estrutura de propriedade é utilizada pelas empresas, nem o que contribuiu para a adoção da mesma.

Ao longo da literatura analisada, foi possível aferir que, aquando da realização de estudos empíricos que têm como intuito perceber quais os determinantes que influenciam a

escolha dos modos de entrada, os estudos apresentam duas limitações principais que restringem os resultados obtidos: (i) não consideram todas as opções de modos de entrada nos mercados existentes, focando-se apenas num conjunto limitado de arranjos institucionais; (ii) e os diversos estudos focam-se na influência de diferentes determinantes, com base em diferentes metodologias, o que dificulta a generalização dos resultados (Zhao et al., 2004). Ademais, não existem muitos estudos que analisem os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada de empresas portuguesas no mercado brasileiro. Todas estas características vêm reforçar a escolha pela metodologia qualitativa e, em especial, por dados primários, assim como demonstrar o contributo do presente relatório para esta área.

Das diversas abordagens que compõem a metodologia qualitativa, para o presente estudo será utilizado o estudo de caso. Para Yin (2009, p. 18), o estudo de caso consiste em *“uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenómeno e contexto não estão claramente definidos”*. Segundo este autor, esta abordagem permite a combinação entre quadros teóricos existentes e novos dados empíricos, que possibilitam a aplicação da teoria à vida real. Neste sentido, tal como Yin (2009) sugere, questões do género *“Como?”* e *“Porquê?”*, devido à sua natureza exploratória, incentivam o recurso aos estudos de caso. Seguindo esta perspetiva, optou-se por utilizar esta metodologia de modo a explorar em profundidade o processo de decisão da Market Access para a escolha do modo de entrada no Brasil.

Os estudos de caso podem possuir dois tipos de natureza: estudo de caso único ou estudo de caso múltiplo (Amado, 2014). No presente estudo, e devido à especificidade do objetivo do mesmo, optou-se por realizar um estudo de caso único, recorrendo ao caso particular da Market Access. Mas, importa salientar que os estudos de caso múltiplos oferecem maior complexidade, comparabilidade e validade aos estudos (Amado, 2014). Segundo Amado (2014), no estudo de caso, o investigador não está preocupado com a *“representatividade da amostra”*, pois nesta abordagem o objetivo não incide na generalização do caso em estudo, mas nas particularidades do mesmo. Desta forma, o estudo de caso parte da compreensão das particularidades do caso que se pretende analisar e o objetivo do investigador, para além de conhecer o valor intrínseco do caso, passa por *“concretizar, comparar, construir hipóteses ou mesmo teorizar”* sobre o fenómeno em estudo (Amado, 2014, p. 124).

3.3. Técnicas de recolha dos dados

Na pesquisa qualitativa existem diversas fontes de recolha de dados. Os dados utilizados na presente investigação foram dados primários, por meio da realização de uma entrevista. A decisão de recorrer a esta fonte de dados deveu-se ao facto de, perante o objetivo do estudo, esta constituir a forma mais fidedigna de recolher informações sobre a escolha realizada pela empresa.

De acordo com Amado (2014), as entrevistas constituem um dos processos mais flexíveis de recolha de dados, pois permitem uma análise indutiva sem receio de generalização e possibilitam a combinação de flexibilidade com sistematicidade, rigor, pertinência e exequibilidade. Esta técnica de recolha de informação é considerada, por vários autores, como um dos principais instrumentos de pesquisa de natureza qualitativa, que potencia a transferência de informação do entrevistado para o entrevistador (Amado, 2014), e representam fontes essenciais de informações (Yin, 2009).

No que diz respeito à sua estrutura, a classificação das entrevistas, subdivide-se em três graus, de acordo com a sua rigorosidade: não estruturadas, semiestruturadas e estruturadas. No presente estudo utilizou-se uma entrevista semiestruturada (ou, também designada por semidiretiva) que, embora exija um guião com os principais tópicos que o entrevistador pretende obter, possibilita uma grande liberdade de resposta por parte do entrevistado (Amado, 2014).

A escolha do entrevistado, tal como Amado (2014) sugere, deve ter em consideração a experiência do indivíduo, as suas responsabilidades, estatuto e, acima de tudo, estar envolvido, ou possua um contacto muito próximo, com o problema em estudo. Assim, nesta metodologia específica, a seleção da amostra é intencional e baseia-se em critérios específicos (Aires, 2011). No presente caso, a escolha do entrevistado foi baseada em dois critérios: (i) no cargo que o mesmo ocupava na empresa; (ii) e no papel que este desempenhou no processo de internacionalização da empresa, com especial foco no mercado brasileiro. A pessoa selecionada culminou num dos sócios fundadores da Market Access, pois, para além de desempenhar um papel ativo na empresa, esteve fortemente envolvido no processo de expansão da mesma.

A entrevista foi realizada presencialmente e teve uma duração de, aproximadamente, 40 minutos. Para efeitos de validade, e com o consentimento do entrevistado, a mesma foi

gravada e, posteriormente, transcrita na íntegra de modo a facilitar a análise de conteúdo que se encontra exposta ao longo da secção (4.) *Estudo de caso*. O guião que serviu de suporte à entrevista foi elaborado tendo por base os principais tópicos abordados na revisão de literatura que sustenta o presente relatório, e tal como a transcrição da entrevista, encontra-se disponível em Anexo.

3.4. Tratamento e análise dos dados

Após a realização da entrevista, e posterior transcrição da mesma, procedeu-se ao tratamento dos dados obtidos, por meio de técnicas de análise de conteúdo. Seguindo a abordagem de Bardin (2016) relativa à análise de conteúdo, optou-se por subdividir o conteúdo por categorias, com o intuito de facilitar a análise dos dados. Esta divisão foi realizada tendo em conta os principais temas abordados na secção (2.) *Revisão de Literatura*, e em especial no objetivo primordial do presente estudo: os determinantes da escolha dos modos de entrada.

Importa salientar que a análise dos dados que se encontra na secção seguinte, foi realizada sem recurso a *softwares* de análise de dados qualitativos (e.g., *software NVivo*). Uma vez que se trata de uma investigação realizada apenas por um autor, e a mesma foi baseada apenas numa entrevista, o recurso a este auxiliar não se justificou.

Nas secções seguintes serão apresentados os resultados obtidos com a entrevista, assim como o seu confronto com a literatura sobre o tema.

4. Estudo de caso

Na presente secção encontra-se refletida a análise aos dados obtidos com a entrevista realizada a um dos sócios fundadores da Market Access, assim como a sua relação com a literatura analisada. Em termos de organização, esta secção encontra-se dividida, tal como na secção (2.) *Revisão de literatura*, pelos principais tópicos relacionados com a entrada das empresas nos mercados externos. Importa salientar que antes de proceder à análise, considerou-se relevante realizar uma caracterização da empresa por forma a enquadrar o âmbito do presente relatório. Assim, seguem-se as seguintes subsecções: (4.1.) *Caraterização da Market Access*; (4.2.) *Motivações para a escolha do Brasil*; (4.3.) *Processo de internacionalização para o Brasil*; (4.4.) *Modo de entrada no Brasil*; (4.5.) *Determinantes dos modos de entrada*.

4.1. Caraterização da Market Access

A Market Access, com sede no Centro Empresarial da Lionesa, em Matosinhos, é uma consultora especializada em internacionalização, com foco no apoio à concretização de negócios internacionais. Fundada em 2005, esta PME tem como objetivo estabelecer a ligação entre a procura e a oferta existente no mercado, pretendendo construir a ponte entre as entidades que procuram impulsionar a sua competitividade por meio da entrada em novos mercados, e os mercados-alvo. Com o apoio da sua rede multicultural de mais de 70 consultores em diversos pontos geográficos, a empresa estabelece esta ligação, mitigando as eventuais barreiras enfrentadas ao longo do processo, e diferenças entre os países de origem e os países-alvo, agilizando todo o processo de internacionalização das entidades que recorrem aos seus serviços.

Ao longo dos 17 anos de atividade, a Market Access tem prestado serviços de consultoria a entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, de diversos setores e indústrias, desenvolvendo projetos de internacionalização para mais de 60 países. A empresa iniciou a sua atividade abordando o mercado nacional, e, logo a partir dos primeiros anos de atividade, segundo o entrevistado, começaram a surgir os primeiros clientes estrangeiros. Ao início, tal como revelou, estes clientes surgiam de uma forma oportunista e esporádica – “(...) *alguém que conhecíamos, uma organização ou uma empresa que sabíamos que existia, alguém que vinha ter connosco, uma recomendação (...)*” - e, com o passar dos anos, já com clientes em diversos países, como por exemplo, em Espanha, no Reino

Unido, na Irlanda, na Suécia e no Brasil, a empresa decidiu iniciar um processo de internacionalização de uma forma pró-ativa e sistematizada em termos de seleção de mercados e de trabalho de prospeção, baseando-se para tal numa ferramenta de seleção de mercados prioritários de atuação. Atualmente, e como fruto da implementação desta estratégia, com uma abordagem pró-ativa a empresa atua nos mercados de Espanha e de França, através de exportação, e no Brasil, por meio de uma subsidiária. Por outro lado, a empresa continua a manter uma abordagem reativa em países como a Irlanda, a Holanda e o Qatar.

Com base nos dados recolhidos na entrevista, e considerando a experiência vivenciada ao longo do período de estágio realizado na empresa, foi possível identificar e comprovar a existência de alguns fatores críticos de sucesso que a empresa possui e que contribui diariamente para o sucesso das suas operações. A empresa possui uma visão global, uma vez que oferece um leque de serviços de apoio à internacionalização personalizados e diferenciados - oferta de um serviço “*muito mais de terreno*” -, face aos seus concorrentes. Para além disso, desde o início da sua atividade, a empresa adotou uma abordagem multi mercado (i.e., oferece serviços de apoio à internacionalização para diversos mercados), o que lhe permite ampliar o seu *know-how* e conhecimentos sobre diferentes mercados e satisfazer um número maior de clientes. Por fim, e provavelmente um dos aspetos que contribui para a criação de maior valor para a empresa, consiste no “*conhecimento real dos mercados*” como resultado da sua extensa rede de consultores e parceiros nos diversos mercados.

No que respeita à oferta integrada de serviços que a Market Access detém, estes materializam-se na especialização de quatro tipos de serviços principais:

- *Estudos de mercado e análises estratégicas*

A empresa desenvolve estudos de mercado e análises estratégicas que visam apoiar a tomada de decisão e o desenvolvimento de estratégias sustentadas para o processo de internacionalização dos seus clientes. A sua extensa rede de consultores nos diversos mercados, permite a recolha de informações primárias, provenientes de fontes locais, que auxiliam o conhecimento do mercado numa ótica mais realística e permitem à empresa oferecer um serviço diferenciado e personalizado a cada contexto.

- *Prospecção e captação de clientes*

A Market Access possui uma abordagem integrada de apoio à internacionalização que permite acompanhar todo o processo de expansão internacional dos seus clientes, desde a sua expansão comercial à concretização dos objetivos esperados nos mercados-alvo. Para além disso, a sua rede de consultores locais possui uma vasta experiência na prospecção e captação de clientes nos diversos mercados, o que permite acelerar o processo de internacionalização dos seus clientes e estabelecer contactos entre estes e potenciais distribuidores/clientes nos mercados-alvo.

- *Missões empresariais e virtuais aos mercados*

A Market Access, por meio da promoção de missões empresariais – através de viagens aos mercados-alvo ou de reuniões virtuais –, com foco na prospecção de clientes, auxilia os seus clientes a iniciar a prospecção nos mercados-alvo.

- *Formação e consultoria em internacionalização*

Como resultado da formação e do conhecimento acumulado no desenvolvimento de negócios internacionais, os consultores da Market Access desenvolvem, frequentemente, programas de capacitação e de consultoria estratégica para a internacionalização, com o intuito de capacitar os seus clientes para esta escolha estratégica.

4.2. Motivações para a escolha do Brasil

As motivações para a expansão internacional da Market Access, tal como sugere o entrevistado, “(...) *acabam por estar relacionadas com a nossa própria atividade. Ou seja, era um bocadinho “contranatura”, não pensarmos nos próprios em termos clientes internacionais, e tivemos quase desde o início*”. Esta afirmação permite aferir que a internacionalização da empresa sustenta-se numa perspetiva pró-ativa, de natureza estratégica, e não como uma resposta a ameaças externas, que tenham colocado em causa a sua posição de mercado (Dunning & Lundan, 2008).

Quando questionado sobre quais as motivações que possuíram uma maior relevância na seleção do mercado brasileiro para a expansão da empresa, o entrevistado mencionou as seguintes três motivações:

- Potencial de mercado: referindo que, *“A dimensão do mercado, o facto de existir uma vontade das empresas brasileiras, de uma forma séria, olbarem para a internacionalização, porque aquele é um mercado muito grande sem se precisar de sair de lá, mas agora as empresas estão a ter muito essa visão.”*;
- Rede de parceiros: *“(…) termos a pessoa certa, no sítio certo”*. Na decisão de abordar o mercado brasileiro, o entrevistado refere que foram tidos em conta não só dados relativos ao mercado-alvo, mas também dados de natureza mais qualitativa e subjetiva, como a existência de um parceiro no país, que, posteriormente, também impulsionou a alteração do modo de entrada para abordar este mercado.
- Experiência com o mercado: *“Tínhamos uma grande experiência de trabalho no Brasil, quer com empresas europeias que queriam entrar no Brasil, quer com empresas brasileiras que queriam entrar nos mercados europeus”*.

Para além destas motivações, no decorrer da entrevista, o entrevistado mencionou que, embora não seja um objetivo de curto prazo, *“(…) sempre esteve nas nossas decisões, a possibilidade da Market Access Brasil, fazer a abordagem internacional, para a angariação de clientes internacionais em outros países da América Latina. Não o fazermos a partir daqui (Portugal), mas ser o próprio processo de internacionalização da Market Access Brasil”*. Esta estratégia vai de encontro a uma das motivações para a internacionalização propostas por Dunning and Lundan (2008): os investimentos de suporte. Este tipo de investimento internacional, segundo os autores, visa o estabelecimento de subsidiárias em áreas estratégicas de modo a apoiar as atividades das empresas.

A idealização desta estratégia por parte da Market Access, segundo o entrevistado, deve-se à cultura própria e *“(…) proximidade e afastamento entre países”* da América Latina, pois tal como referiu, alguns países desta região são muito “próximos” do Brasil, enquanto outros são mais “voltados” para a Europa, num sentido de realização de negócios. Desta forma, e colocando em prática esta estratégia, se no futuro a empresa pretender expandir-se para estes países pode fazer a abordagem, quer a partir de Portugal para empresas que tenham maior preferência em contratar serviços de empresas europeias, quer a partir do Brasil, para clientes que tenham maior preferência por recorrer a empresas estabelecidas na América Latina.

4.3. Processo de internacionalização para o Brasil

O processo de internacionalização das empresas pode ser descrito por uma ou mais teorias ou modelos de internacionalização, de acordo com o contexto em que cada empresa se insere. No caso da Market Access, o seu processo de internacionalização, e em especial para o Brasil, pode ser explicado pelo modelo de *Uppsala* e pela teoria das redes.

Tal como é possível aferir a partir da informação recolhida, a empresa tem iniciado a sua abordagem aos diferentes países, por meio de modos de entrada que envolvam um menor comprometimento de recursos e de risco com o respetivo mercado, isto é, por meio de exportação. À medida que aumenta o seu conhecimento e experiência internacional, a empresa aumenta (e.g., caso do Brasil), ou pondera aumentar (e.g., caso da Espanha), o seu comprometimento com o respetivo mercado, através de modos de entrada *equity*. Para além disso, a empresa, no seu processo de internacionalização sistematizado, demonstra seguir a consideração base do modelo de *Uppsala* de iniciar a sua internacionalização para países psicologicamente próximos, quer a nível geográfico - Espanha e França, quer a nível cultural - Espanha e Brasil (no sentido linguístico). Por outro lado, nos países em que a empresa atua de forma reativa, tal como sugere Bell (1995) no seu estudo sobre o processo de internacionalização de empresas de *software*, a Market Access evidenciou que a abordagem a estes mercados (e.g., Holanda e Qatar) pode ser influenciada pelo acompanhamento de clientes nacionais ou estrangeiros, e especificidades de determinados setores, mesmo que os mercados não sejam próximos psicológica e geograficamente. Deste modo, a empresa tende a seguir a sua rede, mais concretamente, os seus clientes.

No caso específico do Brasil, a Market Access iniciou a abordagem a este mercado por meio de exportação esporádica e, com o aumento da sua experiência internacional e conhecimento sobre este mercado, entre outros fatores que serão explicitados de seguida, a empresa optou por abrir uma filial (realizando exportação direta) e, posteriormente, estabelecer uma subsidiária no país. Esta estratégia de abordagem ao mercado brasileiro é coincidente com a perspetiva de envolvimento gradual sugerida por Johanson and Vahlne (1977) no modelo de *Uppsala*. Assim, o processo de internacionalização da Market Access para o Brasil, segundo este modelo, pode ser descrito através da Figura 3:



Figura 3: Processo de internacionalização da Market Access no Brasil

Fonte: Elaboração própria

Uma outra teoria que também pode explicar o processo de internacionalização da Market Access para o Brasil é a teoria das redes. Segundo o entrevistado, o parceiro que a empresa possuía no Brasil foi um grande preditor do aumento do seu envolvimento com o respetivo mercado, o que é coincidente com o referido por Coviello and Munro (1997). As redes de relacionamentos, em especial o parceiro local no Brasil, proporciona a possibilidade da empresa explorar oportunidades de negócio, nomeadamente, permitindo concorrer no mercado brasileiro de forma mais competitiva através de uma subsidiária, devido ao contorno das barreiras aduaneiras resultantes da importação de serviços provenientes de Portugal. Para além disto, a experiência de trabalho e de vida que o parceiro dispõe no Brasil, auxiliam o ajustamento da Market Access ao país e, tal como Zain and Ng (2006) referem, permite minimizar diferenças existentes entre Portugal e o Brasil, entre outros fatores que impactam a atividade da empresa no mercado.

Desta forma, é possível aferir que o processo de internacionalização da Market Access inclui características de duas teorias/modelos de internacionalização, o que reforça a perspetiva de Coviello and Martin (1999), de que as diferentes teorias de internacionalização se complementam e não potenciam visões distintas.

4.4. Modo de entrada no Brasil

A entrada em novos mercados consiste num processo complexo (Kumar & Subramanian, 1997), exigindo a realização de análises aos fatores internos e externos das empresas, por forma a que seja adotada a melhor estratégia de entrada, consoante o contexto em que a empresa e o mercado se encontrem.

A Market Access, tal como já referido, iniciou a sua abordagem ao mercado brasileiro por meio de exportações esporádicas, passando, posteriormente, conforme mencionado

pelo entrevistado, por deter um consultor da empresa no Brasil: “(...) *havia uma pessoa com um escritório num determinado sítio, só não era a Market Access Brasil, era a pessoa tal que representava a Market Access. Apenas na altura da faturação é que as pessoas percebiam que se tratava de uma empresa portuguesa*”.

Mais recentemente, a empresa optou por alterar a forma como abordava o mercado brasileiro, adotando um modo de entrada *equity*, por meio de uma subsidiária (ou, também designada por “*empresa de direito brasileiro*”), a qual foi designada por Market Access Brasil. Esta estrutura de propriedade no Brasil, impõe a existência de um sócio local, que no caso da Market Access, para além de fazer cumprir este requisito, segundo o entrevistado, consistiu numa pessoa que “*dava a confiança de avançar nesse passo*”, pois tratava-se de um consultor da empresa com experiência na área da internacionalização e uma experiência pessoal de 20 anos no Brasil. Este parceiro local, referido como umas das maiores motivações para a abertura da empresa no Brasil, permitia minimizar as diferenças entre Portugal e o Brasil, assim como, minimizar eventuais barreiras que a empresa pudesse enfrentar neste mercado. Para além desta motivação, a escolha por uma subsidiária no Brasil, serviu para a empresa contornar as elevadas taxas sobre a importação de serviços que estava a ser alvo por realizar a sua abordagem por meio de exportação, o que culminava numa perda de vantagem competitiva. Assim, perante as informações recolhidas, é possível aferir que os principais determinantes da escolha do modo de entrada da Market Access no Brasil basearam-se no contexto institucional do país e na rede de relacionamentos que a empresa possuía no Brasil.

A evolução do comprometimento na abordagem ao mercado brasileiro, demonstrou que a Market Access apresentou um comportamento ativo (Musso & Francioni, 2014), seguindo a regra da estratégia (“*strategy rule*”) proposta por Root (1998). Segundo este autor, embora esta estratégia implique um maior esforço por parte da empresa, potencia uma tomada de decisão mais consciente e informada, refletindo a relação custo-benefício associada a cada modo de entrada, assim como o momento certo para abordar determinado mercado, com determinada estrutura de propriedade (Root, 1998).

4.5. Determinantes dos modos de entrada

Tal como foi possível constatar a partir da subsecção anterior, explicitamente, a escolha da Market Access por uma subsidiária no Brasil foi motivada por dois grandes fatores: as elevadas tarifas à importação de serviços no Brasil, o que tornava a empresa menos competitiva a vender no Brasil e a faturar a partir de Portugal, e a existência de um parceiro que permitia a empresa, não só contornar este obstáculo, mas também aumentar o seu envolvimento com o mercado e, indiretamente, usufruir de benefícios de estar estabelecida neste país (e.g., fazer a abordagem a outros países da América Latina).

Com base na literatura analisada, foi possível a identificação, para além da rede de relacionamentos e o contexto institucional das empresas, de outros oito determinantes que, segundo estudos realizados, possuem a capacidade de influenciar a escolha dos modos de entrada nos mercados externos. Neste sentido, a presente subsecção tem como objetivo perceber se os determinantes ilustrados ao longo da secção (2.1.3.3.) *Determinantes dos modos de entrada*, para além dos mencionados pelo entrevistado, poderão também ter influenciado, de forma implícita, a escolha por uma subsidiária no Brasil. Desta forma, pretendemos analisar as proposições definidas ao longo da respetiva secção, confrontando-as com os dados obtidos através da entrevista que suporta o presente relatório. Para tal, seguimos, novamente, a estrutura mencionada por Root (1998), separando os determinantes da escolha dos modos de entrada em fatores internos e fatores externos.

4.5.1. Fatores internos

4.5.1.1. Dimensão da empresa

A dimensão da empresa pode consistir num fator influenciador da escolha do modo de entrada nos mercados externos, uma vez que a entrada de uma empresa num novo mercado será influenciada pelos recursos e capacidades que a mesma detém. Com base na literatura, definiu-se a proposição de que as empresas de menor dimensão possuem menor probabilidade de escolher modos de entrada associados a um maior comprometimento de recursos.

A Market Access, tal como referido anteriormente, insere-se na categoria de PME, mas a sua dimensão não foi inibidora desta recorrer a um modo de entrada *equity* para

abordar o mercado brasileiro. Antes de ter estabelecido uma subsidiária, a empresa já possuía uma equipa dedicada ao mercado brasileiro, inclusivamente, com um escritório no país, e no momento da constituição da subsidiária apenas alterou a questão jurídica da empresa, tal como é possível verificar a partir do seguinte excerto da entrevista: “*Nós já lá estávamos, basicamente foi a alteração da questão jurídica. Ou seja, as pessoas que lá estavam reuniam e depois a fatura “vinha” de Portugal. O que acontece agora é que são as mesmas pessoas, a fazer a mesma coisa, mas agora a fatura já vai do Brasil.*” Esta informação, permite constatar que a empresa já possuía determinadas capacidades que a permitiam abordar o mercado brasileiro, mesmo antes de estabelecer a subsidiária. Adicionalmente, o entrevistado salientou que o estabelecimento da subsidiária no Brasil, não teve subjacente nenhum tipo de apoio governamental: “*Nós já fizemos candidaturas ao Portugal2020 para a nossa própria internacionalização, mas não dependemos deles, aliás a questão do Brasil não teve qualquer tipo de apoio*”. Esta afirmação, permite perceber que a limitação de recursos financeiros característica das PMEs não foi um entrave à adoção de um modo de entrada *equity* pela Market Access.

A partir dos dados recolhidos é possível deduzir que a escolha da Market Access, tendo por base a sua dimensão, não é suportada pela proposição definida. De acordo com a literatura analisada, as empresas de menor dimensão tendem a adotar modos de entrada *non-equity*, que representem níveis de risco inferiores e envolvam um menor comprometimento de recursos, devido às suas limitações, principalmente ao nível de recursos financeiros e humanos (Agarwal & Ramaswami, 1992).

Para além disso, o estabelecimento de uma subsidiária no Brasil, foi o primeiro investimento de capital que a Market Access realizou no seu processo de expansão internacional. Este facto não permite contrastar com a literatura que refere que as PMEs, devido às suas limitações, preferem adotar modos de entrada anteriormente utilizados e bem-sucedidos em outros mercados, ao invés de correrem riscos com novos modos de entrada (Shahzad & Elenurm, 2020). Aqui importa fazer uma chamada de atenção para futuras decisões neste campo, quer por parte da Market Access, quer por outras entidades: a escolha de um modo de entrada que seja bem-sucedido num determinado mercado não está dependente apenas da estrutura proprietária selecionada, mas também do contexto em que é adotado esse modo de entrada. Isto, é especialmente importante nos casos em que os contextos de mercado são extremamente distintos, o que pode conduzir as empresas a armadilhas de sucesso, tal como Shahzad and Elenurm (2020) salientam.

4.5.1.2. Experiência internacional

A experiência internacional que uma empresa vai adquirindo ao longo da sua atuação, num ou em diversos mercados, torna-se um fator importante para auxiliar futuras estratégias a adotar em novos mercados. A proposição definida para este determinante da escolha dos modos de entrada refere que as empresas que possuem maior experiência internacional, serão mais propensas a selecionar modos de entrada que apresentem maior nível de riscos.

A Market Access iniciou o seu processo de expansão internacional de forma pró-ativa, abordando o mercado da Espanha, seguindo-se o Brasil e, mais recentemente, a França. A experiência que a empresa foi alcançando ao longo dos anos de atividade, e da sua expansão para novos mercados, foi permitindo fomentar o seu *know-how* e incentivar a empresa a fazer escolhas mais ambiciosas, como o estabelecimento de uma subsidiária no Brasil. Ou seja, o conhecimento adquirido permitiu à empresa aumentar o envolvimento com o mercado brasileiro, e estar disposta a assumir mais riscos, passando de exportação (arranjo institucional com menor nível de risco) para uma subsidiária (arranjo institucional associado ao maior nível de risco) (Agarwal & Ramaswami, 1992; Johanson & Vahlne, 1977).

Adicionalmente, a empresa presta serviços de consultoria e realiza projetos de internacionalização para diversas empresas, de diferentes setores, de e para diferentes países, o que também lhe permite adquirir experiência sobre as estratégias implementadas pelos seus clientes, assim como, adquirir informações e conhecimentos sobre um leque mais alargado de mercados e as suas características. Todavia, importa referir que as experiências de outras entidades não servem de molde, uma vez que cada empresa possui as suas características e encontra-se integrada num ambiente diferente. Estas apenas podem servir de alerta, permitindo que as empresas considerem certas situações com uma perspetiva diferente ou com um olhar mais atento.

Desta forma, e tal como é evidenciado pelo estabelecimento de uma subsidiária no Brasil, a decisão da Market Access vai ao encontro da literatura analisada, suportando a proposição definida para este determinante. Ou, por outras palavras, em que o processo cumulativo de experiência a nível internacional, estimulou a empresa a adotar um modo de entrada associado a um maior nível de controlo e de risco no Brasil (Agarwal & Ramaswami, 1992; Anderson & Gatignon, 1986).

4.5.1.3. Estratégia internacional

Perante a complexidade do processo de internacionalização, as estratégias internacionais devem basear-se em análises cuidadosas sobre as tendências de cada mercado, por forma a definir a estratégia de entrada mais adequada a cada contexto (Jonhson et al., 2020). Neste sentido, definiu-se a seguinte proposição: em mercados que apresentam maior pressão para uma resposta local, maior será a probabilidade das empresas escolherem modos de entrada com níveis mais elevados de controlo.

De acordo com o entrevistado, as necessidades e expectativas que as empresas brasileiras possuem em relação aos serviços de consultoria prestados pela Market Access são distintas das de outros mercados em que a empresa atua. Esta característica faz emergir a necessidade de a empresa possuir uma resposta local, por meio da adaptação dos serviços que oferece, de acordo com as necessidades específicas do mercado brasileiro, tal como é possível verificar nos excertos que se seguem:

“No Brasil, realmente tivemos de fazer adaptação de serviços e a comunicação tem de ser bastante diferente. A esses dois níveis existem diferenças substanciais, face ao que oferecemos no mercado nacional.”

“O tipo de expectativas que elas (empresas brasileiras) têm em relação aos nossos serviços também são diferentes, e isso obriga-nos também a alguma adaptação dos serviços, daquilo que lhes oferecemos, e por isso também há adaptações a esse nível.”

Neste sentido acredita-se que a Market Access execute uma estratégia multidoméstica no mercado brasileiro, onde adapta os seus produtos e políticas às necessidades deste mercado devido à pressão para a resposta local. A adoção desta estratégia permite combinar a exploração das vantagens específicas da empresa com as vantagens específicas do país anfitrião (Harzing, 2002). Segundo Harzing (2002), esta estratégia exige que as empresas estejam cientes das circunstâncias locais e a sua execução pode ser facilitada por meio da aquisição de uma empresa já existente no país anfitrião, face a uma empresa criada desde raiz. No caso da Market Access, embora a empresa tenha optado pelo estabelecimento de uma subsidiária, o seu parceiro local, bem como, toda a equipa que já trabalhava no escritório do Brasil, permite a empresa retirar benefícios semelhantes aos que obteria com a aquisição de uma empresa, pois estes tratam-se de consultores locais.

Desta forma, é possível aferir que a proposição definida para este determinante pode ser suportada pela Market Access, uma vez que a empresa sentiu a necessidade de ajustar os seus serviços às necessidades do mercado brasileiro, e optou por uma subsidiária ao invés de outro modo de entrada, inclusivamente, modos de entrada *non-equity*. Para além disso, uma vez que se trata de um mercado com expectativas consideravelmente distintas das do mercado nacional, a opção de aproximar a empresa dos seus clientes (quer pela filial, quer atualmente pela subsidiária) permite-lhe ter acesso a informações primárias locais e, em certos casos, atender clientes que antes da alteração da questão jurídica, por não se tratar de uma empresa brasileira, não recorriam aos serviços da Market Access, tal como podemos verificar a partir do seguinte excerto:

“Aí, eventualmente, podem surgir duas questões que podemos considerar positivas. Apesar de tudo, em alguns casos - não é generalizado - elas (empresas brasileiras) preferem trabalhar com uma empresa brasileira e nós somos uma empresa brasileira. Em outros casos, algumas empresas têm mesmo de receber uma fatura emitida por uma empresa brasileira, e não de uma empresa europeia”.

4.5.1.4. Especificidade dos ativos

A especificidades dos ativos que as empresas possuem podem influenciar a escolha dos modos de entrada nos mercados, na medida em que estas podem desejar proteger os seus ativos contra comportamentos oportunistas. Desta forma, definiu-se a seguinte proposição: as empresas que possuem maior especificidade de ativos, possuem maior probabilidade de adotar modos de entrada associados a maiores níveis de controlo.

A rede multicultural de consultores da Market Access consiste no seu principal ativo e impulsionador do sucesso nos projetos de internacionalização que a empresa desenvolve. De acordo com a classificação sugerida por Besanko et al. (2012), sobre a especificidade que os ativos podem assumir, dado a área de atuação da Market Access e o seu modelo de negócio, considera-se que apenas se pode aplicar a especificidade do ativo humano. Segundo os autores, este tipo de especificidade encontra-se nos conhecimentos e *know-how* que os colaboradores adquirem ao longo da sua permanência na empresa e que são mais valiosos neste contexto. Assim, no caso dos consultores da Market Access, ao longo do seu percurso na empresa, estes vão adquirindo determinadas competências, principalmente ao nível do desenvolvimento de projetos de internacionalização, que podem perder o valor

(total ou parcial) da sua especificidade se aplicados a outros contextos e/ou empresas. Esta, representa uma desvantagem da especificidade técnica inerente às empresas de consultoria, dado o âmbito restrito de atuação em que operam.

Neste sentido, compreende-se o recurso a uma estrutura proprietária que potencie um maior controlo sobre os ativos da empresa, e evite a dissipação do conhecimento que a Market Access foi adquirindo ao longo da sua atividade, com outras entidades que possam apresentar intenções oportunistas. Isto, poderia ocorrer caso a empresa optasse, por exemplo, por uma *joint venture* para abordar o Brasil, tal como Erramilli and Rao (1993) demonstraram no seu estudo. Posto isto, é possível aferir que, no caso da Market Access, a especificidade dos ativos, em especial do capital humano, possui a capacidade de influenciar a escolha por uma subsidiária, o que permite sustentar a proposição definida.

4.5.1.5. Rede de relacionamentos

As redes de relacionamentos que as empresas integram possuem a capacidade de influenciar as escolhas das mesmas na abordagem aos mercados externos. As redes podem potenciar um maior nível de confiança no processo de internacionalização, e consequentemente, influenciar o nível de investimentos a realizar. Desta forma, definiu-se a seguinte proposição: as empresas que integram redes de relacionamento, possuem maior probabilidade de selecionar modos de entrada associados a um maior comprometimento de recursos.

No caso da Market Access esta proposição é totalmente suportada pela empresa. Segundo o entrevistado, e tal como referido anteriormente, o parceiro que a empresa possuía no Brasil, como resultado da sua relação com a Market Access e a sua experiência no mercado, deu a confiança necessária e consistiu numa das principais motivações, para a empresa aumentar o seu envolvimento com este mercado: *“Uma das nossas maiores motivações para abrir uma empresa no Brasil foi termos um sócio local, alguém que nos dava a confiança de avançar nesse passo, tal como a regulação brasileira obriga (ou seja, a existência de um sócio local)”*. Como consequência deste nível de confiança potenciado pelo parceiro, a Market Access optou pelo arranjo institucional que representa um maior nível de comprometimento de recursos e nível de risco a suportar, ou seja, uma subsidiária. Esta decisão vai ao encontro da literatura analisada (Coviello & Munro, 1997; Johanson & Vahlne, 2009; Zain & Ng, 2006),

e demonstra os benefícios que as empresas podem auferir ao estabelecer e fomentar redes de relacionamento saudáveis.

Importa salientar que embora as empresas possam beneficiar da integração em redes de relacionamentos, quer sejam formais ou informais, também existem situações em que as empresas podem ser prejudicadas por pertencer a determinada rede, tal como Coviello and Munro (1997) sugeriram. Este aspeto merece uma chamada de atenção para o estabelecimento de relacionamentos, e o cuidado que as empresas devem ter no momento de seguir os seus parceiros, pois, em vez de facilitar o processo, estes podem dificultar a abordagem e o estabelecimento de relações empresariais com determinadas empresas, caso existam atritos envolvidos. Para além disso, as empresas devem possuir determinados recursos e capacidades que as permitam atuar e prosperar nos mercados, sem que sejam dependentes da(s) rede(s) que integram.

4.5.2. Fatores externos

4.5.2.1. Distância sociocultural

A escolha de mercados culturalmente próximos do mercado de origem pode auxiliar todo o processo de envolvimento com o mercado-alvo, reduzindo a probabilidade de o ajustamento ser malsucedido. Desta forma, definiu-se a seguinte proposição: em mercados culturalmente próximos do mercado de origem, as empresas possuem maior probabilidade de escolher modos de entrada com maior comprometimento de recursos.

Apesar do idioma ser muito semelhante ao de Portugal, o Brasil possui uma cultura muito distinta, principalmente no que diz respeito às práticas de negócio. Neste âmbito, e de acordo com as informações obtidas com a realização da entrevista, é possível aferir que as barreiras culturais foram um dos maiores obstáculos que a empresa enfrentou na abordagem a este mercado.

Segundo o entrevistado, a atratividade que a empresa sentiu para abordar o mercado brasileiro, entre outros aspetos como já mencionados, também foi influenciada por, em parte, existir alguma proximidade cultural, mais concretamente no sentido linguístico para realizar a abordagem, com Portugal. Mas, tal como salientou o entrevistado, a empresa enfrenta uma necessidade constante de adaptar os conteúdos não só a nível do português

do Brasil, como também a nível cultural. Para além disto, o entrevistado referiu dois grandes obstáculos relacionados com o ambiente cultural do país: a legislação do trabalho e a confiança nos serviços. Estes dois obstáculos exigem uma atitude cuidadosa e persistente por parte da empresa, de modo a conseguir alcançar os seus objetivos estratégicos neste mercado. A partir dos seguintes excertos da entrevista é possível perceber o impacto da cultura na necessidade da Market Access adaptar os seus serviços a este mercado:

“Apesar da proximidade linguística, nós temos sempre de adaptar os conteúdos para o português do Brasil, mas também temos de adaptar culturalmente esses conteúdos. Ou seja, é um estilo de escrita diferente, a maneira de lidar com as empresas também é diferente.”

“A lei trabalhista também é um grande obstáculo, temos de ter sempre muitas cautelas na contratação de pessoas no Brasil.”

“O Brasil é um mercado onde os resultados demoram tempo a aparecer. É preciso trabalhar, fazer muitos contactos, contactar muitas entidades, até lhes começarmos a passar a confiança de que realmente somos uma empresa em que vale a pena eles gastarem dinheiro para a consultoria. É outra cultura de negócio, em que a língua é parecida, mas a cultura de negócio é muito diferente, daí todas as adaptações que temos de fazer.”

O aumento da distância cultural entre o país de origem e o país anfitrião induz a um aumento dos custos de aquisição de informação, tal como refere Erramilli and Rao (1993), mas também implica um esforço na adaptação dos serviços da empresa ao novo contexto cultural. No caso da Market Access, o parceiro local da empresa, por se situar no Brasil e ter experiência de trabalho neste país, pode contribuir para que estas diferenças culturais entre os países sejam contornadas, o que também permite reduzir informações assimétricas e minimizar o impacto de certas barreiras na atividade da empresa, o que vai de encontro ao referido por Erramilli and Rao (1993).

Dado estes factos, não é possível aferir que a proposição definida seja suportada pela Market Access, pois a cultura do mercado brasileiro, em especial no que respeita ao nível empresarial, é significativamente distinta do mercado português. Embora a recetividade deste mercado tenha permitido a empresa abrir uma subsidiária, existe uma parte da literatura que sugere que perante ambientes culturais distintos, a melhor estratégia é limitar o envolvimento com os respetivos mercados (Anderson & Gatignon, 1986; Kogut &

Singh, 1988). Desta forma, no caso da Market Access, tal como mencionado pelo entrevistado, é possível aferir que a distância cultural, nomeadamente, o idioma, influenciou, em parte, a escolha pelo mercado brasileiro, o que vai ao encontro dos resultados obtidos por Brouthers (2002), mas não refletiu influência na escolha por uma subsidiária.

4.5.2.2. Distância geográfica

A distância geográfica entre dois países que pretendem transacionar bens e/ou serviços pode conduzir a elevados custos de transação e de coordenação das atividades da empresa. Assim, definiu-se a seguinte proposição: em mercados-alvo geograficamente distantes do mercado de origem, maior será a probabilidade das empresas recorrerem a modos de entrada que limitem o nível de controlo da empresa.

No caso da Market Access esta proposição não é suportada pela empresa, pois o Brasil é o país mais distante que a empresa aborda de forma pró-ativa e, até ao momento, é o único mercado em que se encontra estabelecida por meio de uma subsidiária. Nos restantes países a empresa opera por meio da exportação de serviços a partir de Portugal. O facto da empresa ter adotado um modo de entrada associado a um elevado nível de controlo, perante a elevada distância geográfica, demonstra que, por um lado, a empresa não quis recorrer a exportação e perder vantagem competitiva, tal como é referido por Root (1998). A partir de exportação, a empresa também estaria exposta aos custos de deslocação, caso fosse necessário algum membro da equipa se deslocar a este mercado. Por outro lado, ao possuir um parceiro local, a empresa, embora divida o controlo, tem a oportunidade de também dividir riscos e usufruir de sinergias potencializadas pelos conhecimentos do parceiro sobre o mercado, o que facilita o processo de expansão.

Complementarmente, o facto da Market Access ter optado por uma subsidiária no Brasil com um parceiro local, pode permitir à empresa descentralizar a coordenação das suas atividades face à empresa-mãe (“Market Access Portugal”), e consequentemente, minimizar o impacto de diferenças, por exemplo, ao nível do fuso-horário, na coordenação das atividades relativas ao mercado brasileiro (Moalla & Mayrhofer, 2020).

4.5.2.3. Incerteza externa

A incerteza externa consiste num determinante importante para a escolha dos modos de entrada dado que este fator pode colocar em causa a confiança que as empresas possuem no momento de investir nos mercados-alvo. Desta forma, definiu-se a seguinte proposição: em mercados caracterizados por elevada incerteza, maior será a probabilidade das empresas optarem por modos de entrada com menor nível de controlo.

Segundo o entrevistado, um dos obstáculos que a empresa também enfrentou no Brasil foi a permanente oscilação da taxa de câmbio. A instabilidade cambial do país, tornava a atividade da empresa vulnerável às oscilações e induzia ao aumento da incerteza das suas operações no exterior. A este respeito, o entrevistado exemplificou que a empresa, após o estabelecimento da subsidiária, perdeu competitividade como resultado de uma grande desvalorização do real entre o momento que a empresa tomou a decisão de investir no país e o momento em que a subsidiária foi constituída.

Posto isto, é possível aferir que a proposição definida não é suportada pela Market Access. Mesmo perante um ambiente imprevisível e com riscos de diversas naturezas, a Market Access optou por estabelecer uma subsidiária, modo de entrada que possui um maior nível de controlo e, conseqüentemente, exige um nível de comprometimento de recursos e exposição ao risco mais elevados. A adoção desta estrutura proprietária, num ambiente económico e político como o Brasil, não é consistente com a literatura, como por exemplo de Anderson and Gatignon (1986), em que os autores aferiram que, perante ambientes voláteis, as empresas tendem a limitar o envolvimento patrimonial, procurando a diversificação dos riscos, e caso seja necessário, estruturas que permitam a renegociação ou dissolução mais fácil de contratos.

4.5.2.4. Contexto institucional

O contexto institucional dos países tende a refletir um grande impacto na atividade económica e na atração de investimento estrangeiro a realizar no respetivo país. Assim, a proposição definida para este determinante refere que: em mercados com elevadas restrições à importação de bens ou serviços, as empresas possuem maior probabilidade de escolher modos de entrada associados a um maior comprometimento de recursos.

O contexto institucional do Brasil, tal como exposto anteriormente, consistiu num indutor de elevado peso na decisão da Market Access adotar um modo de entrada *equity*, para abordar este mercado. Segundo o entrevistado, as elevadas barreiras aduaneiras que a empresa enfrentava ao realizar a exportação de serviços a partir de Portugal, tornavam-na menos competitiva no Brasil. Este obstáculo sentido pela Market Access foi observado na literatura por alguns autores que, inclusivamente, demonstraram que políticas implementadas pelos países anfitriões que restringem a importação de bens e serviços, tendem a desincentivar o recurso a exportações para os mesmos (Agarwal & Ramaswami, 1992; Root, 1998).

Ao explicitar o conceito de exportação, Jonhson et al. (2020) mencionaram que este modo de entrada retira a oportunidade das empresas produzirem a um custo inferior num país-alvo, caso este possua condições para tal. No caso da Market Access, perante os elevados impostos à importação de serviços no Brasil, a empresa, ao continuar a abordar este mercado por meio de exportação, iria perder a possibilidade de ser mais competitiva a nível de preços e, eventualmente, estaria a perder a oportunidade de ser mais recetiva perante os clientes brasileiros. Ao optar por uma subsidiária, a empresa teve a possibilidade de contornar estes obstáculos e oferecer preços mais competitivos no Brasil, tal como é possível verificar através do seguinte excerto: *“(...) pelo facto de estarmos a faturar lá e não se aplicarem os impostos que referi há pouco, podemos-nos tornar mais competitivos, o que também os torna mais recetivos, “quanto mais barato melhor”.*”

Desta forma é possível aferir que a proposição definida é suportada pela Market Access. Embora o Brasil seja um país com elevadas medidas protecionistas e possua diversas restrições impostas pelo governo, a empresa optou por realizar investimento estrangeiro no país, através de uma subsidiária, e assim contornar as restrições impostas à importação de bens e serviços.

4.5.2.5. Potencial de mercado

O Brasil consiste num país com elevado potencial, o que o torna num dos maiores recetores de IDE do mundo (UNCTAD, 2022). O potencial que um mercado possui pode estimular a disponibilidade das empresas realizarem investimentos nos respetivos mercados. Neste seguimento considerou-se que: em mercados de elevado potencial, as

empresas possuem maior probabilidade de recorrer a modos de entrada associados a maior risco.

Segundo o entrevistado, abordar o mercado do Brasil sempre consistiu num objetivo para a empresa. Evidenciando a dimensão do mercado e o seu potencial como duas das principais motivações para a escolha do mercado brasileiro, e o conseqüente investimento de capital realizado neste mercado, é possível aferir que a proposição definida é verificada no caso da Market Access.

Embora a Market Access seja uma empresa de pequena dimensão, contrariamente ao observado num estudo realizado por Agarwal and Ramaswami (1992), a empresa adotou o modo de entrada que envolve um maior compromisso de recursos e de nível de risco a suportar, neste mercado de elevado potencial. Segundo os resultados do estudo realizado por Agarwal and Ramaswami (1992), as empresas de pequena dimensão frequentemente recorrem a *joint ventures* para abordar mercados potencialmente atraentes. No caso da Market Access, a presença de um sócio local no Brasil permite criar uma certa analogia aos benefícios que se poderia obter com uma *joint venture*. Dado que a empresa pode usufruir do *know-how* do parceiro local e dos restantes consultores que se encontram neste mercado e que compõem a equipa da Market Access Brasil, torna-se possível diminuir certos riscos associados ao processo de internacionalização.

Para além disso, o facto de o Brasil ser um país potencialmente atraente, segundo a literatura, faz com que as exportações não sejam o modo de entrada preferido para abordar este mercado (Agarwal & Ramaswami, 1992). No caso específico da Market Access, antes de esta constituir a subsidiária, para além de realizar a exportação de serviços para o Brasil, ainda se encontrava sujeita aos elevados impostos implementados neste país, que reduziam a sua competitividade. Este último aspeto acaba por diminuir ainda mais a predisposição da empresa para recorrer a exportações para abordar o Brasil, o que vai ao encontro dos resultados obtidos por Agarwal and Ramaswami (1992). Segundo estes autores, os modos de entrada mais indicados para mercados potencialmente atraentes, como o Brasil, são os que representam maior nível de risco e, conseqüentemente, de retorno, tal como foi observado na escolha da Market Access – uma subsidiária.

Na Tabela 4 encontra-se uma síntese dos determinantes analisados, bem como a identificação de quais os fatores internos e externos que influenciaram, ou poderiam ter influenciado, a escolha da Market Access por um modo de entrada como uma subsidiária no Brasil.

Tabela 4: Síntese dos determinantes aplicados à Market Access Brasil

<i>Fatores internos</i>	<i>Market Access Brasil</i>	<i>Fatores externos</i>	<i>Market Access Brasil</i>
Dimensão da empresa	×	Distância Sociocultural	×
Experiência internacional	✓	Distância geográfica	×
Estratégia internacional	✓	Incerteza externa	×
Especificidade dos ativos	✓	Contexto institucional	✓
Rede de relacionamentos	✓	Potencial de mercado	✓

Fonte: Elaboração própria

5. Relatório de estágio

A realização do estágio curricular na Market Access teve início no dia 13 de setembro de 2021 e terminou no dia 11 de março de 2022. Ao longo deste período, tive a oportunidade de desenvolver atividades nos departamentos de Inovação e de Expansão da empresa. Esta presença ativa nos dois departamentos, indiretamente, acabou por potenciar uma experiência de estágio mais ampla e enriquecedora, assim como, perceber a importância dos mesmos para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

5.1. Atividades desenvolvidas

Cada mercado possui características únicas e necessidades distintas que, por vezes, conduzem a uma necessidade de adaptação das estratégias de negócio e de atuação aos novos contextos, para que as empresas sejam bem-sucedidas nos mercados-alvo. Neste sentido, o estágio realizado incidiu, essencialmente, sobre a análise e apoio na criação e adaptação de serviços da empresa para a sua abordagem, tanto a nível nacional, como a nível internacional. Para além disso, e como resultado da empresa ter iniciado recentemente uma abordagem pró-ativa ao mercado francês, as tarefas realizadas, em ambos os departamentos, relacionaram-se, maioritariamente, com os serviços que a empresa oferecia a este mercado.

De seguida, encontram-se descritas as principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio, distinguidas pelos dois departamentos em que tive a oportunidade de participar de forma ativa.

No departamento de Inovação, as atividades desenvolvidas estiveram, maioritariamente, relacionadas com a abordagem da empresa ao mercado francês e à necessidade de adaptação e melhoria dos serviços que a empresa pretendia oferecer e dos seus materiais de comunicação para este mercado, respetivamente. De entre as atividades realizadas, salienta-se a preparação de fichas de mercado, com o intuito de realizar uma caracterização económica de alguns mercados. Estas tarefas incidiram sobre a recolha de informações secundárias com base em fontes de dados oficiais sobre as respetivas economias em análise, integrando informações, tais como: balança comercial, desagregação dos setores mais exportadores e importadores, principais parceiros comerciais, relação económica entre países, setores mais atrativos e com maior potencial de crescimento e

investimento. Paralelamente a estas atividades, ocorreu a preparação de apresentações e propostas comerciais, e de materiais de comunicação, inclusivamente, para divulgação das fichas de mercado elaboradas, de acordo com o mercado e as necessidades específicas dos clientes a que se destinavam os respetivos conteúdos. Importa salientar que devido às características deste novo mercado, ao longo do estágio e em todas as atividades realizadas, procurei inovar e adaptar a forma como os conteúdos eram apresentados aos clientes e potenciais clientes, do respetivo mercado.

Para além destas atividades, também se registou a oportunidade de estar envolvida no ecossistema empreendedor da empresa, com o desenvolvimento de um novo serviço – Serviço de Aceleração para a Internacionalização (SAI). A participação neste processo permitiu a aquisição de uma visão alargada sobre as diferentes etapas que um processo de internacionalização pode exigir às empresas. Este serviço tinha como principal segmento-alvo as *start-ups* e visava oferecer um programa de apoio à internacionalização que, embora padronizado, fosse adaptável às necessidades de cada cliente. Assim, o contributo para a criação deste serviço passou pela análise dos serviços que a empresa possuía até ao momento, pesquisa sobre tendências inerentes às *start-ups* e elaboração de módulos de acordo com os diferentes serviços para a internacionalização que a empresa oferece. Posteriormente, procedi à elaboração de materiais para a apresentação do serviço desenvolvido.

Por outro lado, na área de Expansão, as atividades desenvolvidas consistiram, predominantemente, na elaboração de base de dados com potenciais clientes para a expansão internacional da Market Access, nomeadamente para os mercados da Espanha e França. Para a concretização desta tarefa foram tidos em conta critérios específicos definidos pela empresa, para cada um destes mercados. Aliada à elaboração das bases de dados, também foram desenvolvidos materiais de comunicação para realizar a abordagem aos potenciais clientes.

A realização de todas estas tarefas ao longo do estágio, permitiram-me ter uma visão global das necessidades subjacentes a um processo de internacionalização, principalmente ao nível da adaptação de serviços a cada mercado, desde a forma como se realiza a prospeção de clientes, à forma como se comunica com os mesmos. Aliado a isto, o estágio possibilitou colocar em prática conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso

académico, assim como, estimular o conhecimento por uma estratégia tão importante para as empresas: a internacionalização.

5.2. Contributo para a entidade de acolhimento

O presente relatório teve como principal intuito oferecer à entidade de acolhimento uma análise reflexiva e um aporte teórico sobre a escolha do modo de entrada adotado no mercado brasileiro – uma subsidiária. Ao conjugar a informação divulgada pelo sócio fundador na entrevista que suporta o presente relatório, com a literatura analisada ao longo da secção (2.) *Revisão de literatura*, com especial foco nos determinantes dos modos de entrada, pretendeu-se verificar a relação entre as ações tomadas pela empresa e o observado em diversos estudos realizados sobre o tema.

Adicionalmente, e em função dos resultados obtidos com o estudo, pretende-se que o mesmo permita auxiliar futuras decisões da empresa sobre o modo de entrada a adotar na abordagem a outros mercados. Ou, nos casos em que a empresa considere adequada, ou necessária, a alteração do modo de entrada em vigor, permitir uma tomada de decisão com base na literatura existente sobre o tema.

Com base na entrevista realizada, também foi possível perceber que, embora ainda não existam dados concretos, a abordagem da empresa à França, por meio de exportação, não está a correr como esperado. De acordo com o entrevistado, estes resultados devem-se às barreiras que a empresa está a encontrar neste mercado, tendo sido destacada pelo mesmo a fraca receptividade que as empresas francesas demonstram à prestação de serviços por empresas estrangeiras. Segundo o entrevistado, “(...) *se insistirmos na exportação podemos não ter resultados, podemos simplesmente desistir do mercado, ou, pela mesma razão, o que temos de fazer é abrir uma empresa lá, e passamos a ser uma empresa francesa. Mas ainda é cedo para decidir.*”

Neste seguimento, o presente relatório, para além dos determinantes que explicitamente influenciaram a escolha do modo de entrada no Brasil – rede de relacionamentos e contexto institucional – também inclui outros determinantes encontrados na literatura que podem estar presentes no mercado francês e auxiliar a empresa a tomar a melhor decisão para este mercado. Daqui emerge mais um contributo, não imediato e direto, mas que, caso seja necessário, visa contribuir para a decisão da empresa na abordagem a França, quando o momento assim o exigir.

6. Conclusão

A globalização económica, promovida pela progressiva redução de barreiras comerciais entre os diversos países, tem induzido ao aumento da concorrência nos mercados. Neste contexto, surge a internacionalização como um meio através do qual as empresas podem promover a sua sobrevivência, competitividade ou exploração de novas oportunidades de negócio no exterior. Ao adotar uma estratégia de abordagem a novos mercados, as empresas confrontam-se com uma decisão que irá influenciar o desenrolar das suas operações no mercado-alvo: a escolha dos modos de entrada. Assim, surge a necessidade de analisar os determinantes que possuem a capacidade de influenciar a respetiva escolha.

Ao longo dos últimos anos, têm sido desenvolvidos vários estudos que visam analisar quais os determinantes que possuem a capacidade de influenciar a escolha dos modos de entrada com base em diferentes perspetivas. De acordo com a literatura, esta escolha pode ser motivada pelas características dos mercados-alvo - como a cultura, condições macroeconómicas e atratividade do mercado -, mas também por características inerentes às empresas - tais como, a sua dimensão, experiência no desenvolvimento de atividades internacionais, estratégias a adotar nos mercados-alvo e relacionamentos que estabelecem com outras entidades.

Com o intuito de responder à questão inicialmente proposta, recorreu-se a um estudo de caso único de forma a analisar os determinantes que influenciaram a escolha do modo de entrada da Market Access no Brasil. Segundo os dados obtidos com a entrevista realizada a um dos sócios fundadores da empresa, a opção por estabelecer uma subsidiária no Brasil foi motivada essencialmente por dois fatores: contexto institucional e rede de relacionamentos. Na tentativa de explorar com maior profundidade o incentivo de uma PME portuguesa de consultoria em internacionalização a abordar um mercado como o Brasil, através de uma subsidiária, optou-se por definir proposições de acordo com a literatura analisada. O estabelecimento destas teve como objetivo relacionar os fatores (internos e externos) identificados, com o nível de comprometimento de recursos, nível de risco ou nível de controlo a deter no mercado anfitrião, por forma a perceber se, com base nas informações recolhidas sobre a Market Access, outros determinantes identificados na literatura pudessem ter influenciado esta decisão.

Ao confrontar as proposições previamente definidas com a informação recolhida, verificou-se que as motivações elencadas pelo entrevistado são sustentadas pela literatura. Para além disso, os resultados da análise demonstraram a existência de mais quatro determinantes - experiência internacional, estratégia internacional, especificidade dos ativos e potencial de mercado - que, segundo a literatura, também podiam ter contribuído para a escolha de um modo de entrada como uma subsidiária para abordar o Brasil. Por outro lado, a partir dos dados recolhidos e com as interpretações realizadas, aferiu-se que os restantes fatores – dimensão da empresa, distância sociocultural, distância geográfica e incerteza externa -, no caso particular da Market Access, não apresentaram evidências de influência na escolha de um modo de entrada como uma subsidiária. Posto isto, de um modo geral, constata-se que, segundo as análises realizadas, a entrada da Market Access no Brasil, por meio de uma subsidiária, foi maioritariamente influenciada por fatores internos à empresa e não tanto por fatores relacionados com o mercado.

Os resultados do estudo contribuíram para demonstrar que de facto, compreende-se a decisão da Market Access ter adotado uma subsidiária para abordar o Brasil, em detrimento de outras opções de entrada. Adicionalmente, percebeu-se que as diferenças culturais e as diferentes necessidades dos clientes deste mercado, consistem em fatores que impactam a atividade da empresa, nomeadamente ao nível da adaptação dos seus serviços. Assim, a adoção de uma subsidiária no Brasil, para além de diminuir o impacto de barreiras aduaneiras, permite que a empresa esteja mais próxima dos seus clientes, permitindo uma melhor perceção das suas necessidades e aumentar a sua quota de mercado. Por outras palavras, ao que tudo indica, a adoção desta estrutura proprietária possui a capacidade de influenciar positivamente a receptividade dos clientes brasileiros à prestação de serviços por parte da Market Access.

Neste seguimento, o presente estudo visa enriquecer a temática dos modos de entrada, em especial dos determinantes que influenciaram a escolha de uma empresa de consultoria especializada em internacionalização. Na perspetiva da empresa, este estudo pretende fornecer uma análise reflexiva e suporte teórico sobre a sua escolha para abordar o mercado brasileiro e, eventualmente, auxiliar a empresa em escolhas semelhantes no futuro.

No entanto, o estudo apresenta algumas limitações. A principal limitação incide sobre a dimensão da amostra utilizada, ou seja, o recurso a um caso único. Dada a natureza

do objetivo do estudo, considerou-se mais apropriado apenas explorar em profundidade o caso da Market Access, mas esta decisão impede que os resultados obtidos sejam passíveis de serem generalizados, servindo apenas como base para análises mais aprofundadas sobre o tema. Para além disso, não foi tido em consideração a eventual inter-relação entre os diferentes determinantes identificados na literatura, o que também poderia ter contribuído para resultados distintos e com maior valor acrescentado.

Como sugestões de pesquisa futura, sugere-se a aplicação de um estudo de caso múltiplo, com uma amostra consistente e que permita realizar uma análise comparativa sobre as decisões das diferentes empresas - se possível, do mesmo setor e com o mesmo mercado de destino. Ao utilizar uma amostra com estas características, acredita-se que os estudos poderão analisar as semelhanças e as diferenças entre as decisões das empresas, e, eventualmente, identificar a existência (ou não) de algum padrão. Adicionalmente, e dada a lacuna existente ao nível da literatura sobre empresas de consultoria especializadas em internacionalização, este seria um tópico de interesse para explorar, dada a importância que estas entidades refletem na internacionalização de PME's – categoria de empresa que compõem a maioria do tecido empresarial de diversos países.

Referências

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490257
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação* (2ª ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37(2), 27-42.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363. doi:10.1016/S0969-5931(01)00064-6
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75. doi:10.1108/03090569510097556
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(2), 155-180. doi:10.1080/089856299283245
- Bennett, R. J., & Smith, C. (2003). The spatial market of business advice and consultancy to SMEs. *Computers, Environment and Urban Systems*, 27(3), 309-336. doi:10.1016/S0198-9715(02)00020-0
- Berry, A. J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 33-47. doi:10.1108/14626000610645298
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Shaefer, S. (2012). *A economia da estratégia* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221. doi:10.1057/palgrave.jibs.8491013
- Buckley, P. J. (2016). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business*, 51(1), 74-82. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.012
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). A long-run theory of the multinational enterprise. In *The future of the multinational enterprise* (pp. 32-65): Springer.
- Buckley, P. J., & Strange, R. (2011). The governance of the multinational enterprise: Insights from internalization theory. *Journal of Management Studies*, 48(2), 460-470.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G
- Coviello, N. E., & Martin, K. A. M. (1999). Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 42-66.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61. doi:10.1108/03090569510095008
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386. doi:10.1016/S0969-5931(97)00010-3
- Dikova, D., & Van Witteloostuijn, A. (2007). Foreign direct investment mode choice: entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 1013-1033. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400297
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.

- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization* 4(2), 305-336.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Harzing, A. W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211-227.
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.016
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. doi:10.1057/jibs.2009.24
- Jonhson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). *Exploring strategy: text and cases* (12 ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Kindl, E. M., & Casais, B. (2019). Motivations and perceived opportunities for partnerships among international business consultancy firms. *Review of International Business and Strategy*, 29(4), 315-328. doi:10.1108/RIBS-02-2019-0024
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kumar, V., & Subramanian, V. (1997). A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business*, 32(1), 53-72.
- Le Maire, J. P. (1999). *Estratégias de Internacionalização – Desenvolvimento Internacional da Empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.

- Moalla, E., & Mayrhofer, U. (2020). How does distance affect market entry mode choice? Evidence from French companies. *European Management Journal*, 38(1), 135-145. doi:10.1016/j.emj.2019.08.002
- Mughan, T., Lloyd-Reason, L., & Zimmerman, C. (2004). Management consulting and international business support for SMEs: need and obstacles. *Education + Training*, 46(8/9), 424-432. doi:10.1108/00400910410569542
- Musso, F., & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301-312. doi:10.1108/jsbed-10-2013-0149
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Padmanabhan, P., & Cho, K. R. (1999). Decision specific experience in foreign ownership and establishment strategies: Evidence from Japanese firms. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 25-41.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490921
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). California: Sage.
- Philippe, J., & Léo, P.-Y. (2011). Influence of entry modes and relationship modes on business services internationalisation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 643-656. doi:10.1080/02642069.2010.504826
- Pöyhtäri, J.-P. (2019). The role of internationalization consultancy in SME internationalization. (*Dissertação no âmbito do Master in International Business and Entrepreneurship, School of Business and Economics, University of Jyväskylä*). Retrieved from <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/65251>
- Root, F. R. (1998). *Entry Strategies for International Markets. Revised and Expanded*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shahzad, F., & Elenurm, T. (2020). Establishment mode choice of Finnish SMEs in Estonia: A case study approach. *International Journal of Business and Globalisation*, 24(4), 452-471. doi:10.1504/IJBG.2020.106958

- Shangquan, G. (2000). Economic globalization: trends, risks and risk prevention. *Economic & Social Affairs*, 1, 1-8.
- Shaver, J. M. (2013). Do we really need more entry mode studies? *Journal of International Business Studies*, 44(1), 23-27.
- Sun, H. (1999). Entry modes of multinational corporations into China's market: A socioeconomic analysis. *International Journal of Social Economics*, 26(5), 642-660. doi:10.1108/03068299910216167
- Tan, W. C. K. (2017). *Research methods: A practical guide for students and researchers*. Singapore: World Scientific Publishing Company.
- UNCTAD. (2022). *World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment*. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022_en.pdf
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). California: Sage.
- Yiu, D., & Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization Science*, 13(6), 667-683.
- Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.
- Zhao, H., Luo, Y., & Suh, T. (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 524-544. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400106

Anexo

Entrevista

Parte I - Introdução

- 1. Iniciando a nossa entrevista com uma visão geral sobre a Market Access (MA), pode fazer uma breve descrição da empresa, quais os marcos históricos mais relevantes e os seus principais fatores críticos de sucesso?**

A empresa foi criada em 2005. Na altura desafiei dois amigos para criarmos a empresa – um português e outro chinês –, tínhamos todos experiência de vida fora do país e experiência no apoio à internacionalização. Conhecíamos o negócio da consultoria e, portanto, foi juntar as peças e fazer uma consultora em internacionalização.

Como tínhamos um sócio na China, começamos logo com clientes para o mercado chinês. Numa altura (2005) em que a maioria das empresas que abordavam o mercado chinês era numa lógica de compra de produtos – de *sourcing* –, nós conseguimos por empresas portuguesas a vender no mercado chinês. Ou seja, muitos dos nossos clientes portugueses, compravam-nos o serviço de apoio à entrada no mercado chinês. Isso deu-nos alguma visibilidade. Avançamos logo com muitos outros mercados para além da China, mercados europeus e alguns mercados em África, e o Brasil sempre foi um objetivo para nós. Em termos de história rápida, digamos que esse foi um marco importantíssimo. Depois, o sucessivo alargamento de mercados e a constituição de uma rede internacional.

Em 2014 deu-se a entrada de novos sócios, uma empresa com a qual já trabalhávamos, inclusivamente, entrou no capital da MA. Hoje, temos uma estrutura na qual eu estou integrado, mas com outros sócios que não os originais. Este também foi um momento importante, porque foi numa fase de crescimento da empresa e, portanto, fala-se muito das dores de crescimento e nós sentíamos essas. E, a partir daí, até pela experiência que essas novas pessoas trouxeram, passamos a ter, o que também foi um marco relevante, a certificação da empresa pela ISO 9001, e tornamo-nos uma empresa muito mais processual, com mais procedimentos, processos e muito mais organizada.

Fatores críticos de sucesso, diria que uma visão bastante global, uma oferta de serviços que na altura não se ofereciam – as empresas estavam mais viradas para estudos de mercado e nós oferecemos um trabalho muito mais de terreno – e, quando havia empresas

que ofereciam o que nos oferecíamos, eram focadas num só mercado, e nos tivemos uma abordagem logo desde raiz multi-mercado. Recordo-me de empresas que nasceram exatamente no mesmo ano que, por exemplo, só trabalhavam com a China e que, entretanto, desapareceram. Nós, pela nossa multiplicidade de oferta de mercados, conseguimos manter até hoje, e já lá vão 17 anos. Na altura foi uma boa opção (adotar a abordagem a mais do que um mercado). Acrescento ainda que possuíamos um conhecimento real dos mercados. Ou seja, para além da nossa experiência de vida fora, tínhamos gente local nos mercados, isso também foi um fator crítico de sucesso.

2. Quais foram as motivações que induziram a MA a iniciar o seu processo de internacionalização?

As nossas motivações acabam por estar relacionadas com a nossa própria atividade. Ou seja, era um bocadinho “contranatura”, não pensarmos nos próprios em termos clientes internacionais, e tivemos quase desde o início. Começamos a trabalhar, senão no primeiro, segundo ou terceiro ano, com clientes estrangeiros que, em alguns casos, o mercado que eles queriam abordar era Portugal, mas, rapidamente avançamos de clientes estrangeiros, para mercados internacionais, sem passar por Portugal a não ser a faturação.

3. Qual foi o(s) primeiro(s) países que a MA começou a abordar? Quais são os mercados em que, atualmente, atuam? Quais os modos de entrada que utilizam para abordar cada mercado? Quais os fatores que mais valorizam num mercado-alvo?

Numa primeira fase, os clientes (estrangeiros) surgiram de uma forma muito oportunista: alguém que conhecíamos, uma organização ou uma empresa que sabíamos que existia, alguém que vinha ter connosco, uma recomendação... Os três primeiros clientes (estrangeiros), salvo erro, foram da Irlanda, Suécia e Espanha, e todos no mesmo ano. Mas, era muito esporádico, “tínhamos um contacto”.

Mais tarde, decidimos fazer o nosso próprio plano, com uma ferramenta de seleção de mercados prioritários de atuação. Embora na altura já tivéssemos clientes de diversos mercados, tais como, de Espanha, Reino Unido, Irlanda, Suécia e Brasil, mas eram de forma menos organizada em termos de seleção e de trabalho de prospeção. E, depois, quando fizemos a seleção de mercados, o primeiro mercado que surgiu foi o Reino Unido - que não correu como queríamos -, e depois, também por exportação Espanha - que correu bem e é um mercado importante para nós -, Brasil - ao ponto de termos aberto lá a

empresa -, e França - que estamos a fazer por exportação. Aqui é mesmo organizado, com pessoas contratadas para fazer esse trabalho direitinho. Até aí era pontual, era o que surgia.

Ou seja, de uma forma organizada, temos como mercados de atuação pró-ativa o Brasil, a Espanha e a França, e como mercados de atuação reativa temos muitos, entre os quais, Irlanda, Qatar e Holanda.

Apesar de tudo, como se vê, a distância acaba por ser importante. A distância geográfica, neste caso Espanha e França, e alguma proximidade cultural, no sentido linguístico na abordagem, por exemplo, de Espanha e Brasil. Mas, também o caso da existência de potenciais parceiros nos quais confiamos, nos países onde estamos, nomeadamente o caso do Brasil, onde de facto temos uma pessoa com a qual trabalhávamos à muitos anos, que nos fez abrir uma empresa de direto brasileiro lá.

4. Considera que existem diferenças nos processos de internacionalização/ abordagem aos mercados em que atuam (principalmente entre os mercados europeus e outros mercados, como o Brasil)?

Sim, o que vendemos, os argumentos de venda, Estamos a falar de serviços que, por exemplo, em Espanha são muito semelhantes aos que vendemos cá, há algumas adaptações, mas ligeiras. As necessidades dos clientes também são muito parecidas. No Brasil, realmente tivemos de fazer adaptação de serviços e a comunicação tem de ser bastante diferente. A esses dois níveis existem diferenças substanciais, face ao que oferecemos no mercado nacional.

5. Como classifica os clientes da MA (e.g., % entidades públicas/privadas; dimensão das empresas (e.g., PME); setores mais frequentes)?

Vai variando. O nosso objetivo é ter mais (clientes) privados, mas depende muito dos anos, não depende só de nós. Depende muito da existência de programas, por exemplo, programas públicos para a internacionalização, que fazem com que, muitas vezes, as entidades públicas ganhem um bocadinho mais de importância.

No que respeita aos setores, é muito diversificado. Temos desde os setores tradicionais, como o setor alimentar, têxtil e vestuário, mas também muito setores de base tecnológica e bens de equipamento que, hoje em dia, estão muito polvorizados.

6. Quais são os principais tipos de serviços que os clientes procuram na MA?

São sobretudo serviços de desenvolvimento comercial de mercado. Depois têm várias nuances e diferentes serviços dentro desse grande chapéu, mas é sobretudo isso.

7. Em que medida apoios governamentais, como os fundos Portugal2020, influenciam a atividade da MA?

Depende de como é medido. Nós já fizemos candidaturas ao Portugal2020 para a nossa própria internacionalização, mas não dependemos deles, aliás a questão do Brasil não teve qualquer tipo de apoio. Tivemos no passado, na abordagem a outros mercados.

Agora, alguns dos nossos clientes beneficiam do Portugal2020, portanto de uma maneira indireta, os fundos também têm importância para nós. Para alguns dos clientes que recorrem aos nossos serviços, depois torna-se mais fácil se recorrer a financiamento. Mas, também temos muitos clientes que não tem nenhum financiamento.

Parte II – Market Access Brasil

1. Sendo uma PME portuguesa, porquê a escolha do mercado brasileiro? Quais foram os critérios que tiveram uma maior ponderação na seleção de mercado para a escolha do Brasil?

A dimensão do mercado, o facto de existir uma vontade das empresas brasileiras, de uma forma seria, olharem para a internacionalização, porque aquele é um mercado muito grande sem se precisar de sair de lá, mas agora as empresas estão a ter muito essa visão. E, ajudou termos a pessoa certa, no sítio certo. Portanto, há aqui alguns dados que não são só do mercado, da importância que o mercado pode representar para nós, mas dados um bocadinho mais qualitativos e subjetivos, nomeadamente, termos o sócio certo para abrir a empresa lá. E muitos anos de experiência a trabalhar com o mercado brasileiro nos dois sentidos. Tínhamos uma grande experiência de trabalho no Brasil, quer com empresas europeias que queriam entrar no Brasil, quer com empresas brasileiras que queriam entrar nos mercados europeus.

- 2. Quais as motivações para abrir uma empresa no Brasil (ao invés de realizarem somente “exportação”) e qual a estrutura proprietária adotada neste mercado? Quais os determinantes que influenciaram a respetiva escolha?**

É uma empresa de direito brasileiro – uma subsidiária -, da qual nós temos uma parte e o sócio local detém outra parte. Uma das nossas maiores motivações para abrir uma empresa no Brasil foi termos um sócio local, alguém que nos dava a confiança de avançar nesse passo, tal como a regulação brasileira obriga (ou seja, a existência de um sócio local).

Também optamos pela empresa constituída no Brasil porque a importação de serviços, neste país, é altamente taxada, o que fazia com que deixássemos de ser competitivos a vender e a faturar a partir de Portugal, por meio de exportação de serviços. Fazendo isso no Brasil, com uma empresa brasileira, esses impostos já não se aplicam.

- 3. Como é que a decisão de adotar tal estrutura foi tomada? (Compararam os diferentes modos de entrada com base nas suas vantagens e desvantagens, relação custo-benefício, etc.?)**

Fazemos sempre análises que comparam os diversos modos de entrada. Por exemplo, em relação à Espanha, já ponderamos várias vezes em fazer uma alteração do modo de entrada. Nomeadamente, fazemos essa análise para perceber o momento, a partir do qual, devemos ter uma empresa em Espanha, e estamos constantemente a fazer essa avaliação. Para já ainda não compensou, mas pode ser que de um momento para o outro se justifique fazê-lo.

- 4. Embora o Brasil tenha alguns aspetos semelhantes a Portugal, existem grandes diferenças, entre outras, a nível social, económico e político. Em que medida estas condições (ou, caso tenham existido outras de elevada relevância), afetam ou afetaram a atividade da MA no Brasil? Quais foram os principais obstáculos que a MA enfrentou (ou ainda enfrentam) (e.g., barreiras à entrada) e como lidam com as mesmas?**

Afetam. Apesar da proximidade linguística, nos temos sempre de adaptar os conteúdos para o português do Brasil, mas também temos de adaptar culturalmente esses conteúdos. Ou seja, é um estilo de escrita diferente, a maneira de lidar com as empresas também é diferente. Mas, depois isto também depende um pouco dos setores que estamos

a trabalhar. Há setores que, independentemente, de serem do Brasil ou de outros países, possuem uma linguagem própria, por exemplo, as empresas de base tecnológica. E, no Brasil estamos a trabalhar muito essa “vertical”, esse setor como eles chamam. E, portanto, também temos de ter adaptação, por aí.

O tipo de expectativas que elas (empresas brasileiras) têm em relação aos nossos serviços também são diferentes, e isso obriga-nos também a alguma adaptação dos serviços, daquilo que lhes oferecemos, e por isso também há adaptações a esse nível.

Ao nível de barreiras, as barreiras fiscais, tudo o que tem a ver com essa parte é uma dificuldade, nomeadamente esses impostos elevados à importação de serviços, que torna difícil fazê-lo através de cá, e a cultura de negócio que também é diferente. O facto de termos uma pessoa que está a 20 anos no Brasil, faz com que consigamos minimizar essas barreiras, mas elas estão lá.

Outra dificuldade é, por exemplo, a oscilação permanente da taxa de câmbio e, como foi o caso, desde o momento que decidimos investir até ao momento em que tínhamos tudo constituído, houve uma grande desvalorização do real, o que significa que nós ficamos menos competitivos na venda dos nossos serviços.

A lei trabalhista também é um grande obstáculo, temos de ter sempre muitas cautelas na contratação de pessoas no Brasil. Isso também é um obstáculo no mercado brasileiro.

O Brasil é um mercado onde os resultados demoram tempo a aparecer. É preciso trabalhar, fazer muitos contactos, contactar muitas entidades, até lhes começarmos a passar a confiança de que realmente somos uma empresa em que vale a pena eles gastarem dinheiro para a consultoria. É outra cultura de negócio, em que a língua é parecida, mas a cultura de negócio é muito diferente, daí todas as adaptações que temos de fazer.

5. Sente, ou sentiu, alguma diferença na recetividade por ter uma presença física no Brasil (comparando o cenário pré e pós abertura da MA Brasil; e até mesmo ao “comparar” com outros países onde a MA atua, mas não possui um espaço físico)?

No Brasil só mudou porque pudemos ficar mais competitivos em termos de preços. Nós já lá estávamos, basicamente foi a alteração da questão jurídica. Ou seja, as pessoas que lá estavam reuniam e depois a fatura “vinha” de Portugal. O que acontece agora é que são as mesmas pessoas, a fazer a mesma coisa, mas agora a fatura já vai do Brasil. Aí,

eventualmente, podem surgir duas questões que podemos considerar positivas. Apesar de tudo, em alguns casos - não é generalizado - elas (empresas brasileiras) preferem trabalhar com uma empresa brasileira e nós somos uma empresa brasileira. Em outros casos, algumas empresas têm mesmo de receber uma fatura emitida por uma empresa brasileira, e não de uma empresa europeia. E, depois, pelo facto de estarmos a faturar lá e não se aplicarem os impostos que referi à pouco, podemos tornar mais competitivos, o que também os torna mais recetivos, “quanto mais barato melhor”.

Eventualmente as pessoas que recebem a fatura, e nos dizemos que a empresa esta na rua/escritório X, dá mais segurança, mas para todos os efeitos, isso já existia. Já havia uma pessoa com um escritório num determinado sítio, só não era a Market Access Brasil, era a pessoa tal que representava a Market Access. Apenas na altura da faturação é que as pessoas percebiam que se tratava de uma empresa portuguesa.

6. A MA Brasil tem no seu portefólio apenas clientes brasileiros ou está a expandir-se para outros mercados? (Caso a resposta seja não, considerando um cenário hipotético) Se a MA Brasil se internacionalizar e, na eventualidade de estar a atuar num mercado onde a “MA Portugal” atua, considera que poderá existir uma maior recetividade dos clientes quando percecionam que se trata uma empresa brasileira ou quando percecionam que se trata de uma empresa portuguesa?

É uma boa pergunta. Não é um objetivo imediato, mas sempre esteve nas nossas decisões a possibilidade da MA Brasil fazer a abordagem internacional, para a angariação de clientes internacionais, em outros países da América Latina. Não o fazermos a partir daqui (Portugal), mas ser o próprio processo de internacionalização da MA Brasil.

Em alguns casos, em particular, a pensar nos países da América Latina, se eles forem abordados - estes países possuem uma cultura muito própria que é preciso conhecer -, haverá provavelmente países, ou empresas, da América Latina que até preferem que seja uma empresa europeia, haverá outros que preferem que seja uma empresa que já está na América Latina. Isso pode sem dúvida acontecer, mas é preciso analisar muito bem essas dinâmicas dentro da própria América Latina, porque há proximidade e afastamento entre países. Alguns são muito próximos do Brasil e outros não são tanto, são mais virados para a Europa.

Agora sim, consideramos no futuro, quando for esse o tempo e já tivermos a operação mais sólida no Brasil, que a própria MA Brasil faça o seu próprio processo de internacionalização.

7. Está nos planos da MA expandir-se para outros mercados, investindo em modos de entrada patrimoniais (quer seja por meio de subsidiária ou de outro tipo de estrutura de propriedade – e.g., alianças estratégicas ou joint ventures)? (Dependendo da resposta, perguntar quais as principais motivações para o respetivo modo de entrada).

Espanha é possível. Para fazermos um novo investimento deste tipo, provavelmente, será em Espanha. Depois, tínhamos definido a França como outro mercado, mas ainda não temos informação suficiente para decidir, nem se vamos manter a abordagem ao mercado apenas pela exportação - até isso pode ser abandonado -, ou então, pelas ditas barreiras e dificuldades que estamos a encontrar em França, se até podemos, para as resolver e ultrapassar, abrir uma empresa em França. Ou seja, a receptividade à prestação de serviços em França por empresas “de fora” não é muito grande. Portanto, se insistirmos na exportação podemos não ter resultados, podemos simplesmente desistir do mercado, ou, pela mesma razão, o que temos de fazer é abrir uma empresa lá, e passamos a ser uma empresa francesa. Mas ainda é cedo para decidir.

No caso da França estamos mesmo neste dilema, porque sabemos que se lá estivéssemos, provavelmente, teríamos muito mais sucesso do que fazer a venda de serviços a partir daqui (Portugal), mas a informação ainda não é suficiente e a análise custo-benefício também ainda não é clara para podermos dar esse passo.

8. Pensando no caminho já percorrido pela MA, faria algo diferente?

Sim, teria feito coisas diferentes. Para dizer aqui, diria que talvez tivesse iniciado o nosso próprio processo de internacionalização mais cedo, ainda mais cedo, de uma maneira mais sistematizada. Ou seja, teria deixado a abordagem internacional pela oportunidade mais cedo e teria ido proactivamente também mais cedo. Claro que hoje em dia é fácil falar, e na altura tínhamos de arranjar clientes viessem de onde viessem. Para além disso, gostava de ter tido um ambiente multicultural sempre muito forte nos nossos próprios escritórios. Muitos mais estrangeiros cá, temos sempre alguns, mas ter ainda mais.