

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL

O Impacto da Experiência Internacional na Estratégia de Internacionalização

Maria Beatriz de Araújo Fróis

M

2026



FACULDADE DE ECONOMIA



O Impacto da Experiência Internacional na Estratégia de Internacionalização

Maria Beatriz de Araújo Fróis

Relatório de estágio

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por

Prof. Dr. Pedro Cunha Neves

2026

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Professor Pedro Neves, pela dedicação e acompanhamento ao longo deste projeto. Deixo, ainda, um agradecimento a todos os docentes do Mestrado pela disponibilidade e partilha de conhecimento que contribuíram para a minha evolução.

Um especial obrigada à Market Access por me ter acolhido para a realização do estágio e a toda a equipa pelo apoio e confiança demonstrados ao longo desta experiência.

Um profundo agradecimento à minha família e amigos pelo incentivo e por terem estado presentes em todo o meu percurso académico.

A todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste relatório, o meu sincero obrigada.

Resumo

O presente relatório analisa o papel da experiência internacional no processo de internacionalização de empresas, articulando o enquadramento teórico da literatura com evidência empírica recolhida em contexto de estágio curricular. A literatura destaca a experiência prévia em mercados externos como um fator determinante na orientação estratégica das empresas, influenciando a forma como estas abordam a entrada em novos mercados. Contudo, os efeitos desta experiência não são uniformes, variando em função do percurso internacional da empresa, do setor de atividade e das características específicas do mercado de destino, que moldam a forma como a experiência se traduz em vantagem competitiva. Neste enquadramento, discute-se também de que forma a necessidade e o papel do apoio consultivo se ajustam a diferentes perfis empresariais e contextos de internacionalização. Paralelamente, a literatura sobre redes interorganizacionais sugere que o acesso a relações externas pode desempenhar um papel complementar à experiência interna, facilitando processos de aprendizagem e contribuindo para a redução da incerteza associada à atuação em mercados internacionais.

Palavras-chave: Internacionalização; Experiência Internacional; Consultoria Empresarial; Estratégias de Internacionalização; Redes Interorganizacionais.

Abstract

This report examines the role of international experience in the internationalisation process of firms, drawing on the theoretical framework provided by the academic literature alongside empirical evidence gathered during the curricular internship. The literature highlights prior experience in foreign markets as a determining factor in firms' strategic orientation, shaping the way they approach entry into new markets. However, the effects of such experience are not uniform, varying according to the firm's international trajectory, sector of activity, and the specific characteristics of the target market, all of which influence the extent to which experience translates into competitive advantage. Within this framework, the report also examines how the need for, and role of, external advisory support adjusts to different firm profiles and internationalisation contexts. In parallel, the literature on interorganisational networks suggests that access to external relationships may play a complementary role to internal experience, facilitating learning processes and contributing to the reduction of uncertainty associated with operating in international markets.

Keywords: Internationalisation; International Experience; Business Consultancy; Internationalisation Strategies; Interorganisational Networks.

Lista de Acrónimos

BU – *Business Unit*

CNC – *Computer Numerical Control*

PME – Pequenas e Médias Empresas

Índice

1.	Introdução	1
2.	Descrição da entidade e das atividades desenvolvidas	4
2.1.	A entidade proponente	4
2.2.	As atividades desenvolvidas durante o estágio.....	5
3.	Revisão de literatura	7
3.1.	Teorias e conceitos gerais de internacionalização.....	7
3.2.	Impacto da experiência internacional no processo de internacionalização	10
3.3.	Papel da consultoria na internacionalização	13
4.	Reflexão crítica das atividades desenvolvidas no âmbito da revisão de literatura.....	15
4.1.	Perfis de internacionalização.....	15
4.2.	Barreiras à entrada e papel da experiência	16
4.3.	Apoio consultivo	17
4.4.	Reflexão crítica.....	18
5.	Conclusões.....	22
	Referências.....	25
	Anexo 1. Entrevista à Gestora de Projeto da Market Access	30

1. Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O estágio curricular que o originou decorreu na Market Access – Consultores em Negócio Internacional, Lda., doravante referida como Market Access, empresa portuguesa especializada em consultoria de internacionalização, entre 29 de setembro de 2025 e 30 de janeiro de 2026.

A internacionalização empresarial tornou-se, nas últimas décadas, um eixo central das estratégias de crescimento e competitividade de organizações de diversos setores. A intensificação da globalização, o aumento dos fluxos comerciais e a evolução tecnológica têm permitido reduzir barreiras e ampliar oportunidades, facilitando a entrada de empresas em mercados externos de forma mais ágil e estratégica (Cavusgil et al., 2021). Neste contexto, compreender os processos, as motivações e os desafios associados à expansão internacional revela-se essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacionais.

O estágio curricular constituiu um contexto empírico privilegiado para explorar estas questões. O estágio teve como objetivo central o apoio à equipa de consultores no desenvolvimento e implementação de projetos de internacionalização, adaptados a cada cliente e mercado-alvo. A finalidade deste apoio foi contribuir para a operacionalização das estratégias de entrada das empresas clientes, participando ativamente nas diferentes fases do processo, desde a análise de mercado até à definição de abordagens comerciais. Em paralelo, o estágio visou desenvolver competências analíticas e de gestão de projetos de internacionalização, articulando os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado com os desafios concretos enfrentados pelas empresas nos mercados externos. Esta articulação entre teoria e prática permitiu desenvolver uma visão mais aprofundada das soluções que podem ser adotadas para garantir uma entrada eficaz e sustentável em novos mercados.

O tema central deste relatório, “O Impacto da Experiência Internacional na Estratégia de Internacionalização”, emerge diretamente desta experiência. O contacto com empresas em fases distintas do seu percurso internacional evidenciou que o grau de experiência prévia influencia significativamente a forma como cada empresa planeia, prioriza e executa a sua expansão para mercados externos. Esta observação suscitou uma questão que se revelou transversal a vários projetos acompanhados: de que forma o nível de experiência

internacional de uma empresa condiciona a sua estratégia de internacionalização e o recurso a apoio consultivo externo? A experiência internacional acumulada molda escolhas estratégicas, reduz incertezas, acelera processos de decisão e condiciona a forma como as empresas constroem relações com parceiros e clientes (Johanson & Vahlne, 1977, 2009; Welch & Luostarinen, 1988). Sendo o apoio a esse processo o objetivo central do estágio, a questão do impacto da experiência internacional nas estratégias das empresas revelou-se o eixo analítico mais pertinente para dar sentido às situações observadas em contexto profissional.

Do ponto de vista académico, este tema insere-se num debate mais amplo sobre as determinantes das estratégias de internacionalização. Embora a literatura reconheça consistentemente o papel da experiência prévia na orientação estratégica das empresas, vários autores apontam que este conceito é frequentemente tratado de forma homogénea, subestimando a sua natureza contextual e não linear (Jones et al., 2011; Reuber & Fischer, 2011). Em particular, a distinção entre experiência internacional geral e experiência específica de mercado permanece pouco explorada empiricamente, assim como o papel que o apoio consultivo desempenha em diferentes perfis de internacionalização.

Esta análise incide sobre dois casos acompanhados durante o estágio, selecionados por ilustrarem de forma contrastante a questão identificada. Por razões de confidencialidade e em conformidade com as orientações da entidade de acolhimento, as empresas analisadas foram anonimizadas ao longo do presente relatório. Nesse sentido, as empresas serão doravante identificadas como Empresa X e Empresa Y.

O primeiro caso é o da Empresa X, uma empresa familiar portuguesa especializada em maquinaria de precisão, que se encontrava em fase inicial de internacionalização e com necessidade de estruturar integralmente o seu processo de exportação. O segundo caso é o da Empresa Y, uma empresa especializada em serviços clínicos e embalamento para a indústria farmacêutica, com um historial consolidado de operações internacionais em múltiplos mercados. O facto de ambas as empresas estarem a entrar no mercado alemão pela primeira vez, a partir de pontos de partida muito distintos, criou a oportunidade de observar como o mesmo desafio de mercado é abordado de maneira diferente em função da experiência internacional acumulada e em que medida essa diferença se reflete em estratégias e mecanismos de apoio diferenciados.

A análise empírica desenvolvida na secção 4 baseia-se em observação direta ao longo do estágio curricular, durante o qual ambos os projetos foram acompanhados ativa e regularmente. As informações recolhidas resultam do envolvimento direto nas atividades de cada projeto, complementadas pela consulta dos documentos de trabalho produzidos no âmbito de cada caso e por uma entrevista realizada à gestora de projeto responsável pelo acompanhamento de ambas as empresas na Market Access. As considerações apresentadas refletem a perspetiva da consultora de internacionalização e estão sujeitas às limitações inerentes a uma abordagem baseada num único contexto organizacional.

O relatório organiza-se da seguinte forma: a secção 2 descreve a entidade de acolhimento e as atividades desenvolvidas durante o estágio; a secção 3 apresenta o enquadramento teórico, estruturado em torno das principais teorias de internacionalização, do impacto da experiência internacional nas estratégias de expansão e do papel da consultoria neste processo; a secção 4 desenvolve a análise crítica comparativa dos dois casos de estudo à luz da literatura, articulando os contributos teóricos com as evidências recolhidas em contexto de estágio; por fim, a secção 5 apresenta as conclusões.

2. Descrição da entidade e das atividades desenvolvidas

2.1. A entidade proponente

A Market Access foi a entidade proponente do estágio. A empresa atua como parceira estratégica na expansão internacional de clientes nacionais e estrangeiros, oferecendo soluções adaptadas às especificidades de cada mercado. Fundada em 2005 e sediada no Centro Empresarial da Lionesa, em Leça do Balio, a Market Access acumulou desde então experiência em mais de 60 países, tendo implementado mais de 1700 projetos em diversos setores de atividade (Market Access, s.d.).

A oferta de serviços da Market Access organiza-se em quatro áreas principais: *Global Research and Capacity Building*, *Global Sales and Expansion*, *Global Marketing and Communication* e *Global Innovation* (Market Access, s.d.). Cada uma destas áreas integra um conjunto de serviços que apoiam as empresas em todas as fases do processo de internacionalização, desde a avaliação do nível de preparação, à realização de estudos de mercado, seleção de mercados-alvo e definição de estratégias de entrada e expansão. Os estudos de mercado e análises estratégicas combinam dados quantitativos e qualitativos que permitem identificar mercados prioritários, analisar concorrentes, avaliar tendências de consumo e definir modos de entrada e canais de distribuição adequados a cada contexto. A abordagem comercial visa acelerar a integração das empresas clientes nos novos mercados, através da identificação e prospeção de potenciais clientes e parceiros internacionais, do mapeamento e qualificação de *leads* e do apoio ao processo de negociação e exportação. A promoção e apoio a missões empresariais materializa-se na organização de viagens e reuniões com parceiros no mercado de destino e na participação em feiras setoriais. Por fim, as atividades de aconselhamento e formação incluem sessões de orientação estratégica, *workshops* sobre comportamentos e oportunidades nos mercados externos e apoio à formulação de propostas de valor para novos contextos competitivos.

Em termos organizacionais, a Market Access estrutura-se em torno de três Unidades de Negócio: o *Business Unit (BU) Privado*, responsável pelo desenvolvimento de projetos de internacionalização para empresas privadas; o *BU Público*, que apoia a internacionalização de entidades através de organismos públicos como associações empresariais, câmaras

municipais e câmaras de comércio; e o *Knowledge*, orientado para a realização de estudos de mercado e análises estratégicas que suportam os projetos das restantes unidades.

2.2. As atividades desenvolvidas durante o estágio

As atividades desenvolvidas durante o estágio inserem-se no âmbito da implementação de projetos de internacionalização no *BU Privado*. Ao longo de quatro meses, foram acompanhados de forma direta catorze projetos de internacionalização, abrangendo mercados europeus e norte-americanos em setores como tecnologia, alimentação, indústria têxtil e indústria farmacêutica. Este envolvimento permitiu observar empresas com perfis muito distintos, desde organizações em fase inicial de internacionalização até empresas com operações globais consolidadas.

As atividades realizadas centraram-se em três eixos principais. O primeiro foi a prospeção e preparação de abordagens comerciais em mercados externos, em nome dos clientes da Market Access. Este trabalho envolveu a identificação de potenciais clientes e parceiros internacionais, a recolha de informação sobre o seu âmbito de produto, cobertura geográfica, contactos institucionais e decisores e a organização sistemática destes dados em bases de dados internas. Estas bases de dados constituíam um repositório de conhecimento partilhado entre a equipa, permitindo o acompanhamento contínuo dos projetos e a reutilização de informação em contextos futuros. Com base nesta informação, foram elaborados ainda *status reports* periódicos, utilizados nas reuniões com os clientes para apresentar os resultados alcançados e orientar as etapas seguintes do processo. O segundo eixo foi o apoio à definição de estratégias de abordagem, através da participação em reuniões de *brainstorming* com a equipa de consultores, nas quais eram discutidas as estratégias de entrada nos mercados-alvo, os perfis de clientes a contactar e as formas de melhorar o alcance e a eficácia das abordagens comerciais. O terceiro eixo foi a criação e adaptação de ferramentas de apoio à internacionalização, incluindo materiais de *marketing* e comunicação adaptados a cada cliente e mercado.

Entre os projetos acompanhados, dois assumiram particular relevância para o presente relatório. O primeiro foi desenvolvido para a Empresa X, empresa familiar portuguesa sediada no Norte de Portugal, especializada em maquinaria de precisão para pequenas séries através da utilização de equipamentos de fresagem CNC. À data do início do projeto, encontrava-se em fase muito inicial de internacionalização. O trabalho desenvolvido centrou-

se na construção de bases de dados de potenciais clientes e na participação em reuniões de equipa para definir a estratégia de abordagem comercial.

O segundo foi desenvolvido para a Empresa Y, empresa multinacional de referência no setor farmacêutico, com várias décadas de experiência, mais de 2000 colaboradores e operações estabelecidas internacionalmente. A empresa oferece serviços de ensaios clínicos, embalamento comercial e fabrico estéril a clientes do setor farmacêutico e biotecnológico a nível global. Neste caso, as atividades incluíram a prospeção de potenciais clientes, o contacto direto com essas entidades e o apoio à definição da abordagem comercial.

A seleção destes dois casos justifica-se por três razões complementares: o contraste marcado entre os seus perfis de experiência internacional; a circunstância de ambas estarem a entrar no mercado alemão pela primeira vez; e o facto de ambos os projetos terem sido acompanhados durante o estágio, permitindo uma observação direta das dinâmicas de trabalho e do tipo de apoio prestado pela consultora em cada caso.

3. Revisão de literatura

A presente revisão de literatura organiza-se em três grandes eixos temáticos, refletindo os elementos centrais que sustentam a análise empírica deste relatório. A primeira parte diz respeito aos fundamentos do processo de internacionalização: os modelos que o explicam e as decisões estratégicas que envolve. A segunda centra-se no papel da experiência internacional acumulada, analisando de que forma o conhecimento adquirido em operações anteriores influencia a capacidade das empresas para analisarem mercados, gerirem riscos e definirem estratégias adequadas. Por fim, a terceira parte aborda a consultoria especializada como mecanismo de apoio ao processo de internacionalização, discutindo as funções que desempenha em diferentes perfis empresariais e os riscos associados ao seu uso. Em conjunto, estes três eixos fornecem o enquadramento conceptual necessário para interpretar as dinâmicas observadas nos casos das Empresas X e Y, analisados na secção 4.

3.1. Teorias e conceitos gerais de internacionalização

A internacionalização de empresas é amplamente compreendida como um processo estratégico que envolve decisões relativas à entrada em novos mercados, à adaptação organizacional, à gestão de recursos e à mitigação de riscos (Cavusgil et al., 2021). Este processo não ocorre de forma homogénea entre todas as organizações, sendo influenciado por fatores internos, como as capacidades e recursos da empresa, e externos, como características do mercado-alvo e barreiras culturais, regulamentares e logísticas (Welch & Luostarinen, 1988). Estudos clássicos sobre internacionalização de pequenas e médias empresas (PME) destacam, ainda, que este processo não envolve apenas decisões estratégicas, mas também constrangimentos organizacionais, financeiros e informacionais que condicionam a capacidade das empresas para operar em mercados externos (Miesenbock, 1988).

Um dos modelos de internacionalização mais influentes é o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), que conceptualiza a internacionalização como um processo incremental de aquisição de conhecimento, no qual a proximidade psicológica e a redução da incerteza desempenham um papel determinante. Segundo este modelo, as empresas tendem a iniciar a sua expansão em mercados geográfica e culturalmente próximos, aumentando gradualmente o grau de comprometimento de recursos à medida que acumulam experiência

e conhecimento sobre os mercados externos. A internacionalização é, assim, entendida como um processo evolutivo, marcado por decisões sucessivas, mais do que como o resultado de uma estratégia deliberada previamente definida.

Apesar da sua ampla aceitação e relevância teórica, o Modelo de Uppsala tem sido alvo de críticas consistentes. Em particular, a crescente velocidade de expansão internacional de muitas empresas e a sua inserção precoce em redes transnacionais colocam em causa a ideia de uma progressão gradual e sequencial (Forsgren, 2002; Petersen & Pedersen, 1997). Estes autores argumentam que a aprendizagem experimental não é o único mecanismo de redução da incerteza e que as empresas recorrem frequentemente a outros meios para acelerar a sua expansão sem percorrerem todas as etapas previstas pelo modelo, como a aquisição de conhecimento externo ou o estabelecimento de parcerias.

Neste contexto, emergem modelos alternativos que enfatizam o papel das redes interorganizacionais e da orientação internacional desde a fase inicial do ciclo de vida das empresas. O Modelo das Redes (Johanson & Vahlne, 2009), desenvolvido como uma reformulação do Modelo de Uppsala, desloca o foco da empresa isolada para a sua inserção em redes de relações interorganizacionais. Nesta perspetiva, a internacionalização resulta menos de decisões sequenciais baseadas na acumulação interna de conhecimento e mais da capacidade da empresa para estabelecer, manter e aprofundar relações com parceiros relevantes nos mercados externos. As redes funcionam, então, como mecanismos fundamentais de acesso a informação, recursos e oportunidades, reduzindo a incerteza associada à entrada em novos mercados e influenciando tanto a escolha dos destinos como os modos de entrada adotados (Ellis, 2000).

As *born global* representam outro modelo alternativo relevante, caracterizando empresas que, desde os primeiros anos de atividade, se orientam para mercados internacionais sem seguir necessariamente uma progressão incremental (Knight & Cavusgil, 2004). Estas empresas exploram oportunidades globais desde cedo, apoiando-se em competências internas específicas, como *know-how* tecnológico, capacidades de *marketing* internacional e redes de contacto estratégicas. Embora os casos analisados neste relatório não se enquadrem neste perfil, o modelo das *born global* é relevante como contraponto teórico ao Modelo de Uppsala, ilustrando que a experiência acumulada gradualmente não é condição necessária para uma expansão internacional bem-sucedida.

Os diferentes modelos de internacionalização analisados influenciam diretamente a forma como as empresas selecionam os modos de entrada no exterior (Hollensen, 2017). Enquanto o Modelo de Uppsala sugere uma progressão gradual e sequencial, as *born global* e as empresas inseridas em redes interorganizacionais tendem a adotar estratégias mais rápidas e diversificadas, explorando simultaneamente múltiplos mercados e modos de entrada. Esta diversidade de abordagens reforça a importância de não considerar apenas fatores externos do mercado, mas também fatores internos da empresa na definição das estratégias de internacionalização (Ellis, 2000; Johanson & Vahlne, 2009; Knight & Cavusgil, 2004).

A escolha dos modos de entrada constitui uma das decisões mais críticas do processo de internacionalização e é diretamente condicionada pelos modelos teóricos adotados. A literatura apresenta diferentes classificações dos modos de entrada, variando consoante o grau de controlo, o nível de risco, a intensidade de recursos e o compromisso estratégico da empresa (Schellenberg et al., 2018).

Na generalidade, os modos de entrada podem ser classificados segundo uma lógica progressiva, que vai desde modos com menor comprometimento de recursos e controlo até modos de entrada caracterizados por um maior grau de integração (Hollensen, 2017). No extremo de menor comprometimento encontra-se a exportação indireta, em que a empresa recorre a intermediários (como agentes ou distribuidores) para comercializar os seus produtos no mercado externo, assumindo um controlo reduzido sobre o processo de venda e a relação com o cliente final (Welch & Luostarinen, 1988). De seguida, a exportação direta confere maior controlo, uma vez que a empresa gere os seus próprios canais de distribuição ou venda, mas exige também maior envolvimento de recursos e capacidade operacional (Cavusgil & Nevin, 1981). Num nível intermédio situam-se os modos contratuais, como o licenciamento, que permite ceder a terceiros o direito de utilização de tecnologia, marca ou *know-how* mediante o pagamento de *royalties*, e o *franchising*, que concede o direito de operar um modelo de negócio completo (Anderson & Gatignon, 1986; Hollensen, 2017). Ambos permitem aceder a novos mercados com investimento reduzido, mas implicam menor controlo sobre a qualidade e a imagem da marca. As *joint ventures* representam uma forma de partilha de recursos, riscos e conhecimento com um parceiro, combinando a presença no mercado com o acesso a redes e competências locais, sendo particularmente relevantes em mercados com barreiras institucionais ou culturais significativas (Ellis, 2000; Johanson & Vahlne, 2009). No extremo de maior comprometimento encontra-se o investimento direto

estrangeiro (IDE), através do qual a empresa estabelece ou adquire operações próprias no mercado externo, assumindo controlo direto sobre a sua atividade internacional ao custo de um nível de recursos e exposição ao risco substancialmente superior (Dunning, 1980, 1988). A escolha entre estes modos não é neutra, refletindo o perfil de recursos da empresa, o seu grau de experiência internacional e a sua tolerância ao risco (Cavusgil & Nevin, 1981; Schellenberg et al., 2018).

O paradigma eclético PLI de Dunning (1980, 1988) complementa esta análise ao propor que a decisão de internacionalizar e o modo de entrada adotado resultam da interação entre três tipos de vantagens: de propriedade, de localização e de internalização. Este quadro é particularmente útil para compreender por que razão empresas com diferentes dotações de recursos tendem a adotar modos de entrada distintos. A teoria dos custos de transação (Anderson & Gatignon, 1986; Williamson, 1975) acrescenta uma dimensão complementar, argumentando que a escolha entre modos contratuais e hierárquicos depende dos custos associados à gestão de relações externas, sendo que empresas com maior capacidade de controlo interno tendem a preferir estruturas de maior integração vertical.

Fatores contextuais, como a dimensão e o potencial do mercado, o grau de concorrência e a existência de oportunidades estratégicas, orientam igualmente a escolha do modo de entrada (Hollensen, 2017). A par destes, fatores internos, como a orientação da gestão, a experiência acumulada, a estrutura organizacional e os recursos disponíveis, influenciam de forma significativa o comportamento exportador das empresas e a sua propensão para a internacionalização (Cavusgil & Nevin, 1981). É precisamente esta relação entre experiência interna acumulada e estratégia de internacionalização que constitui o foco da análise seguinte.

3.2. Impacto da experiência internacional no processo de internacionalização

A experiência internacional é uma das determinantes centrais no desenho e implementação de estratégias de internacionalização, influenciando a capacidade das empresas para analisar mercados, selecionar modos de entrada adequados, alocar recursos de forma eficiente e gerir riscos proativamente (Barker & Kaynak, 1992; Contractor, 2012; Schellenberg et al., 2018). A acumulação de conhecimento explícito e tácito ao longo de sucessivas experiências internacionais permite tomar decisões mais informadas e consolidar competências em áreas como *marketing*, logística, gestão de operações globais e adaptação de produto (Contractor, 2012; Johanson & Vahlne, 2009). Este conhecimento acumulado facilita também a criação

de rotinas organizacionais que aumentam a capacidade de resposta a mudanças no ambiente externo e reforçam a flexibilidade estratégica da empresa (Contractor, 2012).

Por contraste, empresas em fase inicial de internacionalização enfrentam desafios significativos, nomeadamente na definição do posicionamento, identificação de clientes, construção de redes e interpretação de ambientes institucionais (Berry et al., 2006; Mughan et al., 2004). Estes desafios são agravados pela dificuldade de interpretação de barreiras culturais, regulamentares e institucionais que aumentam a complexidade da entrada em novos mercados (Miesenbock, 1988). A literatura evidencia ainda que, no caso das PME, as atitudes e percepções da gestão desempenham um papel determinante no comportamento exportador, influenciando tanto a decisão de entrada em mercados externos como a intensidade e continuidade dessas atividades internacionais (Yaprak, 1985a, 1985b).

Um aspeto frequentemente subestimado na literatura diz respeito à distinção entre experiência internacional geral, acumulada ao longo de múltiplas operações em diferentes mercados, e experiência específica de mercado, referente ao conhecimento detalhado de um mercado particular. Esta distinção é analiticamente relevante, porque duas empresas podem apresentar níveis similares de experiência internacional geral, mas diferir significativamente no seu grau de familiaridade com um mercado-alvo específico (Autio et al., 2000; Johanson & Vahlne, 1977). No contexto deste relatório, esta distinção é particularmente relevante: tanto a Empresa X como a Empresa Y entram pela primeira vez no mercado alemão, mas partem de bases de experiência geral muito distintas.

A experiência internacional também condiciona a capacidade das empresas para mitigar dois fenómenos identificados na literatura: a *liability of foreignness*, os custos e desvantagens associados à operação num mercado estrangeiro; e a *liability of outsidership*, a desvantagem de não pertencer às redes relevantes de um dado mercado (Johanson & Vahlne, 2009). Empresas experientes desenvolvem mecanismos para superar estas limitações através de redes de contactos locais, parcerias estratégicas e integração progressiva em ecossistemas internacionais, que fortalecem a sua capacidade de operar em mercados cultural e institucionalmente distantes (Berry et al., 2006). Empresas em fase inicial, por outro lado, enfrentam ambas as desvantagens simultaneamente, o que amplia a sua exposição ao risco e reforça a necessidade de apoio externo.

A literatura mais recente sublinha, adicionalmente, que a aprendizagem relevante para a internacionalização não ocorre apenas internamente, mas também através da participação em redes interorganizacionais. As redes funcionam como mecanismos complementares de aquisição de experiência que permitem às empresas aceder a conhecimento, informação e oportunidades que não resultam exclusivamente da sua atuação direta em mercados externos (Ellis, 2000; Johanson & Vahlne, 2009). A posição relacional da empresa na rede condiciona, assim, a sua capacidade de reconhecer oportunidades, interpretar sinais do mercado e reduzir a incerteza, nomeadamente através da mitigação da *liability of outsidership*. Empresas inseridas em redes internacionais consolidadas beneficiam de processos de aprendizagem indireta, reputação partilhada e relações de confiança que podem compensar algumas limitações ao nível da experiência própria e, assim, acelerar o processo de internacionalização (Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Coviello & Munro, 1997).

Por contraste, empresas com redes pouco desenvolvidas enfrentam maiores custos de obtenção de informação, mais dificuldades no estabelecimento de relações e maior exposição ao risco, independentemente da sua capacidade técnica ou produtiva (Coviello & Munro, 1997; Ellis, 2000). Assim, a literatura sugere que a experiência internacional deve ser analisada não apenas como um atributo interno acumulado ao longo do tempo, mas também como um fenómeno relacional e socialmente construído, dependente da qualidade, diversidade e intensidade das redes em que a empresa está inserida (Johanson & Vahlne, 2009).

Embora a literatura reconheça o impacto da experiência internacional nas estratégias de expansão, vários estudos destacam que este conceito é muitas vezes tratado de forma demasiado homogénea, subestimando a sua natureza cumulativa, contextual e não linear (Jones et al., 2011; Reuber & Fischer, 2011). Grande parte das abordagens assume que a experiência adquirida num mercado é facilmente transferível para outros contextos, ignorando diferenças institucionais, setoriais e organizacionais que moldam a aprendizagem e limitam a sua aplicabilidade (Andersson et al., 2014; Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Evidência empírica recente sugere, ainda, que a experiência internacional é fortemente condicionada pelo contexto institucional do mercado de origem, influenciando os padrões de diversificação internacional e a capacidade das empresas de replicarem estratégias em mercados distintos (Fletcher & Harris, 2012; Kostruba, 2024). Adicionalmente, uma parte significativa da literatura privilegia análises *ex post* focadas em empresas que já alcançaram algum grau de sucesso internacional, o que reduz a compreensão dos desafios enfrentados

durante as fases iniciais desse processo e pode enviesar as conclusões sobre o papel da experiência nestas fases (Gabrielsson et al., 2017).

Estas limitações evidenciam a necessidade de enquadramentos complementares que considerem mecanismos de apoio à aprendizagem e à tomada de decisão, particularmente relevantes em contextos onde a experiência interna é incompleta ou fragmentada.

3.3. Papel da consultoria na internacionalização

A literatura sobre consultoria de gestão e internacionalização evidencia que consultores externos funcionam como “aceleradores organizacionais”, fornecendo conhecimento especializado, ferramentas e suporte na implementação de estratégias (Canato & Giangreco, 2011; Mughan et al., 2004). Este papel manifesta-se em duas dimensões complementares: uma dimensão de compensação, orientada para mitigar lacunas de experiência e conhecimento que as empresas, em particular as PME, possuem internamente; e uma dimensão de capacitação, orientada para construir competências organizacionais duradouras que permanecem na empresa após o término do projeto (Berry et al., 2006).

A dimensão de compensação é especialmente relevante para empresas em fase inicial de internacionalização. Quando a experiência internacional é limitada ou inexistente, a formulação de uma estratégia de expansão coerente torna-se particularmente difícil; o desconhecimento regulatório, a ausência de redes comerciais e a escassez de informação sobre o mercado constituem obstáculos concretos que comprometem a qualidade das decisões tomadas (Paul et al., 2017; Stoian et al., 2011). Nestes contextos, consultores especializados contribuem para a redução de assimetrias de informação, identificação de oportunidades e mitigação de riscos típicos de empresas iniciantes, como escolhas inadequadas de mercado ou subestimação de barreiras culturais e regulatórias (Mughan et al., 2004; Schellenberg et al., 2018). A sua atuação influencia decisões e adaptação de produtos ou serviços, ao fornecer análises detalhadas compatíveis com os recursos internos das empresas.

A dimensão de capacitação assume particular relevância em contextos de elevada complexidade institucional ou regulatória, onde a consultora atua não só como fonte de informação, mas como agente de construção de rotinas de mercado, disseminação de boas práticas e acesso a redes de parceiros (Canato & Giangreco, 2011). A capacidade de absorção

da empresa, isto é, a sua aptidão para reconhecer, assimilar e aplicar conhecimento externo (Cohen & Levinthal, 1990), condiciona significativamente o valor gerado pela intervenção consultiva: empresas com maior capacidade de absorção tendem a incorporar mais eficazmente o conhecimento transmitido, transformando o apoio externo em vantagem competitiva sustentada.

É igualmente importante reconhecer que o papel da consultoria não se restringe a empresas inexperientes. Empresas com historial consolidado de internacionalização continuam a recorrer a consultores externos, ainda que com objetivos distintos (não para suprir lacunas fundamentais de conhecimento, mas para otimizar estratégias, aceder a redes específicas de um novo mercado ou obter análises independentes que complementem o seu conhecimento interno) (Berry et al., 2006; Canato & Giangreco, 2011). Esta distinção é relevante para análise empírica deste relatório porque, enquanto a Empresa X depende do apoio consultivo para estruturar o seu processo de entrada no mercado alemão, a Empresa Y recorre a esse apoio de forma mais seletiva e instrumental.

Não obstante, a literatura aponta também para limitações e riscos associados à consultoria de internacionalização. Alguns estudos questionam a eficácia real dos consultores externos, argumentando que o valor gerado é difícil de medir e que existe risco de dependência excessiva, em que as empresas delegam decisões estratégicas sem desenvolver capacidades internas próprias (Kitay & Wright, 2004; Sturdy, 1997). Este risco é particularmente relevante para PME com recursos limitados, que podem privilegiar soluções imediatas fornecidas por consultores em detrimento do investimento na construção de competências internas de longo prazo.

Em síntese, o valor da consultoria especializada não é fixo nem universal, mas depende do perfil da empresa cliente, do contexto de mercado e, acima de tudo, da capacidade organizacional para absorver e aplicar o conhecimento externo recebido (Berry et al., 2006; Cohen & Levinthal, 1990). É à luz desta perspetiva que se desenvolve a análise crítica dos casos reais na secção seguinte.

4. Reflexão crítica das atividades desenvolvidas no âmbito da revisão de literatura

A presente análise crítica estrutura-se a partir da aplicação dos principais contributos teóricos discutidos no enquadramento na literatura a dois casos concretos acompanhados durante o estágio curricular. A análise desenvolve-se de forma comparativa, incidindo sobre os perfis de internacionalização de cada empresa, as barreiras encontradas e as estratégias utilizadas na entrada no mercado alemão, os processos de tomada de decisão e a natureza do apoio prestado pela Market Access, permitindo avaliar em que medida a literatura explica, ou não, as dinâmicas observadas na prática.

4.1. Perfis de internacionalização

A Empresa X é uma PME industrial portuguesa do setor da maquinaria de precisão, especializada no fabrico de componentes técnicos de alta exigência para clientes industriais. A empresa produz integralmente em Portugal e, à data do início do projeto, encontrava-se em fase muito inicial de internacionalização, tendo apenas começado a explorar o mercado francês em simultâneo com o projeto para a Alemanha, ambos com apoio da Market Access.

De acordo com a gestora de projeto da Market Access, responsável pelo acompanhamento de ambos os casos, a Empresa X é uma empresa familiar que atua essencialmente como exportadora, mantendo a produção centralizada em Portugal e uma presença física limitada no exterior, o que corresponde, nas suas palavras, a “um nível inicial de internacionalização”. O interesse na Alemanha foi sendo discutido progressivamente ao longo do projeto para França, à medida que o potencial do setor ia sendo identificado.

Este ponto de partida é ilustrativo do que Autio et al. (2000) descrevem como ausência de experiência específica de mercado, conceito que se revelará central na análise das barreiras encontradas na secção seguinte (Welch & Luostarinen, 1988).

A Empresa Y, por sua vez, é uma empresa multinacional de referência no setor farmacêutico, especializada em serviços clínicos, embalamento e fabrico para a indústria farmacêutica global. Com instalações em vários países, uma cadeia logística global e uma carteira de clientes multinacionais do setor, a empresa opera com processos e infraestruturas organizados à escala internacional. Ao contrário da Empresa X, dispunha desde o início do

projeto das certificações adequadas, de *case studies* relevantes e de um *business developer* já instalado na Alemanha. A empresa apresentava ainda contactos pontuais no mercado, que serviram de ponto de partida para a identificação de novas oportunidades. Este perfil corresponde ao que Contractor (2012) descreve como empresas com elevada capacidade de mobilização de recursos e interpretação de ambientes competitivos externos.

Segundo a gestora de projeto, a Empresa Y “funciona como uma empresa multinacional integrada, com infraestruturas e serviços organizados à escala global”, distinguindo-se claramente da Empresa X pela dimensão, presença internacional e preparação para novos mercados.

4.2. Barreiras à entrada e papel da experiência

As barreiras enfrentadas pelas duas empresas no mercado em análise foram substancialmente distintas na sua natureza, o que reflete os seus diferentes níveis de maturidade internacional.

No caso da Empresa X, as dificuldades centraram-se sobretudo em fatores internos de preparação. Segundo a gestora de projeto da Market Access, a empresa “não estava preparada em termos processuais para trabalhar com o mercado alemão”, evidenciando limitações ao nível das certificações exigidas, da rapidez de resposta a potenciais clientes e da comunicação comercial. Estas fragilidades levaram a que a própria consultora assumisse um papel ativo de intermediação, gerindo diretamente a comunicação com os contactos identificados “para evitar que os potenciais clientes percebessem a falta de preparação da empresa”. Esta situação ilustra o conceito de *liability of foreignness* (Johanson & Vahlne, 2009), já que a empresa não dispunha dos meios necessários para operar autonomamente num mercado institucional e culturalmente exigente (Barker & Kaynak, 1992; Miesenbock, 1988).

No caso da Empresa Y, as dificuldades observadas não decorreram da falta de preparação interna da empresa, mas sobretudo das características estruturais do mercado farmacêutico alemão. Segundo a gestora de projeto, “tem a ver com a dificuldade do setor farmacêutico/biotecnologia e da dimensão das empresas abordadas”, acrescentando que “a maturidade do mercado alemão nesse setor, aliada às políticas internas que estas empresas têm, não permite respostas tão rápidas e o processo acaba por ser mais lento”. Trata-se, portanto, de barreiras externas à empresa, independentes do seu nível de preparação, mas associadas à elevada burocracia setorial, aos longos processos de decisão e às políticas

internas rígidas dos grandes grupos farmacêuticos abordados. Este caso evidencia um aspeto que a literatura tende a subestimar: mesmo empresas com experiência internacional consolidada continuam expostas a constrangimentos institucionais e setoriais específicos do mercado de destino, externos à própria empresa e independentes da sua preparação (Fletcher & Harris, 2012; Kostruba, 2024). A experiência da Empresa Y foi útil para interpretar o contexto e antecipar estas dificuldades, mas não substituiu o conhecimento específico do novo mercado nem acelerou os processos burocráticos do setor.

4.3. Apoio consultivo

A diferença mais marcante entre os dois casos reside na natureza e no âmbito do apoio prestado pela Market Access, refletindo diretamente os distintos perfis de maturidade internacional de cada empresa.

No caso da Empresa X, o projeto assumiu um âmbito alargado e prolongado, com a Market Access a assumir um papel profundamente operacional e contínuo, funcionando, na prática, como o departamento comercial e de exportação da empresa. Segundo a gestora de projeto, a consultora acompanhava “todo o processo, desde a identificação do contacto até à abertura da oportunidade, gestão dos pedidos de orçamento e encomendas e gestão de não conformidades”, assumindo funções que, numa empresa com maior maturidade internacional, tenderiam a ser internalizadas. Este modelo corresponde ao que Berry et al. (2006) e Mughan et al. (2004) descrevem como uma dimensão de compensação, em que a consultora supre lacunas estruturais da própria empresa, para além de apoiar na estratégia de internacionalização.

A relação foi igualmente marcada por uma dinâmica de colaboração na construção de redes, o que é consistente com o papel complementar das redes interorganizacionais na internacionalização (Coviello & Munro, 1997; Ellis, 2000; Johanson & Vahlne, 2009). Um aspeto relevante deste modelo é o risco da dependência estrutural que comporta: ao delegar integralmente o processo comercial na consultora, a Empresa X beneficia de um apoio eficaz no curto prazo, mas pode não estar a desenvolver as competências internas necessárias para operar de forma mais autónoma no futuro (Kitay & Wright, 2004; Sturdy, 1997).

No caso da Empresa Y, o projeto teve uma duração significativamente mais curta e um âmbito deliberadamente limitado, centrando-se na identificação de potenciais clientes e no

agendamento de reuniões iniciais, após as quais a empresa assumia autonomamente a continuidade do processo comercial. A própria gestora de projeto descreve este caso como “um projeto curto, apenas de agendamento de reuniões para abrir oportunidades”, o que evidencia uma lógica de apoio mais pontual e instrumental. Este modelo aproxima-se da dimensão mais instrumental e seletiva do apoio consultivo identificada por Berry et al. (2006) e Canato & Giangreco (2011), em que a consultora não substitui capacidades internas da empresa, mas complementa pontualmente o seu processo de expansão.

A maior capacidade de absorção da Empresa Y, entendida como a sua aptidão para reconhecer, assimilar e aplicar o conhecimento externo recebido (Cohen & Levinthal, 1990), permitiu-lhe integrar rapidamente os resultados do trabalho da Market Access e assumir autonomamente a continuidade do processo comercial, algo que a Empresa X não estava em posição de fazer. Também ao nível das redes, o ponto de partida da empresa era substancialmente diferente: segundo a gestora de projeto, o trabalho desenvolvido combinou contributos de diferentes origens, como contactos previamente identificados pela própria empresa e novos contactos entretanto desenvolvidos pela consultora.

A comparação entre os dois modelos de apoio evidencia que a consultoria especializada não é, por natureza, mais ou menos valiosa em função da experiência da empresa cliente; é, antes, qualitativamente diferente. O valor gerado pela intervenção da Market Access dependeu, em cada caso, não apenas do conhecimento fornecido, mas da capacidade de cada empresa para o absorver e integrar nas suas operações.

4.4. Reflexão crítica

A análise comparativa dos dois casos permite formular reflexões que vão além da confirmação dos enquadramentos teóricos existentes, identificando também os seus limites e apontando para dimensões que merecem maior atenção na literatura.

Em primeiro lugar, confirma-se a relevância da distinção entre experiência internacional geral e experiência específica de mercado (Autio et al., 2000): a experiência incipiente da Empresa X em França não se revelou diretamente transferível para o contexto alemão e a experiência global da Empresa Y não a protegeu completamente das especificidades burocráticas e institucionais do setor farmacêutico na Alemanha. Estes resultados sugerem que a literatura tende a tratar a experiência como um ativo cumulativo e relativamente transferível, quando

os dados empíricos apontam para uma realidade mais fragmentada: a experiência acumulada num contexto tem valor limitado noutros contextos com características institucionais, culturais e setoriais distintas (Fletcher & Harris, 2012; Kostruba, 2024). Ou seja, a familiaridade com o processo de internacionalização em geral não substitui o conhecimento específico de um mercado concreto. Esta realidade foi diretamente observada durante o estágio: apesar de a Empresa X já trabalhar com a Market Access desde o início do processo de internacionalização para França, as dificuldades encontradas na abordagem ao mercado alemão foram substancialmente diferentes e exigiram um processo de adaptação praticamente de raiz.

Em segundo lugar, os casos analisados permitem questionar a forma como a literatura conceptualiza o papel da consultoria na internacionalização. A distinção entre uma dimensão de compensação e uma dimensão de capacitação (Berry et al., 2006) é analiticamente útil para interpretar os diferentes modelos de apoio observados, mas os casos revelam uma assimetria importante. No caso da Empresa X, o apoio consultivo foi tão abrangente e prolongado que levanta a questão de saber se a empresa está efetivamente a desenvolver capacidades internas ou a criar uma dependência estrutural da Market Access. Esta tensão entre o valor imediato da compensação e o risco de dependência a longo prazo é pouco explorada na literatura (Kitay & Wright, 2004; Sturdy, 1997) e constitui uma limitação real do modelo de apoio total observado neste caso. A gestora de projeto reconhece que a Empresa X “precisa mesmo de um serviço completo de consultoria, dada a maturidade que apresenta para fazer face às exigências do mercado alemão”, o que levanta a questão de saber se esta dependência tende a diminuir à medida que a empresa ganha experiência ou se tende a consolidar-se como modelo permanente de funcionamento.

Em terceiro lugar, e talvez o contributo mais relevante destes casos para a discussão académica, a experiência da Empresa Y ilustra que as barreiras à internacionalização não são apenas função do nível de preparação da empresa, mas também das características estruturais do mercado de destino. Apesar da sua experiência, a empresa continuou sujeita a constrangimentos associados à elevada burocracia do setor, aos longos processos de decisão e às políticas internas rígidas dos grandes grupos empresariais. Neste sentido, a experiência internacional revelou-se importante para interpretar e antecipar estas dificuldades, mas não suficiente para as eliminar. Esta constatação emergiu diretamente da observação do projeto: ao longo do acompanhamento da Empresa Y, foi possível verificar que os ciclos de resposta

dos potenciais clientes eram sistematicamente mais longos do que o previsto, acabando maioritariamente numa resposta negativa sem oportunidade de fazer uma proposta efetiva. Este resultado reforça a necessidade de distinguir, de forma sistemática, entre barreiras internas, potencialmente superáveis pelo desenvolvimento de competências e experiência, e barreiras externas, estruturais do mercado e que exigem estratégias de resposta fundamentalmente diferentes (Ellis, 2000; Johanson & Vahlne, 2009).

Os casos reforçam ainda a importância da realização de estudos de mercado aprofundados e de uma seleção criteriosa do mercado-alvo antes da entrada, permitindo identificar antecipadamente barreiras estruturais e calibrar expectativas e estratégias em conformidade (Hollensen, 2017; Schellenberg et al., 2018). Um conhecimento mais detalhado das especificidades do setor farmacêutico alemão poderia ter permitido à Empresa Y definir desde o início uma abordagem mais ajustada ao ritmo e às exigências deste mercado.

A observação direta destes casos permitiu também desenvolver uma reflexão crítica sobre a própria atuação da Market Access enquanto consultora de internacionalização nos dois projetos. Um dos aspetos mais positivos identificados foi a capacidade de adaptar o tipo de apoio prestado ao perfil e às necessidades específicas de cada empresa. Em vez de aplicar uma metodologia uniforme, a consultora ajustou a intensidade e o âmbito da sua intervenção em função do grau de maturidade internacional de cada cliente e dos seus objetivos. Esta adaptação revelou-se particularmente relevante porque permitiu alinhar a intervenção com as necessidades concretas de cada empresa. No caso da Empresa X, traduziu-se num acompanhamento contínuo que compensou limitações internas significativas. No caso da Empresa Y, evitou a duplicação de recursos já existentes, concentrando a intervenção em atividades específicas de geração de oportunidades comerciais. Esta flexibilidade sugere uma capacidade de diagnóstico adequada por parte da consultora e uma utilização eficiente dos recursos disponíveis.

Apesar destes aspetos positivos, a experiência observada sugere igualmente algumas oportunidades de melhoria. Em particular, no caso da Empresa X, a forte intervenção operacional da Market Access revelou-se essencial para o desenvolvimento do projeto, mas poderá limitar a transferência sistemática de conhecimento para a empresa cliente. Embora a prioridade imediata fosse garantir a eficácia da entrada no mercado, uma maior formalização de mecanismos de capacitação poderia contribuir para o desenvolvimento

gradual de competências internas e para uma maior autonomia no futuro. Isto poderia ser alcançado, por exemplo, através de ações de formação, documentação de procedimentos ou envolvimento mais ativo da empresa nas etapas operacionais do processo. Importa, contudo, reconhecer que a reduzida dimensão da Empresa X e a limitação dos seus recursos humanos condicionam a possibilidade de um envolvimento mais ativo em todas as fases do processo, o que ajuda a explicar a forte dependência operacional observada. Esta observação não diminui a relevância do apoio prestado, mas sugere que, em projetos de longa duração com empresas em fases iniciais de internacionalização, a criação deliberada de capacidades internas poderá constituir um complemento importante ao apoio operacional prestado pela consultora.

Em conjunto, estas observações evidenciam que a experiência internacional condiciona, mas não determina, o sucesso da entrada em novos mercados. Os casos analisados demonstram igualmente que o valor da consultoria especializada depende da sua capacidade de adaptação às características e necessidades específicas de cada empresa, bem como do equilíbrio alcançado entre apoio operacional e desenvolvimento de capacidades internas.

5. Conclusões

A literatura revista confirma que a experiência internacional constitui uma determinante relevante das estratégias de internacionalização, influenciando a forma como as empresas analisam mercados, gerem riscos e definem estratégias de entrada. Embora o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) continue a oferecer uma base explicativa útil para compreender trajetórias graduais de expansão, os modelos das redes (Johanson & Vahlne, 2009) e das *born global* (Knight & Cavusgil, 2004) demonstram que a internacionalização pode assumir formas mais rápidas, relacionais e contextualmente diferenciadas.

Partindo deste enquadramento, o presente relatório procurou responder à seguinte questão central: de que forma o nível de experiência internacional de uma empresa condiciona a sua estratégia de internacionalização e o recurso a apoio consultivo externo? A articulação entre a literatura e a evidência empírica recolhida em contexto de estágio permitiu observar, através dos casos de estudo, de que forma empresas com perfis de internacionalização distintos abordam o mesmo mercado e em que medida essa diferença se reflete na natureza do apoio consultivo procurado.

A principal constatação que emerge da análise é que a experiência internacional não é um ativo linear nem é facilmente transferível entre contextos. A Empresa X não dispunha das competências processuais, certificações e capacidade de resposta exigidas pelo mercado alemão; a Empresa Y, apesar da sua maturidade multinacional, não ficou imune às barreiras estruturais do setor farmacêutico nesse mercado. Em ambos os casos, a experiência acumulada revelou-se insuficiente face às dificuldades associadas à entrada num novo contexto competitivo, confirmando a distinção proposta por Autio et al. (2000) entre experiência internacional geral e experiência específica de mercado e questionando abordagens que tendem a assumir uma transferibilidade automática da experiência entre diferentes contextos.

A análise revelou, igualmente, que o papel da consultoria especializada é qualitativamente diferente consoante o perfil de maturidade da empresa cliente. No caso da Empresa X, a Market Access assumiu funções de gestão operacional total, num modelo de compensação ampla e estrutural que, sendo eficaz no curto prazo, comporta o risco de criar uma dependência que pode limitar o desenvolvimento de competências internas a longo prazo

(Kitay & Wright, 2004; Sturdy, 1997). No caso da Empresa Y, a intervenção foi pontual e instrumental, com a empresa a assumir autonomamente a continuidade do processo. Esta diferença não resulta apenas de distintos níveis de experiência, mas de distintas necessidades estruturais e de uma capacidade de absorção do conhecimento externo substancialmente diferente (Cohen & Levinthal, 1990). O valor gerado pela intervenção consultiva dependeu, assim, do conhecimento fornecido e da capacidade de cada empresa para o integrar nas suas rotinas e processos internos.

Do ponto de vista das implicações práticas, os resultados sugerem recomendações distintas para cada perfil de empresa. Para empresas em fase inicial, a evidência aponta para a importância de não subestimar a distância institucional e cultural dos mercados-alvo, mesmo quando geograficamente próximos, e de acompanhar o recurso a consultoria com um esforço deliberado de internalização do conhecimento, de forma a construir competências próprias progressivamente (Mughan et al., 2004). Para empresas com experiência internacional consolidada, a principal implicação é reconhecer que a experiência geral não substitui o conhecimento aprofundado das especificidades de um novo mercado, reforçando a importância de estudos de mercado na definição de expectativas e estratégias adequadas (Hollensen, 2017; Schellenberg et al., 2018). Para as consultoras, os casos reforçam a importância de adaptar a natureza e a intensidade do apoio ao perfil de cada cliente, privilegiando abordagens de capacitação que promovam autonomia estratégica ao longo do processo (Berry et al., 2006).

Em termos mais amplos, os casos sugerem que o impacto da experiência internacional nas estratégias de internacionalização é mais condicionado pelo contexto do que a literatura tende a reconhecer. As dificuldades associadas à entrada em mercados externos não dependem apenas do nível de preparação interna da empresa, mas também das características institucionais e setoriais do mercado de destino. Neste sentido, os resultados reforçam a necessidade de enquadramentos teóricos que distingam de forma mais sistemática entre barreiras internas e externas à internacionalização e que reconheçam a natureza contextual e não linear da experiência internacional enquanto variável estratégica (Fletcher & Harris, 2012; Jones et al., 2011).

Este relatório apresenta, contudo, limitações que importa reconhecer. A análise assenta em dois casos de estudo observados a partir da perspetiva da Market Access, o que introduz uma

visão necessariamente parcial dos processos internos de cada empresa e limita a generalização das conclusões a outros contextos setoriais, geográficos ou organizacionais. O estudo poderia beneficiar de uma abordagem multi-perspetiva que recolhesse evidência diretamente junto das empresas clientes e a articulasse com a perspetiva da consultora, bem como de uma análise longitudinal que avaliasse o impacto do apoio consultivo no médio e longo prazos. Em particular, seria relevante compreender em que medida as empresas que delegaram integralmente processos de internacionalização numa consultora desenvolvem posteriormente capacidades internas sustentadas ou mantêm uma dependência estrutural do apoio externo.

Uma limitação adicional prende-se com o momento de recolha dos dados. A análise foi conduzida durante a fase de entrada nos mercados, sem que fosse possível observar os resultados efetivos de cada projeto a médio e longo prazo. Não é possível, por isso, avaliar se as estratégias adotadas se traduziram em sucesso comercial sustentado, nem em que medida o apoio consultivo prestado contribuiu para o desenvolvimento de capacidades internas duradouras em cada empresa.

Apesar destas limitações, o estágio na Market Access constituiu uma oportunidade privilegiada para observar, em contexto real, a complexidade dos processos de internacionalização e a forma como diferentes perfis empresariais enfrentam os desafios associados à entrada em novos mercados. A articulação entre a revisão de literatura e a análise dos casos práticos permitiu compreender que a experiência internacional, embora relevante, não determina por si só o sucesso da expansão externa, sendo necessário considerar simultaneamente as características do mercado de destino, os recursos da empresa e a adequação do apoio consultivo disponível. Neste sentido, o presente relatório permitiu aprofundar a compreensão teórica dos processos de internacionalização e demonstrar a importância da observação prática para compreender a forma como diferentes empresas enfrentam os desafios da expansão internacional em contextos reais.

Referências

- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.
- Andersson, S., Evers, N., & Kuivalainen, O. (2014). International new ventures: Rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, 26(5), 390–405.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Barker, A. T., & Kaynak, E. (1992). An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters. *European Journal of Marketing*, 26(3), 27–36.
- 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.
- Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*, 8, 231–244.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2021). *International business: The new realities* (2.^a ed.). Pearson.
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114–119.

- Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Contractor, F. J. (2012). Why do multinational firms exist? A theory note about the effect of multinational expansion on performance and the role of knowledge. *Global Strategy Journal*, 2(4), 327–355.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. H. (1988). *Explaining International Production*. Unwin Hyman.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443–469.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631–647.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 11(3), 257–277.

- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P., & Dimitratos, P. (2017). International entrepreneurial culture and growth of international new ventures. *Management International Review*, 57(1), 45–75.
- Hollensen, S. (2017). *Global marketing* (7.^a ed.). Pearson.
- 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.
- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632–659.
- Kitay, J., & Wright, C. (2004). Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' roles. *The Service Industries Journal*, 24(3), 1–18.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kostruba, A. (2024). SMEs' regional diversification: Dynamic patterns and home market institutional determinants. *International Marketing Review*, 41(2), 358–385.
- Market Access. (s.d.). *Market Access – Especialistas em Internacionalização*. Obtido <https://marketaccess-global.com/empresa>

- Miesenbock, K. J. (1988). Small businesses and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42–61.
- Mughan, T., Lloyd-Reason, L., & Zimmerman, C. (2004). Management Consulting and International Business Support for Smes: Need and Obstacles. *Education and Training*, 46(8/9), 424–432.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342.
- Petersen, B., & Pedersen, T. (1997). Twenty years after – support and critique of the Uppsala internationalisation model. Em *The Nature of the International Firm* (pp. 117–134). Copenhagen Business School Press.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (2011). International entrepreneurship in internet-enabled markets. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 660–679.
- Schellenberg, M., Harker, M., & Jafari, A. (2018). International market entry mode – a systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 601–627.
- Stoian, M.-C., Rialp, A., & Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20(2), 117–135.
- Sturdy, A. (1997). The consultancy process: An insecure business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389–413.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.

Yaprak, A. (1985a). An empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US firms. *International Marketing Review*, 2(2), 72–83.

Yaprak, A. (1985b). The impact of managerial attitudes on export behavior. *American Journal of Small Business*, 10(2), 7–17.

Anexo 1. Entrevista à Gestora de Projeto da Market Access

A entrevista foi realizada por escrito, em formato não presencial, à gestora de projeto da Market Access responsável pelo acompanhamento dos projetos da Empresa X e da Empresa Y. O conteúdo das respostas foi reproduzido com fidelidade, tendo sido introduzidas apenas correções ortográficas e de pontuação para facilitar a leitura.

P1. Como caracterizarias o nível de experiência internacional de cada empresa no início do projeto? A Empresa X tinha alguma experiência prévia em mercados externos? E em que mercados a Empresa Y tinha operado anteriormente?

A maturidade internacional da Empresa X é significativamente inferior à da Empresa Y. A Empresa X é uma PME industrial portuguesa que se internacionaliza sobretudo através da exportação de componentes de precisão, mantendo a produção centralizada em Portugal e uma presença física limitada no exterior, o que corresponde a um nível inicial de internacionalização. Por outro lado, a Empresa Y apresenta uma maturidade internacional elevada, com operações e instalações em vários países, uma cadeia logística global e clientes multinacionais do setor farmacêutico. Enquanto a Empresa X atua essencialmente como exportadora num mercado internacional, a Empresa Y funciona como uma empresa multinacional integrada, com infraestruturas e serviços organizados à escala global.

P2. De que forma essa diferença de experiência se refletiu na fase de diagnóstico inicial? Como chegaram as duas empresas ao projeto em termos de preparação, clareza estratégica e conhecimento do mercado alemão?

Refletiu-se principalmente nas questões burocráticas e culturais que o mercado alemão exige. A Empresa X enfrentou maiores dificuldades em implementar-se no mercado pela falta de certificações, pelo atraso nas respostas aos clientes e pelas dificuldades de comunicação comercial – acabava por ser a Market Access a gerir toda essa comunicação para evitar que os potenciais clientes percebessem a falta de preparação da empresa. A Empresa Y, para além de já ter contactos pontuais no mercado, apresentava um grau elevado de preparação, quer em termos de certificações quer em termos de *case studies*, contando inclusivamente com um *business developer* na Alemanha.

P3. Quais foram as principais barreiras identificadas para cada empresa na entrada no mercado alemão? Foram semelhantes ou substancialmente diferentes?

No caso da Empresa X, as barreiras relacionam-se com o ponto anterior: a empresa, embora tivesse experiência em França, não estava preparada em termos processuais para trabalhar com o mercado alemão. No caso da Empresa Y, as barreiras têm a ver com a dificuldade burocrática do setor na Alemanha e com o processo longo de entrada neste segmento.

P4. Que atividades concretas foram desenvolvidas pela Market Access para cada empresa e em que diferiu o tipo de apoio prestado?

No caso da Empresa X, somos essencialmente os comerciais e *export managers* da empresa há vários anos. Acompanhamos todo o processo, desde a identificação do contacto até à abertura da oportunidade, gestão dos pedidos de orçamento e encomendas e gestão de não conformidades. No caso da Empresa Y, foi um projeto curto, apenas de agendamento de reuniões para abrir oportunidades.

P5. Como foi o processo de tomada de decisão em cada caso? As empresas decidiam de forma autónoma ou com forte orientação da Market Access?

De forma autónoma, embora no caso da Empresa X sempre que se fosse falando com o cliente sobre o mercado alemão, dado o seu interesse neste mercado e o potencial identificado para o setor.

P6. Alguma das empresas dispunha de redes de contacto relevantes para o mercado alemão, ou estas foram construídas de raiz durante o projeto?

No caso da Empresa X, as redes foram construídas de raiz, embora o cliente, sempre que identifica empresas interessantes, sugira à Market Access que as aborde. No caso da Empresa Y, foi um misto: algumas empresas foram sugeridas desde o início do projeto e fomos fazendo alguma expansão de novos contactos.

P7. Houve situações concretas em que a experiência acumulada da Empresa Y lhe permitiu agir de forma mais autónoma ou antecipar desafios que a Empresa X não conseguiu?

Sim.

P8. Houve situações em que a falta de experiência da Empresa X condicionou significativamente a estratégia ou exigiu uma intervenção mais intensiva da Market Access?

Sim, como referido na resposta à segunda questão.

P9. Apesar da sua experiência internacional, a Empresa Y deparou-se com dificuldades inesperadas no mercado alemão? A experiência geral não se traduziu automaticamente em vantagem nesse mercado específico?

Não está relacionado propriamente com a experiência da Empresa Y. Tem a ver com a dificuldade do setor farmacêutico/biotecnologia e com a dimensão das empresas abordadas. A maturidade do mercado alemão nesse setor, aliada às políticas internas que estas empresas têm, não permite respostas tão rápidas e o processo acaba por ser mais lento.

P10. Em síntese, como descreverias a principal diferença no papel desempenhado pela Market Access nos dois projetos?

O âmbito dos projetos é completamente distinto. No caso da Empresa X, é um projeto de longo prazo e gerimos todo o processo. A empresa precisa mesmo de um serviço completo de consultoria, dada a maturidade que apresenta para fazer face às exigências do mercado alemão. No caso da Empresa Y, dado o facto de já terem uma presença internacional bem consolidada, foi um projeto de dois a três meses, apenas para agendar algumas reuniões iniciais para colocar a Empresa Y em contacto com as empresas e depois darem seguimento direto ao trabalho realizado pela Market Access.