



Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal

por

Manuel Fernando Alves Tavares Macedo

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por:

Prof.^a. Dr.^a. Ana Teresa C. P. Tavares Lehmann

2010

Nota Biográfica

Manuel Fernando Alves Tavares Macedo é natural do Porto onde nasceu a 2 de Maio de 1972.

Em termos académicos finalizou a licenciatura em Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 1998.

Profissionalmente desempenhou funções nas áreas financeira e comercial

Inscreveu-se em 2008 no Mestrado de Economia e Gestão Internacional com o objectivo de melhorar aptidões e adquirir novas competências.

Agradecimentos

Apraz-me agradecer a algumas pessoas sem as quais o caminho para a conclusão da presente dissertação seria muito mais pedregoso, senão impossível.

À Professora Doutora Ana Teresa Lehmann pela sua douda e sensata orientação.

Ao meu amigo Domingos Costa, pela paciência demonstrada e incansáveis incentivos.

Ao Dr. Paulo Santos pelos conselhos sensatos e oportunos.

À Conceição Ribeiro e à Dra. Liliana Correia pelos esforços realizados.

Aos meus pais, pela força que me deram para seguir em frente.

Resumo

A dinâmica de internacionalização assume uma importância crucial para a competitividade das empresas. Num contexto de crescente globalização os mercados externos são, cada vez mais, fundamentais para a definição e implementação de uma estratégia que permita o sucesso ou, mesmo, a sobrevivência de uma firma. Assim sendo, a temática da internacionalização empresarial tem adquirido nos últimos tempos um lugar central nas preocupações dos economistas.

A internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal não tem recebido atenção específica por parte dos investigadores, existindo lacunas no conhecimento que é relevante suprir. Este estudo pretende contribuir para colmatar estas lacunas, analisando o processo de internacionalização destas empresas procurando determinar a sua conformidade com a mais influente teoria relativa ao processo de internacionalização (Modelo de Internacionalização de Uppsala), confrontando-a com bases conceptuais alternativas fornecidas pela noção de *Born Globals* e pela Teoria das Redes.

Apesar da internacionalização das empresas portuguesas ter merecido ampla atenção de onde resultou uma vasta produção académica, a Região Norte tem sido negligenciada. Este estudo, ao debruçar-se especificamente sobre esta região, apresenta um carácter inovador e dilata as fronteiras do conhecimento desta realidade concreta.

A pesquisa incidiu sobre as empresas da Região Norte de Portugal que se internacionalizaram através de subsidiárias comerciais e/ou produtivas. A partir de uma análise dos dados secundários disponíveis, procedeu-se à recolha de novos dados primários através de inquéritos às empresas suportados num questionário elaborado para o efeito. Os dados sobrevividos foram analisados através de estatísticas descritivas e de testes não paramétricos.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas, Norte de Portugal, Teoria de Internacionalização de Uppsala, *Born Globals*, Teoria das Redes.

Abstract

The dynamics of internationalization has a crucial importance for the competitiveness of enterprises. In a context of growing globalization foreign markets are increasingly central to the definition and implementation of a strategy for the success or even survival of a firm. Thus, the theme of business internationalization has recently acquired a central place in the concerns of economists.

The internationalization of companies in the Portugal North Region has not received specific attention from researchers, remaining gaps in knowledge that is relevant to suppress. This study intends to address these gaps by analyzing the process of internationalization of these companies seeking to determine their compliance with the most influential theory on the internationalization process (Uppsala Internationalization Model), comparing it with alternative conceptual basis provided by the notion of Born Globals and the Theory of Networks.

Although the internationalization of Portuguese companies has been the subject of several studies, the Northern Region has been neglected. This research, by addressing specifically this region, presents an innovative character and expands the frontiers of knowledge about this specific theme.

The research focused on companies of the North of Portugal Region who became internationalized via the establishment of commercial and/or manufacturing subsidiaries. After the analysis of the available secondary data, there was a collection of new primary data through surveys directed to companies, supported by a questionnaire prepared for this purpose. The resulting data were analyzed statistically, in a descriptive manner, and then through non-parametric tests.

Keywords: Internationalization of companies, Northern Portugal, Uppsala Internationalization Theory, Born Globals, Theory of Networks.

Índice de conteúdos

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de conteúdos	v
Índice de Figuras.....	v
Introdução.....	1
Capítulo 1. Base teórica e empírica e revisão da literatura	2
1.1. Motivações para a internacionalização.....	2
1.2. Modos de entrada e de estabelecimento	3
1.3. Teorias explicativas do processo de internacionalização	4
1.3.1. O Modelo de Uppsala.....	4
1.3.2. Born Globals	6
1.3.3. Teoria das Redes	7
1.4. Internacionalização das empresas portuguesas	8
Capítulo 2. Metodologia	13
Capítulo 3. Investigação empírica.....	17
3.1. Análise Descritiva	17
3.2. Testes não paramétricos	42
Capítulo 4. Conclusões, inferências de política e caminhos para investigação futura.....	49
4.1. Conclusões	49
4.2. Implicações para as políticas públicas	51
4.3. Caminhos para investigação futura	54
Referências.....	55
Anexos.....	63
Anexo A1 - Inquérito às estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal.....	63

Índice de Figuras

Figura 1 : Modelo de Uppsala.....	4
Figura 2: Síntese da metodologia.....	13
Figura 3: Motivos de exclusão de empresas identificadas pela base de dados Amadeus como tendo filiais no exterior.....	15
Figura 4: Tipos de empresas por dimensão presentes na amostra (peso no total das empresas que responderam)	18
Figura 5: Composição sectorial da amostra (peso no total das empresas que responderam).....	19
Figura 6: Motivações para o estabelecimento de filiais no exterior (média das empresas que responderam)	21
Figura 7: Critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo abordado para exportação (média das empresas que responderam)	23
Figura 8: Critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo abordado para filiais (média das empresas que responderam).....	23
Figura 9: Primeiros mercados internacionais (peso no total das empresas que responderam).....	24
Figura 10: Distância Psicológica: grupos de Países escolhidos em exclusivo para iniciar a internacionalização (peso no total das empresas que responderam).....	26
Figura 11: Principais mercados por volumes de vendas (peso no total das empresas que responderam).....	29
Figura 12: <i>Born Global</i> - composição sectorial (peso no total das empresas que responderam).....	31
Figura 13: Modos de entrada nos mercados externos: exportações vs filiais no exterior (peso no total das empresas que responderam).....	32

Figura 14: Modos de entrada: exportações por distribuidor vs exportações directamente realizadas pela empresa (peso no total das empresas que responderam).....	32
Figura 15: Modos de estrada: filiais comerciais vs filiais industriais (peso no total das empresas que responderam)	34
Figura 16: Modo de estabelecimento: criação vs aquisição (peso no total das empresas que responderam)	35
Figura 17: Peso das exportações no volume de vendas (peso no total das empresas que responderam).....	36
Figura 18: Peso do volume de vendas das subsidiárias no exterior no volume de vendas total da empresa (peso no total das empresas que responderam).....	37
Figura 19: Importância da internacionalização para alguns indicadores (média das empresas que responderam)	38
Figura 20: Principais obstáculos encontrados à internacionalização (média das empresas que responderam)	39
Figura 21: Importância dos apoios públicos à internacionalização (média das empresas que responderam)	40
Figura 22: Qualidade do apoio à internacionalização (média das empresas que responderam).....	41
Figura 23: Teste de Mann-Whitney - Idade das empresas.....	43
Figura 24: Teste de Mann Whitney – Volume de Vendas.....	44
Figura 25: Teste de Mann Whitney – Número de Trabalhadores.....	44
Figura 26: Teste de Mann-Whitney - Motivações para o estabelecimento de filiais no exterior	45
Figura 27: Teste de Mann-Whitney - Importancia da internacionalização da empresa em diferentes variáveis.....	46
Figura 28: Teste de Mann-Whitney - Principais Obstáculos encontrados à internacionalização.....	47

Introdução

Numa conjuntura de crescente liberalização dos movimentos de mercadorias, serviços, capitais e pessoas, a concorrência entre empresas apresenta uma dimensão crescentemente internacional, assumindo os mercados externos uma importância crucial na definição da estratégia empresarial. Assim, torna-se imprescindível para académicos, empresários e decisores políticos a compreensão das variáveis estratégicas que orientam e definem os processos de internacionalização. Independentemente das motivações que subjazem ao processo de internacionalização, este é fulcral para a competitividade das entidades empresariais e, através desta, para o bom funcionamento da economia.

A temática da internacionalização das empresas oriundas da Região Norte de Portugal encontra-se escassamente examinada. Neste sentido, este trabalho analisará as estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte, procurando enquadrá-las nas principais teorias e modelos de internacionalização empresarial. Estudar-se-ão as motivações que presidem à expansão internacional, quais os critérios que norteiam a escolha do primeiro mercado abordado, que mercados são preferidos e quais os mais importantes, modos de entrada e de estabelecimento adoptados, por que tipo de subsidiárias optam, qual o peso das exportações e das filiais no exterior, quais as características diferenciadoras das empresas nortenhas que investem no estrangeiro quando comparadas com as suas congéneres que não o fazem, quais os principais obstáculos encontrados, qual a importância dos apoios públicos à internacionalização e, por último, qual a qualidade do apoio à internacionalização concedido às empresas

Concretamente indagar-se-á a conformidade deste processo com a base teórica fornecida pela Escola de Uppsala, confrontando-a com conceitos alternativos como o das *Born Globals* e com a Teoria das Redes.

A metodologia utilizada consistirá numa análise quantitativa baseada em inquéritos às empresas nortenhas que se internacionalizaram via estabelecimento de subsidiárias comerciais e/ou industriais.

Capítulo 1. Base teórica e empírica e revisão da literatura

Esta secção destina-se a rever a literatura pertinente para a compreensão das estratégias de investimento das empresas oriundas do Norte de Portugal, incluindo temas como: motivações para a internacionalização; modos de entrada e de estabelecimento; e teorias explicativas do processo de internacionalização que posteriormente serão alvo de estudo empírico.

1.1. Motivações para a internacionalização

Um dos objectivos a alcançar neste trabalho será o da compreensão das motivações que dirigem a internacionalização das empresas do Norte de Portugal. De acordo com Dunning e Lundan (2008), a internacionalização tem como motivações principais a procura de recursos naturais, mercados, eficiência e activos estratégicos. Sendo que uma mesma empresa pode ter diferentes motivações no decurso do seu processo de internacionalização.

O investimento motivado pela procura de recursos visa a obtenção de matérias-primas e de mão-de-obra inexistente no país de origem ou uma melhoria nas suas condições de acesso, nomeadamente, em termos de preço e qualidade. Este investimento visa, sobretudo, a exportação.

A internacionalização provocada pela procura de mercados destina-se ao abastecimento do mercado nacional ou macro-regional, podendo inserir-se numa lógica de exploração de novos mercados, ou de fortalecimento ou protecção da aposta em mercados em que já estão presentes.

A procura de eficiência destina-se à optimização da estrutura de abastecimento e distribuição da empresa. As vantagens advêm, sobretudo, da obtenção de economias de escala e de gama, e da diversificação do risco. A firma aproveita-se das especificidades de cada localização, centrando a produção num número reduzido de locais, a partir dos quais abastece diversos mercados.

A internacionalização, poderá, ainda, ser motivada pela procura de activos estratégicos. As empresas, no intuito de fortalecer a sua posição concorrencial pretendem, desta forma, ampliar o seu portfólio de recursos e de competências avançados, não existentes no seu país de origem.

1.2. Modos de entrada e de estabelecimento

A partir do momento que se decide internacionalizar, compete à empresa optar pelos modos de entrada e estabelecimento que mais se adequam à sua realidade.

Em termos de modos de entrada, a firma dispõe de uma grande variedade de escolhas tais como: exportações; formas contratuais (licenciamento, *franchising*, contratos de gestão, contratos chave na mão, subcontratação, partilha de produção e alianças estratégicas); e investimento directo estrangeiro (IDE) (Anderson e Gatignon, 1986; Hill, 1990). Cada modo tem repercussões para a empresa a nível do controlo sobre as operações, compromisso de recursos e disseminação dos riscos (Hill, 1990). Das exportações para as formas contratuais e destas para o IDE, tanto o controlo, como os recursos necessários e os riscos envolvidos aumentam progressivamente.

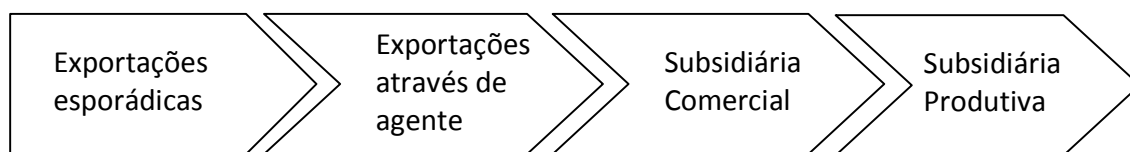
Em termos de modos de estabelecimento, a base teórica mais aceite é a teoria da internalização, desenvolvida por Buckley e Casson (1976), Rugman (1981), e Hennart (1982) alicerçada na literatura associada aos custos de transacção de Coase (1937) e Williamson (1971, 1975). Originalmente usada para explicar a escolha das empresas entre recorrerem ao mercado ou integrarem transacções a teoria da internalização foi estendida por Hennart e Park (1993) de forma a explicar a opção entre a realização de um investimento de raiz ou a aquisição de uma firma já existente. Estes autores vêem o investimento directo no exterior como uma fusão de recursos da empresa com outros obtidos no país de destino. Na obtenção destes últimos pode-se recorrer ao mercado ou adquirir uma empresa que os já os possua. Conforme a opção preferida teremos investimento de raiz ou aquisição de empresas já existentes respectivamente. A decisão reflectirá a situação específica da firma, e factores exógenos. Em caso de existirem firmas bem estabelecidas e os concorrentes globais pretendam, igualmente, entrar, então, as aquisições são preferíveis. Por seu turno, o investimento de raiz é mais vantajoso quando não existem empresas incumbentes ou, quando a vantagem competitiva da empresa advém das suas características intrínsecas tais como: a forma como transmite as suas competências, aptidões, rotinas e cultura (Hill, 2007)

1.3. Teorias explicativas do processo de internacionalização

1.3.1. O Modelo de Uppsala

O processo de internacionalização encontra-se amplamente estudado, destacando-se os trabalhos pioneiros desenvolvidos nos anos 70, na Universidade de Uppsala. Partindo de estudos baseados na experiência observada em firmas Suecas, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) construíram o modelo que irá servir de principal referencial teórico deste trabalho.

Figura 1 : Modelo de Uppsala



Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975

O modelo de Uppsala segue uma lógica progressiva e incremental. O processo de internacionalização desenvolve-se em quatro estágios que Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) denominam de cadeia de estabelecimento: (i) exportações esporádicas que permitem à empresa um primeiro contacto com o mercado sem compromisso de recursos mas com a desvantagem da informação recebida ser reduzida; (ii) exportações através de agente que facultam um maior conhecimento do mercado exigindo, no entanto, um maior comprometimento de recursos; (iii) subsidiária comercial que permite à firma o controlo directo do canal de informação, tem, no entanto, a desvantagem de representar um acréscimo de custos e riscos; (iv) subsidiária produtiva que exige o nível mais elevado de compromisso de recursos dos quatro estágios. O modelo não preconiza, no entanto, que as empresas tenham que seguir obrigatoriamente todo este percurso.

O conhecimento dos mercados e operações externas está no centro do modelo. A empresa tende a aumentar gradualmente o seu empenho nos mercados externos à medida que cresce o seu conhecimento sobre esses mercados, principalmente o obtido através da experiência

que é tido como o principal num processo de internacionalização (Penrose, 1959). A limitação do conhecimento condiciona o processo de decisão (Cyert e March, 1963; Aharoni 1966). Desta forma, as firmas procuram activamente aumentar esse conhecimento. A partir dos mecanismos básicos abordados em anteriores trabalhos, Johanson e Vahlne (1977), desenvolveram um modelo dinâmico da internacionalização no qual o *output* de um conjunto de decisões torna-se o *input* das seguintes. No mercado, as firmas desenvolvem conhecimento que lhes permite a identificação e avaliação de oportunidades de negócio, e assim, criar novos compromissos de mercado. Estes compromissos levam, por sua vez, à identificação de novas oportunidades (Johanson e Vahlne, 2003).

A natureza incremental do modelo manifesta-se na forma de seleccionar os mercados. Releva-se a noção de distância psicológica tida como os factores que impedem ou dificultam o fluxo de informação entre a firma e o mercado. Este conceito materializa as diferenças entre o país de origem da empresa e de destino, a nível de língua, cultura, sistemas políticos, sistemas de educação, entre outros (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). As firmas tendem, primeiramente, a estabelecer relações com países psicologicamente mais próximos expandindo-se, gradualmente, para localizações psicologicamente mais distantes, à medida que vão ganhando experiência.

O modelo de Uppsala tem sido alvo de diferentes críticas, sendo as mais importantes as que o acusam de descurar os determinantes externos à empresa. Há uma carência de factores económicos básicos como tamanho de mercado e potencial de vendas (Hirsch e Meshulach, 1991). A internacionalização é vista como um processo baseado na dotação de recursos de uma firma ignorando-se aspectos que lhe são externos como as condições de competitividade e o potencial do mercado (Pedersen, 1999).

Autores como Reid (1983), Strandskov (1986), Rosson (1987) ou Turnbull (1987) defendem que o modelo é determinístico. As firmas tomam opções diversas sobre os modos de entrada e expansão internacional, não se comportando necessariamente como preconizado pelo modelo. A liberdade de escolha dos gestores não se compadece com a rigidez estrutural do modelo.

Uma outra crítica refere-se ao gradualismo e incrementalismo. Forsgren (2000) sustenta que, ao contrário do defendido pelo modelo de Uppsala, a relação entre o conhecimento experiencial e o comportamento incremental é negativa. A acumulação de conhecimento sobre um mercado reduz a incerteza sobre esse mercado e, como tal, a necessidade da internacionalização ser gradual. Assim, a aposta num mercado assume-se como mais descontínuo e menos incremental (Pedersen e Shaver, 2000). Recentemente fizeram-se diversos estudos que suportam que existem empresas que não seguem uma perspectiva de internacionalização gradual e incremental, estando inerente à criação de algumas uma visão abrangente dos mercados mundiais. A empresa segue uma estratégia supranacional, contornando os problemas da abordagem por estágios (Hamel, 1995).

1.3.2. Born Globals

Ao estudar um grupo de pequenas e médias empresas australianas, Rennie (1993) verificou que estas tinham, desde praticamente, o seu início, avançado rapidamente para a internacionalização, pelo que as designou, pela primeira vez, como *Born Globals*. De acordo com Gabrielsson e Kirpalani (2004) as *Born Globals* definem-se como empresas que desde a sua criação seguem a visão de se tornarem globais e que frequentemente se globalizam rapidamente sem qualquer período prévio longo dedicado a actividades domésticas ou à sua internacionalização. Não existe, no entanto, uma definição exacta do conceito (Rasmussen e Madsen, 2002).

Esta indefinição teórica conduz a que os investigadores usem diferentes critérios para operacionalizar o conceito de *Born Globals*, designadamente: (i) as vendas para o mercado externo alcançarem uma percentagem mínima de 25% do total nos três primeiros anos da existência da firma (Knight e Cavusgil, 1996); (ii) as empresas serem de reduzida dimensão e de orientação tecnológica (Bell, 1995; Knight e Cavusgil, 1996); (iii) e a adopção pelas firmas de uma visão e estratégia para se tornarem internacionais ou mesmo globais praticamente desde a data da sua criação (Knight e Cavusgil, 1996; Oviatt e McDougall, 1994). As diferentes noções de *Born Globals* traduzem-se na dificuldade e mesmo, por vezes, impossibilidade de comparação dos resultados (Gabrielsson e Kirpalani, 2004). O empreendedor desempenha um papel basilar na forma como a internacionalização das *Born*

Globals se desenrola. Através das suas qualificações académicas, da sua experiência profissional, frequentemente no estrangeiro, e da sua vivência pessoal, o empreendedor assume-se como fundamental ao permitir à empresa o acesso ao seu *stock* de conhecimento sobre os mercados externos e à sua rede de contactos internacionais. Desta forma, são criadas as condições para uma estratégia rápida e agressiva de expansão internacional (Simões e Dominginhos, 2001).

1.3.3. Teoria das Redes

Outra abordagem pertinente é a da Teoria das Redes. De acordo com a definição de Axelsson e Easton (1992) uma rede compreende conjuntos de dois ou mais relações de troca interligadas. Enquanto o Modelo de Uppsala se centra na empresa como entidade individual, a Teoria das Redes assume que esta não está isolada perspectivando a sua internacionalização no seio da rede. O foco é colocado no relacionamento da firma com outros actores (fornecedores, clientes, concorrentes, distribuidores, entidades públicas, entre outros).

De acordo com Sharma (1993) a rede compreende a troca de recursos entre os seus diferentes membros. Assim sendo, as firmas vão utilizar a rede para desenvolver relações que lhes permitem aceder a recursos e vender os seus produtos e serviços (Johanson e Mattsson, 1988). As redes potenciam as vantagens competitivas e atenuam custos e riscos. Pertencer a uma rede pode ser, por si, uma vantagem competitiva. As relações fomentam a especialização e competição empresarial levando à diminuição dos custos. No longo prazo, pertencer a uma rede permite a flexibilidade mútua, o uso conjunto de conhecimentos técnicos e económicos e a assumpção colectiva de custos e riscos, (Bachmann, 1999). A competitividade de uma firma depende: da competitividade e estrutura da rede; do seu posicionamento na rede; e da sua apetência para promover relações com os elementos da rede mais dinâmicos.

O funcionamento da rede conduz a que, perante a expansão internacional de alguns dos seus elementos, os restantes sejam atraídos para se internacionalizar. As relações facultam a oportunidade e motivação para a internacionalização transformando-se em pontes para os mercados externos (Sharma e Johanson, 1987). Ao permitirem identificar e explorar

oportunidades, estas relações têm um forte impacto na selecção do mercado e no modo de entrada escolhido (Johanson e Vahlne, 2009). Por outro lado, Hakansson e Snehota (1995) postulam que uma parte fundamental dos recursos necessários à internacionalização deve ser assegurada por elementos exteriores à empresa através da sua rede de relações. A firma está dependente dos recursos controlados por outras firmas (Johanson e Mattsson, 1988).

De acordo com Lorga (2002) as relações em redes internacionais podem ser fracas ou fortes. As relações fracas compreendem pouco empenhamento das partes e contactos pouco frequentes. As grandes vantagens que apresentam são um melhor acesso a informação e a possibilidade de aderir a novas redes. Por outro lado, as conexões fortes implicam a existência de confiança mútua proveniente de uma relação longa com grande empenho das partes e serviços recíprocos. Com estas relações, as firmas adquirem conhecimento tácito e recursos com os quais obtêm uma melhor identificação das oportunidades e uma mais racional decisão da sua exploração.

1.4. Internacionalização das empresas portuguesas

Embora exista uma grande profusão de estudos sobre esta temática a nível mundial, não foi detectado nenhum que se dedique especificamente ao estudo da internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal.

No que concerne a Portugal como um todo, nos últimos anos, têm-se efectuado diversos estudos destacando-se pelo seu carácter precursor Simões (1985a, 1985b, 1996, 1997a, 1997b). Ir-se-á, seguidamente, referir alguns dos mais importantes trabalhos que analisam empiricamente a temática da internacionalização das empresas em Portugal.

Em primeiro lugar, importa destacar os trabalhos cujo objecto versa uma multiplicidade de sectores (em simultâneo), nomeadamente: Machado (1993); Simões (1997a, 1997b); Dominginhos (1997); Buckley e Castro (1998); Simões e Castro (1999); Buckley e Castro (1999); Simões e Crespo (2002); Simões e Dominginhos (2001); Dominginhos (2002); Silva, Fernandes e Costa (2002); Câmara e Simões (2007); e Pereira (2007).

Machado (1993) debruça-se sobretudo sobre a vertente exportadora das empresas portuguesas, concluindo que a intensidade exportadora destas dependia de: (i) dimensão da empresa; (ii) intensidade capitalista; (iii) controlo por estrangeiros; (iv) gastos em

Investigação e Desenvolvimento (I&D); (v) crescimento e vantagem comparativa sectorial; (vi) nível salarial e das qualificações dos trabalhadores; (vii) grau de concentração industrial.

Buckley e Castro (1998) verificam a adaptabilidade do ciclo investimento-desenvolvimento à realidade portuguesa. Esta teoria aponta para a existência de uma relação entre o nível de desenvolvimento de um país e a sua posição em termos de IDE líquido (stock *outward* subtraído do stock *inward* de IDE). O pressuposto básico é o da alteração dos fluxos *inward* e *outward* de IDE pelo efeito do desenvolvimento nas condições para as empresas (Dunning 1981). Os autores concluem que os dados prestam algum apoio à teoria mas que as alterações efectuadas na economia portuguesa podiam ser razoavelmente explicadas por outros factores.

De acordo com Simões e Castro (1999) a internacionalização da maioria das empresas portuguesas faz-se de uma forma incremental. O investimento externo efectua-se, normalmente, no seguimento de uma experiência de exportação.

Câmara e Simões (2007) estudam o papel das redes sociais no processo de internacionalização de quatro pequenas e média empresas (PMEs) portuguesas de diferentes sectores. Os autores concluem que, ao facilitar a ligação das firmas com os mercados externos, as redes sociais desempenham um papel importante para a expansão internacional daquelas. Por outro lado, as relações vão ser relevantes no processo de obtenção de conhecimento sobre os mercados externos. No entanto, embora as redes sociais permitam num período inicial, adquirir vantagens a nível da ligação e do conhecimento sobre tais mercados, numa fase posterior estes benefícios são mutuamente exclusivos. Numa etapa mais avançada do processo de internacionalização a mesma relação dificilmente poderá ser utilizada, de forma simultânea, para ligação a um mercado e para obtenção de conhecimento sobre esse mesmo mercado.

Diferentes estudos sectoriais foram, igualmente, desenvolvidos. Num dos primeiros trabalhos nesta área em Portugal, Fontes e Coombs (1997) debruçaram-se sobre as tecnologias de informação. Posteriormente, o sector da cerâmica foi analisado por Feio (1998) e Viana (2006). Este último focou-se numa óptica de *marketing*, enquanto Feio

(1998) optou por relacionar a internacionalização com a competitividade numa base territorial. Por último, importa referir os trabalhos de Mações e Dias (2000) e Teixeira (2001) sobre a internacionalização dos sectores do vinho e do calçado, respectivamente.

O processo de internacionalização sofre influências de factores intrínsecos e exógenos às firmas relacionados com vantagens possuídas por estas (Feio, 1998). O autor remete-nos para o que Dunning (1981) apelida de vantagens PLI: vantagens de propriedade (P); vantagens de localização (L); e vantagens de internalização (I). Por seu turno, Mações e Dias (2001) preconizam que a internacionalização é uma decisão estratégica que passa pela selecção de produtos, mercados e modos de entrada e de estabelecimento mais apropriados. Esta abordagem configura um *trade-off* investimento *versus* grau de controlo da presença no exterior. Quanto maior for o grau de controlo das operações no exterior que a empresa pretenda, maior o compromisso de recursos que terá de efectuar.

Certos destinos da internacionalização das empresas portuguesas têm merecido uma atenção especial por parte dos investigadores. Neste particular destaca-se o Brasil (Silva, 1998, 1999; Mendonça *et al.*, 2001; Silva, Fernandes e Costa, 2002; Costa, 2001).

Silva (1999) aponta para a importância dos factores linguísticos e históricos no desenvolvimento das relações económicas bilaterais. Por seu turno, no inquérito realizado às empresas portuguesas no Brasil, Mendonça *et al.* (2001) obtiveram em 100% das respostas que a língua tinha sido tomada em consideração na decisão de investir. Em alguns dos casos foi mesmo considerada uma importante vantagem competitiva. Por outro lado, a afinidade cultural aparece em terceira posição como motivação para os investimentos no Brasil. Estes aspectos apontam para a importância da proximidade psicológica no processo de internacionalização empresarial conforme defendido pela escola de Uppsala.

As afinidades históricas, culturais e linguísticas que aproximam Portugal e Brasil serviram como instrumento facilitador do investimento português no Brasil. Esta proximidade psicológica, que não é, exactamente, sinónimo de proximidade cultural, conduziu, no entanto, a uma sobrevalorização do conhecimento do mercado brasileiro tendo levado as empresas a optarem, frequentemente, pelo investimento directo sem uma anterior experiência de exportações (Silva, Fernandes e Costa, 2002). Na mesma linha de

pensamento Costa (2001) defende que a proximidade cultural entre os dois países conduz as firmas portuguesas a saltarem etapas. Assim sendo, estes dois trabalhos concluem que a internacionalização das empresas portuguesas para o Brasil é contra-intuitiva ao modelo de Uppsala.

A nível teórico predominam os estudos que abordam a temática de acordo com a perspectiva da Escola de Uppsala, destacando-se nomeadamente; Dominginhos (1997), Simões (1997a), Buckley e Castro (1999) e Simões e Crespo (2002).

Simões (1997a) dedica-se ao estudo de PMEs, concluindo que a falta de experiência internacional e as reduzidas dimensões destas conduzem a uma expansão internacional gradual conforme com o modelo de Uppsala. A internacionalização é vista como um processo de aprendizagem e de reforço progressivo do empenhamento internacional em que ambos se reforçam mutuamente.

Simões e Crespo (2002) estudam a influência de factores específicos à firma no processo de internacionalização em firmas de média dimensão. A pesquisa permite dar algum apoio à abordagem gradual da Escola de Uppsala, afastando, no entanto, a perspectiva “mecanicista”. Os autores constataam a existência de obstáculos que dificultam a evolução para estágios de maior empenhamento internacional.

Por seu turno, Dominginhos (1997) e Buckley e Castro (1999) analisam o processo de internacionalização de grandes empresas, concluindo que estas, apesar da sua maior capacidade financeira e a nível de recursos humanos, abordam a internacionalização com uma postura prudente. A entrada num mercado externo é realizada via exportações, normalmente através de um intermediário. O conhecimento adquirido vai permitir um maior empenhamento, podendo avalizar a criação de subsidiárias comerciais e posteriormente produtivas. A experiência internacional vai ser fundamental na progressiva diminuição do risco e consequente reforço gradual do compromisso de recursos com a internacionalização. Estas características enquadram-se no modelo de Uppsala, que é amplamente confirmado por estes estudos.

A temática das *Born Globals* portuguesas tem granjeado, nos últimos anos, algum realce por parte dos investigadores. Nesse sentido, importa salientar, pelo seu carácter pioneiro, os

trabalhos de Simões e Dominginhos (2001) e Dominginhos (2002), que vêm no seguimento de anteriores estudos efectuados no âmbito próximo das empresas de base tecnológica (Fontes, 1996; Fontes e Coombs, 1997; Teixeira, 2000; Teixeira e Laranja, 2001). Embora *a priori* as *Born Globals* parecessem apontar para empresas situadas nos sectores tecnológicos mais emergentes, Simões e Dominginhos (2001) vieram mostrar que também poderiam existir nos sectores ditos tradicionais, tal como no sector do calçado.

Simões e Dominginhos (2001) e Dominginhos (2002) analisam, respectivamente, três e quatro casos de *Born Globals* portuguesas. Estas empresas internacionalizaram-se no seu primeiro ano de actividade optando por países distantes tanto psicológica como geograficamente.

A Teoria das Redes serve de base teórica aos trabalhos elaborados por Fontes e Coombs (1997) e Simões (1997b). Por seu turno, Lorga (2002) analisou a internacionalização e o processo de colaboração em rede numa determinada empresa. A autora ao debruçar-se sobre a empresa Vitrocristal, ACE releva a importância dos mecanismos tanto inter como intra-organizacionais no processo de internacionalização de uma empresa.

Os trabalhos de Fontes e Coombs (1997 e Simões (1997b) concluem pela existência de três tipos de principais de formas cooperativas: (i) contratos de assistência técnica; (ii) desenvolvimento de produtos conjuntamente com clientes; (iii) e desenvolvimento de tecnologia.

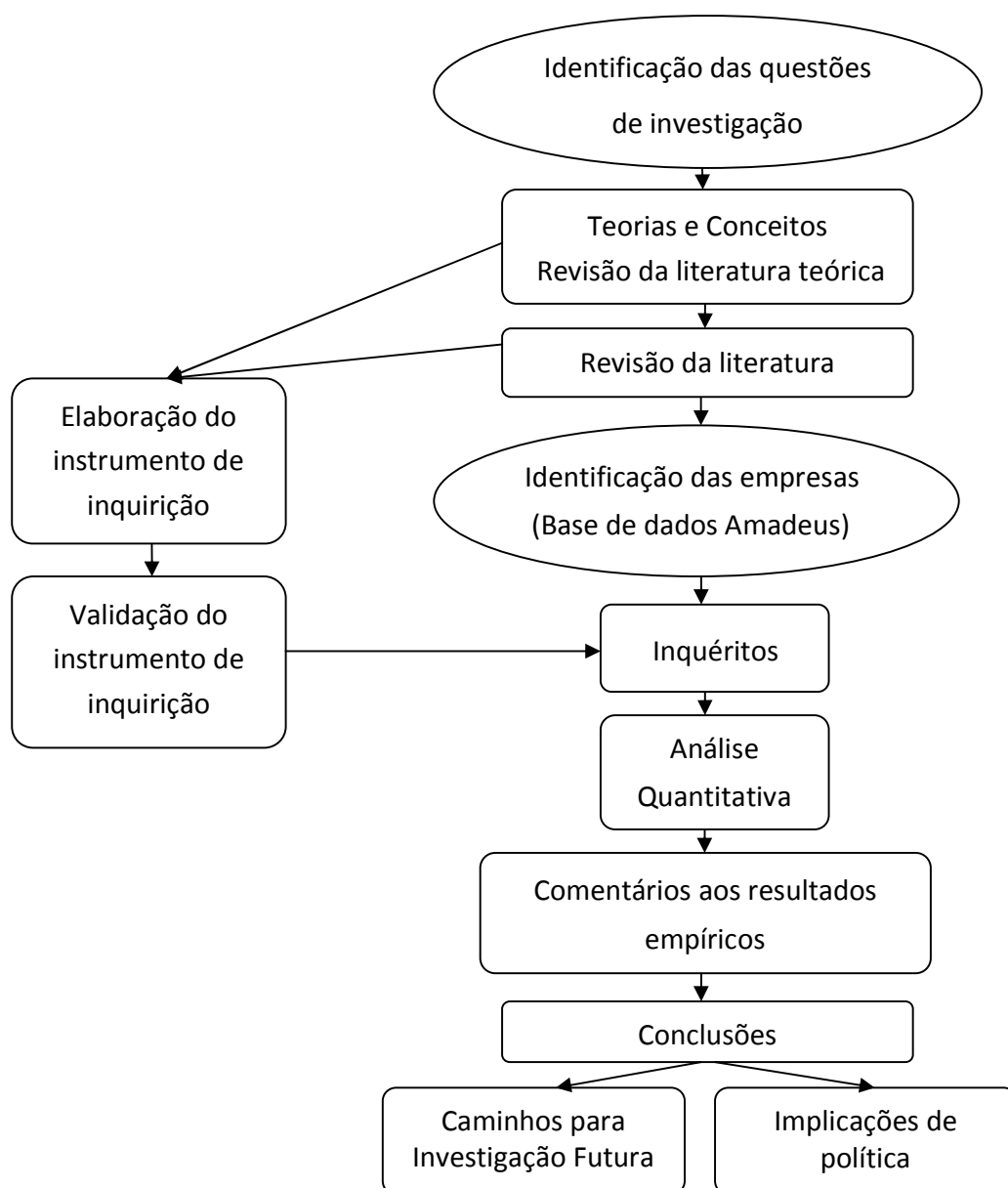
A análise dos trabalhos que incidem sobre a realidade portuguesa revela-se fundamental para este estudo. Ao permitir a compreensão das estratégias de internacionalização seguidas pelas empresas portuguesas independentemente da região onde estejam sediadas, estes estudos apontam caminhos e indicam virtudes e problemas para uma investigação a nível regional.

A aplicabilidade da teoria de Uppsala, das *Born Globals* e da teoria das redes encontra-se profundamente estudada a nível de Portugal. Era, no entanto, fundamental alargar os conhecimentos sobre o perfil de internacionalização adoptados pelas empresas da Região Norte. Ao se dedicar especificamente à análise destas empresas este trabalho vem preencher uma lacuna nos estudos académicos.

Capítulo 2. Metodologia

A metodologia seguida neste trabalho encontra-se sintetizada na Figura seguinte:

Figura 2: Síntese da metodologia



Fonte: Elaboração própria

O ponto de partida de qualquer trabalho de investigação passa pela definição dos objectivos que se pretendem obter. Neste estudo, de forma a operacionalizar esses objectivos, identificaram-se as questões de investigação (mencionadas na Introdução supra) a que se vai procurar responder. De forma a dar resposta às questões de investigação teve que se definir o quadro teórico e conceptual que serviria de base a este estudo. Efectuou-se, para tal, a revisão da literatura teórica relevante. Procedeu-se, seguidamente, à revisão da literatura empírica existente. Abordaram-se, assim, com particular atenção os trabalhos de investigação que se dedicaram ao estudo das empresas portuguesas.

Conforme estabelecido na introdução as questões de investigação são: (i) quais as motivações para a internacionalização; (ii) quais os critérios que decidem a escolha do primeiro mercado externo; (iii) quais os mercados que são preferidos; (iv) que mercados são os mais importantes; (v) quais os modos de entrada e de estabelecimento eleitos; (vi) qual o peso das exportações e das filiais no exterior; (vii) quais os principais obstáculos que enfrentaram; (viii) qual a relevância dos apoios públicos à internacionalização; (ix) e, por ultimo, qual a qualidade do apoio à expansão internacional prestado por instituições.

Desta forma este trabalho versa sobre as empresas do Norte que se internacionalizaram através da criação e/ou aquisição de subsidiárias comerciais e/ou industriais. Por representarem um nível elevado de comprometimento de recursos e pela inexistência de estudos que se debrucem sobre o seu processo de internacionalização, somente estas firmas foram seleccionadas para recolha de dados. A partir de um número inicial de 169¹ empresas obtido através de dados secundários fornecidos pela maior base de dados europeia de informação económico-financeira - a base de dados Amadeus (Bureau Van Dijk, 2009) chegamos a uma população definitiva de 124. Este valor resulta da eliminação de 47 empresas identificadas pela base de dados Amadeus e a adição de duas que dela não faziam parte. As empresas excluídas repartem-se da seguinte forma: 14 por pertencerem ao mesmo grupo de outras que responderam e ter-se percebido que a sua integração conduziria a uma duplicação das respostas; 12 por não terem, no momento actual, qualquer filial no exterior; 9 por não ter sido possível contactá-las de nenhuma forma levando a crer que a empresa já

¹De acordo com a pesquisa efectuada a 23/12/2009 à Base de Dados Amadeus

não existe; outras nove por se encontrarem dissolvidas ou em processo de insolvência; duas por estarem sem actividade; e, por ultimo, uma por ter mudado a sede para fora da Região Norte.

Figura 3: Motivos de exclusão de empresas identificadas pela base de dados Amadeus como tendo filiais no exterior.

Motivo de exclusão	Nº empresas
Pertencem a mesmo grupo de empresas que responderam e a sua integração levaria a duplicação das respostas	14
Não têm filiais	12
Não se conseguiu contactar	9
Dissolvidas ou em processo de insolvência	9
Sem actividade	2
Sede fora da Região Norte	1

Fonte: Elaboração própria

A recolha de dados primários realizou-se através de inquéritos enviados para a totalidade do universo empresarial seleccionado. Para a realização dos inquéritos procedeu-se ao desenvolvimento de um questionário cujas perguntas reflectiram as questões de investigação. Este questionário foi dividido em dez tópicos principais, decorrentes da literatura revista e da base teórica e conceptual adoptada, a saber: (i) descrição da empresa; (ii) motivações para a internacionalização através do estabelecimento de filiais no exterior; (iii) mercados abordados; (iv) modos de entrada e de estabelecimento; (v) dados sobre as exportações; (vi) dados sobre as filiais no estrangeiro; (vii) importância da internacionalização da empresa em relação a alguns indicadores; (viii) principais obstáculos encontrados; (ix) importância dos apoios públicos; (x) qualidade do apoio de algumas instituições.

O questionário (ver Anexo 1) é constituído, na sua maioria, por perguntas fechadas usando-se uma escala de Likert de cinco pontos com excepção da questão B.7. (principais obstáculos à internacionalização) na qual se usa uma escala de Likert com 6 pontos.

Procedeu-se, seguidamente, à validação do questionário recorrendo, para tal, a académicos e a uma amostra-piloto de gestores/empresários.

Os inquéritos foram enviados às empresas por *email* ou correio, havendo um *follow-up* através de contacto telefónico e, quando necessário, o envio de uma segunda via do inquérito.

Com os dados obtidos efectuou-se uma análise quantitativa comentando-se os resultados de forma a dar resposta às questões de investigação e a posicionar a internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal dentro da base teórica relevante. Pretendeu-se, assim, verificar a consonância deste processo com o Modelo de Uppsala ou com as hipóteses alternativas das *Born Globals* e da Teoria das Redes

Capítulo 3. Investigação empírica

3.1. Análise Descritiva

Foram alvo de inquérito 171 empresas tendo sido destas excluídas 47 por diferentes motivos, conforme anteriormente foi mencionado. Daqui resulta um total de 124 empresas das quais responderam 79 o que perfaz uma taxa de respostas de 64%. De acordo com Harzing, (1997) a taxa típica de respostas neste tipo de pesquisas é entre 6% e 16% pelo que a obtida neste trabalho é extremamente elevada. Igualmente conclusivo quanto à representatividade das empresas que responderam é o facto de esta compreender 75% do emprego e 70% do volume de vendas das 124 empresas. Por outro lado, há que relevar que existem 7395¹ empresas exportadoras na Região Norte. Assim sendo, o número das empresas com filiais no exterior é de apenas 2% do total das que exportam o que denota uma grande dificuldade na assumpção de formas de internacionalização mais exigentes a nível de comprometimento de recursos.

Destas empresas, e analisando a respectiva idade, nenhuma tem menos de 5 anos, 5% tem entre 5 e 9 anos e 19% tem entre 10 a 19 anos. O extracto mais representado (49% do total) é o das empresas entre 20 e 49 anos, sendo que 22% têm de 50 a 99 anos e apenas 5% são centenárias. Conclui-se que a maioria das empresas com subsidiárias no exterior tem uma idade elevada. Este resultado vai de encontro ao preconizado pela teoria de Uppsala. Ao pressupor uma postura cautelosa na abordagem dos mercados externos esta teoria prevê que as empresas explorem em primeiro lugar os países de onde são originárias somente partindo mais tarde para os mercados externos. Por outro lado, a entrada nestes mercados é feita através de formas pouco exigentes em termos de compromissos de recursos ocorrendo a abertura de filiais apenas numa fase posterior. Estes hiatos de tempos necessários à aquisição e solidificação de conhecimentos apontam para um perfil de idades elevado.

Relativamente à dimensão, 6 % das empresas respondentes classificam-se como micro empresas (numero inferior a 10 funcionários e volume de negócios que não excede 2 milhões de euros). As pequenas empresas (entre 10 e 49 funcionários e volume de

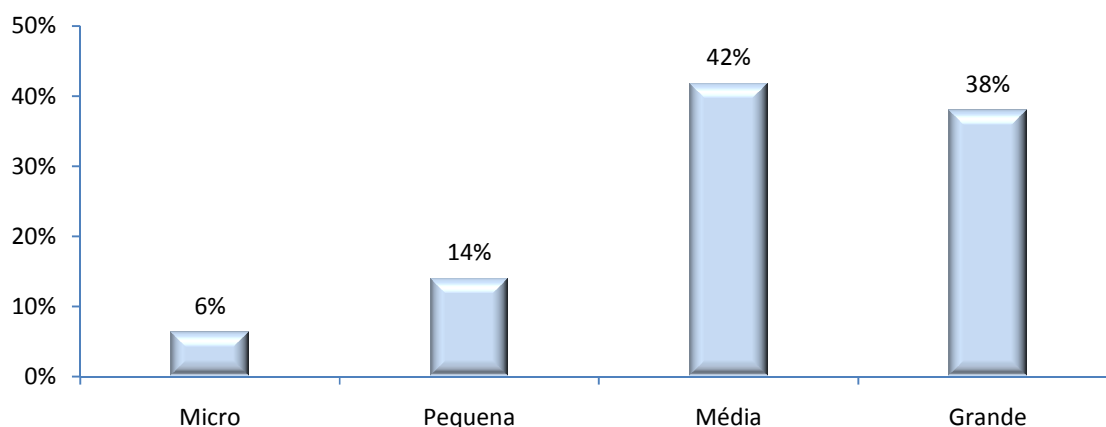
¹ Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), 2007

negócios de 2 a 10 milhões de euros) são 14%, enquanto as de média dimensão (de 50 a 249 funcionários e volume de negócios entre 10 e 50 milhões de euros) totalizam 42%. As restantes 38% das respostas corresponderam a grandes empresas².

Por seu turno a base de dados Amadeus que serve de base à identificação das empresas deste estudo, indica em termos de tamanho que 21% das empresas do Norte de Portugal internacionalizadas através da participação no capital em filiais no exterior são de micro e 15% de pequena dimensão. Classificam-se como de dimensão média 31% e os remanescentes 33% como grandes empresas.

Denota-se um predomínio de empresas de média e grande dimensão. Tal como no ponto anterior estes resultados conformam-se com o expectável pela teoria de Uppsala. Inerente ao gradualismo desta teoria está a ideia que as operações no exterior exigem uma elevada dotação e afectação de recursos e uma grande capacidade de gestão. Estas características são mais facilmente encontradas nas empresas de maior dimensão.

Figura 4: Tipos de empresas por dimensão presentes na amostra (peso no total das empresas que responderam)



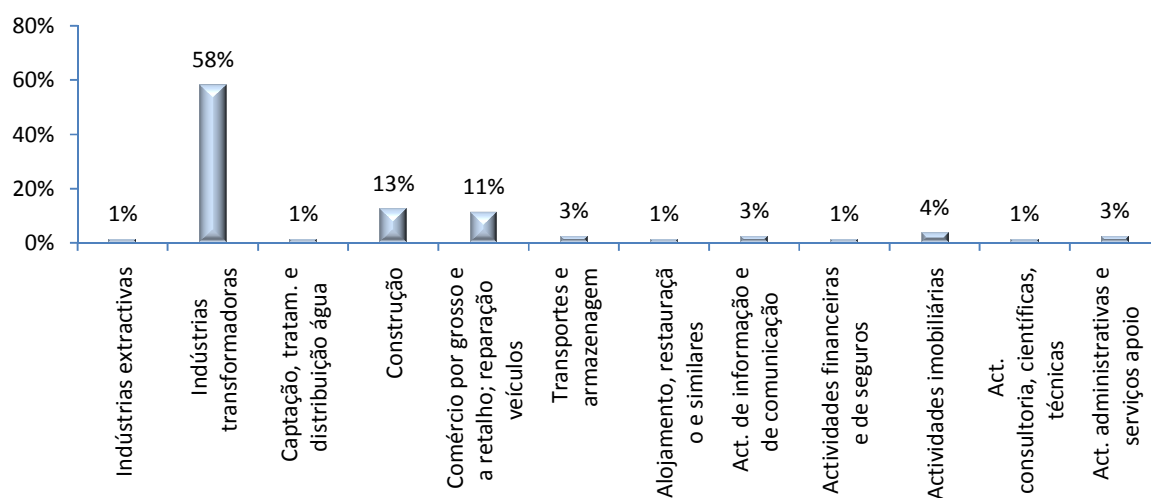
Fonte: Elaboração própria

²-Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas [Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003].

Em termos sectoriais de acordo com a terminologia adoptada na Classificação Portuguesa das Actividades Económicas - revisão 3 (CAE)³ na amostra encontram-se representados 12 dos 21 sectores do 1º nível. Predomina a indústria transformadora (58%), seguindo-se a construção (13%) e o comércio por grosso e a retalho e reparação de veículos automóveis e motociclos (11%). Nenhum dos outros sectores alcança individualmente os 5%.

No que concerne à indústria transformadora estão representados 18 dos 24 subgrupos de nível hierárquico imediatamente inferior que a compõem. De entre estes há a destacar: o fabrico de têxteis e a indústria da madeira e da cortiça e suas obras, ambos com 13% do total das empresas deste sector.

Figura 5: Composição sectorial da amostra (peso no total das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao peso dos trabalhadores com mais de 12 anos de escolaridade as empresas apresentam uma média de 29% com mínimo de 1% e máximo de 100% o que espelha a heterogeneidade da amostra. Em 2007 este indicador apresentava uma taxa de

3-Decreto-Lei n.º 381/2007 Diário da República, 1.ª série - N.º 219 - 14 de Novembro de 2007

11%⁴ para os estabelecimentos⁵ da Região Norte, numa tabela dominada pelo nível de ensino básico com 71%. Embora as noções de estabelecimento e empresa⁶ não sejam equivalentes a disparidade dos valores obtidos permitem-nos tirar algumas ilações. Patenteia-se uma muito superior preocupação com as qualificações dos recursos humanos nas empresas internacionalizadas através de abertura de filiais. A internacionalização é bastante exigente para as empresas, sendo as qualificações dos recursos humanos, pelas implicações que têm no sucesso deste processo, extremamente valorizadas. A perspectiva da Escola de Uppsala ao pressupor a existência de diferentes etapas de internacionalização e um avanço gradual e incremental entre elas, aponta para a necessidade da empresa se precaver preparando-se devidamente para os desafios que uma etapa superior implica. Essa preparação passa obrigatoriamente pela qualificação e certificação dos seus recursos humanos. Estes valores estão, portanto, de acordo com o expectável pela teoria de Uppsala. Nas motivações para a internacionalização através do estabelecimento de filiais no exterior predomina uma perspectiva de internacionalização ligada à procura de mercados (Dunning e Lundan, 2008). As empresas relevaram em primeiro lugar a importância do acesso a novos mercados com potencial de crescimento com 4.4⁷ seguido das limitações do mercado interno com 3.8. Embora a procura de novos mercados possa ser promovida por limitação do mercado interno, esta não encerra a multiplicidade das suas causas. A grande dimensão do mercado interno do país de proveniência das empresas pode, igualmente, actuar como uma plataforma propícia de lançamento para experiências externas, como se verifica no caso das firmas dos Estados Unidos da América (EUA). De notar, igualmente, a forte valorização que algumas empresas atribuem a outros factores não mencionados no

⁴ Fonte: Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Segurança Social (GEP/MTSS), Quadros de Pessoal, 2007

⁵ De acordo com o GEP/MTSS estabelecimento é unidade local que, sob um único regime de propriedade ou de controlo, produz exclusiva ou principalmente um grupo homogéneo de bens ou serviços, num único local.

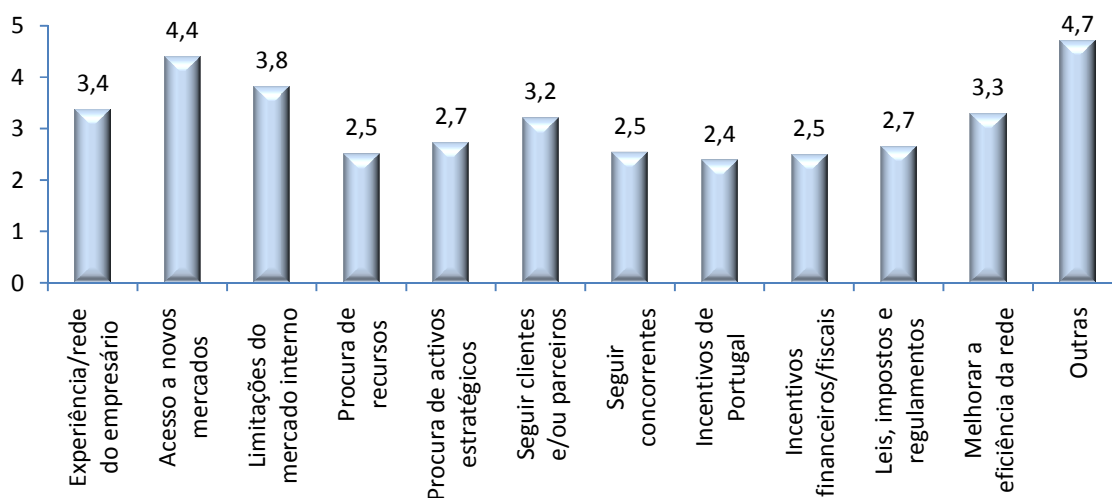
⁶ De acordo com o GEP/MTSS empresas é uma entidade económica que desenvolve uma determinada actividade, sendo constituída por uma sede social e estabelecimentos com localizações diversas

⁷ De acordo com escala de Likert de cinco pontos (1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - medianamente importante; 4 - muito importante; 5- extremamente importante)

questionário. No total sete firmas apontaram diferentes motivações que no seu conjunto obtiveram um valor médio de 4.7⁸.

Na ordem inversa destaca-se pela sua pouca importância os incentivos à internacionalização atribuídos por Portugal com 2.4. Logo de seguida aparecem a procura de recursos, os incentivos financeiros e fiscais e seguir concorrentes cada um com 2.5. A eficácia das políticas públicas de incentivo à internacionalização está, claramente, colocada em causa. Um desajustamento à realidade empresarial, ou mesmo, uma deficiente estratégia de comunicação têm contribuído para que estas não produzam os efeitos desejados. Torna-se, portanto, necessário que as instituições competentes revejam as suas estratégias.

Figura 6: Motivações para o estabelecimento de filiais no exterior (média das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

⁸ Avaliadas com 5: estar perto do mercado; poder de compra/tamanho do mercado; cobertura e distribuição no mercado; estratégia de crescimento; relação linguística e histórica com os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP)
Avaliadas com 4: globalização das economias; informação Global. Existência de informações que permitem avançar para aquele mercado

Na análise dos critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo abordado salienta-se uma grande similitude entre as médias obtidas para cada um em exportação e as alcançadas em criação de filiais. Assim sendo, tanto os critérios mais importantes como os menos importantes são os mesmos para ambas. Constatase que as empresas vêem a sua internacionalização como um processo integrado. As diferentes fases que a constituem, embora possuindo características próprias, são percebidas como partes da mesma realidade e, como tal, avaliadas de forma semelhante.

Tal como no ponto anterior do questionário, a lógica da procura de mercado domina, o que se reflecte na preponderância da escolha da dimensão/potencial de mercado como principal critério com 4.2⁹ nas exportações e 4.4 nas filiais no exterior. Imediatamente a seguir as empresas indicam a oportunidade de negócio com 4.1 nas duas situações. De acordo com Kotler (2000) certos mercados externos apresentam oportunidades de lucro superiores ao mercado interno, conduzindo à internacionalização das empresas. Neste ponto em particular os valores atribuídos a critérios não mencionados, embora com médias finais bastante elevadas de 4.5¹⁰ para exportação e 5¹¹ para filiais no exterior, são pouco representativos, visto reflectirem a opinião de somente duas e uma empresa, respectivamente.

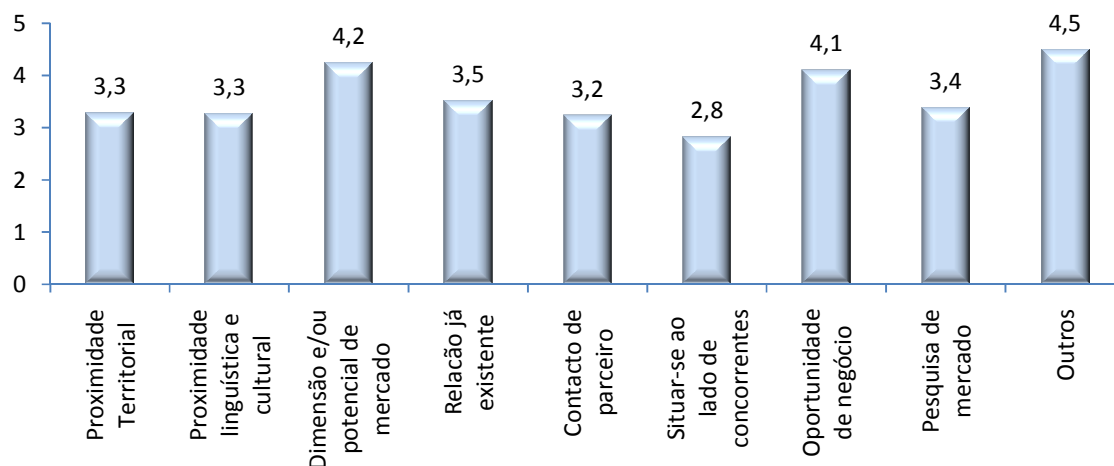
Nota-se, de igual forma, uma certa subalternização dos critérios relacionados com a Teoria das Redes, nomeadamente contacto de parceiro e situar-se ao lado de concorrentes importantes. Estes aparecem como os de menor importância obtendo, respectivamente, 3.2 e 2.8 em ambas as situações. O outro critério relacionado com a Teoria das Redes, especificamente o relacionamento pessoal ou comercial já existente é bem mais relevado. Ao preconizar a interligação da empresa com os outros participantes do mercado, as redes permitem a diminuição de custos e riscos e a potenciação de vantagens competitivas. No entanto, aparentemente as empresas nortenhas assumem a internacionalização como entidades isoladas desperdiçando esses benefícios.

⁹ De acordo com escala de Likert de cinco pontos (1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - medianamente importante; 4 - muito importante; 5 - extremamente importante)

¹⁰ 4 – facilidade de logística; 5 - *cross-selling* (grupo).

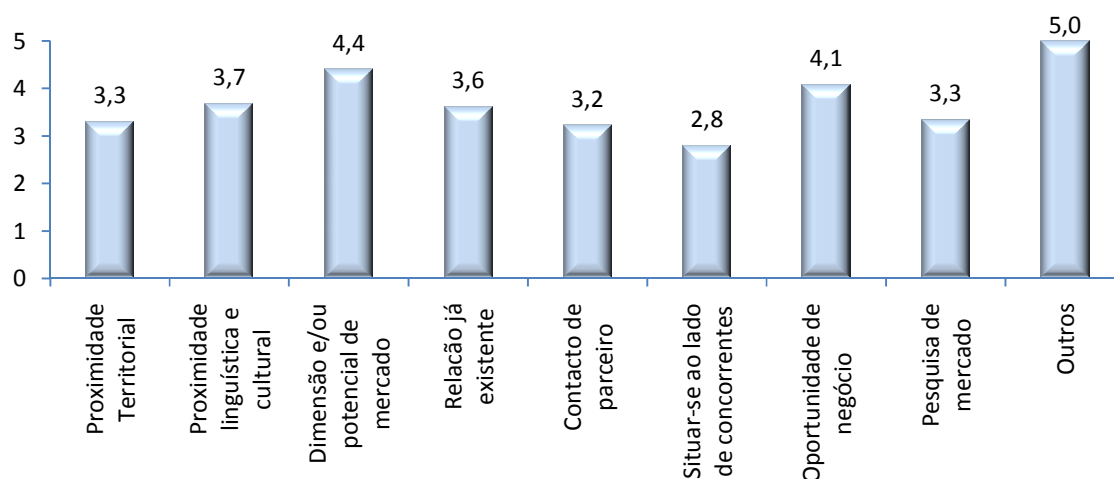
¹¹ 5 - *cross-selling* (grupo)

Figura 7: Critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo abordado para exportação (média das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

Figura 8: Critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo abordado para filiais (média das empresas que responderam)

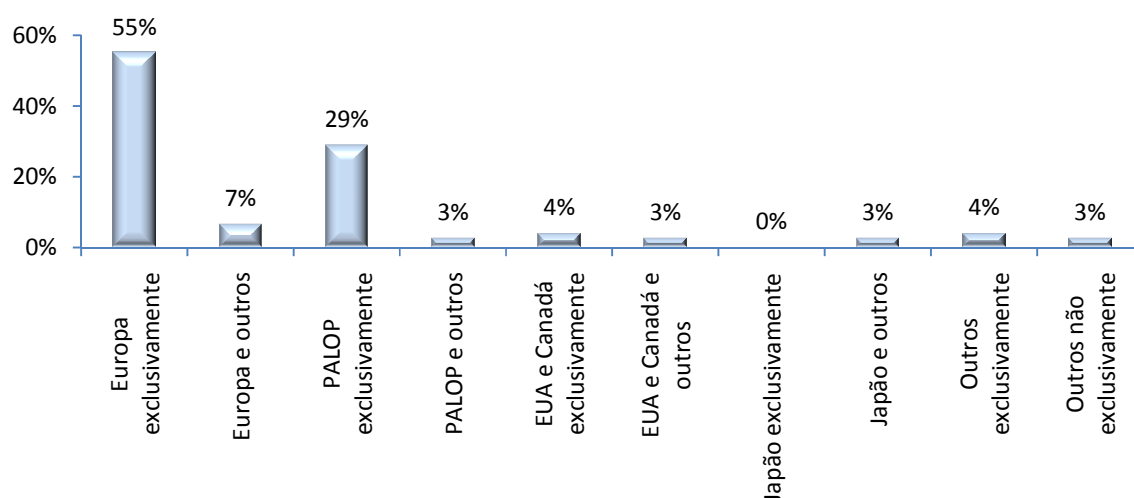


Fonte: Elaboração própria

Em relação aos países de destino da primeira internacionalização constata-se a importância do continente europeu que sendo o espaço geográfico e económico em que Portugal se insere teve a primazia em 62% dos casos. Somente 7% das empresas optaram em paralelo

por outras direcções para iniciar a sua expansão internacional. As condições preferenciais, a proximidade geográfica e o elevado conhecimento que as empresas têm sobre o mercado europeu apontam para que lhe esteja inerente um risco comparativamente reduzido. É, portanto, expectável que a adopção de uma postura cautelosa conforme à teoria de Uppsala leve as empresas a ver na Europa um pólo privilegiado para iniciar a sua internacionalização. De destacar em termos europeus a importância da Espanha que foi escolhida por 34% das empresas para iniciar a sua internacionalização. A outra grande direcção tomada foi os países de língua portuguesa que mereceram a opção de 32% das empresas. Neste grupo que inclui o Brasil e os PALOP, Angola foi a preferida com 18% das escolhas empresariais. O Brasil, por seu turno, mereceu a preferência de 7%. Em termos agregado estes países foram os únicos escolhidos por 29% das empresas.

Figura 9: Primeiros mercados internacionais (peso no total das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

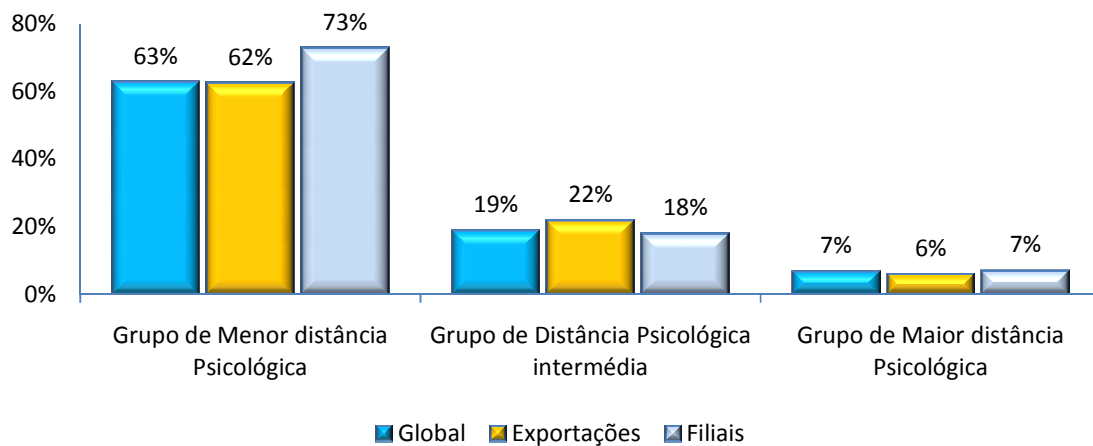
Em termos cronológicos destaca-se 1 marco temporal: a entrada de Portugal para a Comunidade Económica Europeia (CEE) precursora da União Europeia (UE), em 1986. Antes dessa data, Portugal pertencia à *European Free Trade Association* (EFTA) o que se reflectia decisivamente aquando da escolha dos primeiros mercados a abordar. Nestes anos

destaca-se pela sua importância o Reino Unido, membro da EFTA até 1973 quando a abandonou para fazer parte da CEE. Assim sendo, os membros da EFTA, considerando neste grupo o Reino Unido em todo o período anterior a 1986, foram escolhidos no total por 43% das empresas e por 25% em exclusivo para iniciar a sua internacionalização. Com uma importância ligeiramente inferior aparecem os países da então CEE (excluindo o Reino Unido) que merecem a opção de 39% das empresas sendo 14% em exclusivo. A Espanha foi eleita por 14% das firmas, no entanto, foi a única escolha para apenas 4%.

O período a partir da entrada de Portugal na CEE caracteriza-se pelo crescimento da importância dos países de expressão portuguesa por oposição ao desaparecimento da referência a países da EFTA, muitos dos quais aderiram, aliás, à UE. A UE, expandida geográfica e economicamente por consecutivas novas adesões, agrega, neste período, 54% das preferências do primeiro mercado a abordar, sendo 48% em exclusivo. Nota-se um grande crescimento da importância dos países de expressão portuguesa que são destino do início da internacionalização de 42% das firmas, tendo apenas 4% optado por entrar simultaneamente em outro grupo de países.

Analisando o local de destino da primeira internacionalização tendo em conta o sector de actividade verifica-se que as empresas da indústria transformadora elegem por grande maioria a Europa. Este continente é o preferido por 79% das empresas ao que se seguem os países de língua portuguesa com apenas 16%. Por seu lado, a construção apresenta um perfil peremptoriamente oposto. Neste sector, 80% preferiram os países de língua portuguesa, tendo os restantes 20% escolhido países menos habitualmente escolhidos, como Marrocos e Venezuela. Em ambas as situações as firmas não se expandiram no mesmo ano para outros agrupamentos de países. Por fim, no comércio por grosso e a retalho e reparação de veículos automóveis e motociclos o continente europeu é destino de 56% das firmas e os países de língua portuguesa de 33%, os remanescentes 11% optam pelos EUA e Canadá. Tal como no sector anterior não houve entradas em simultâneo em outros grupos de países.

Figura 10: Distância Psicológica: grupos de Países escolhidos em exclusivo para iniciar a internacionalização (peso no total das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

Um dos aspectos fundamentais da teoria de Uppsala é a noção de distância psicológica. De acordo com este quadro conceptual as empresas optam por iniciarem a sua internacionalização por países similares ao de onde são originárias expandindo gradualmente as suas operações para outros psicologicamente mais afastados à medida que vão adquirindo experiência. Para avaliar a importância da distância psicológica nas escolhas das empresas dividiu-se os países em 3 grupos: (i) o primeiro correspondente aos mais semelhantes a Portugal e inclui os países de expressões portuguesa e espanhola, a França e a Itália; (ii) o segundo representa os países de média distância psicológica e inclui todos os restantes países da Europa; (iii) por fim, o grupo de maior distancia psicológica que incorpora todos os outros países.

Em primeiro lugar analisou-se o primeiro mercado eleito para internacionalização. O primeiro grupo foi o único preferido por 63% das empresas e o segundo por 19%. Os países de maior distância psicológica foram os únicos seleccionados por somente 7% das empresas. Esta situação é replicada quando os dados relativos às exportações e às filiais no exterior são observados separadamente. Assim, nas exportações 62% das firmas escolheram exclusivamente países do primeiro grupo e 22% do segundo grupo. O grupo de maior distância psicológica foi o único escolhido por apenas 6% das empresas. Nas filiais

no exterior a situação é ainda mais extrema com 73% das empresas a escolherem apenas países do grupo de menor distância psicológica, enquanto os segundo e terceiro grupos mereceram a preferência de 18% e 7% das firmas respectivamente.

Seguidamente procurou-se aferir se as empresas se expandem gradualmente ou rapidamente para localizações mais afastadas psicologicamente. Nesta situação e devido às diferentes características e implicações que possuem a exportação e criação de filiais analisou-se a evolução para cada uma delas em separado. Tendo sido solicitado às empresas os três primeiros mercados internacionais por ordem de entrada, existem situações em que no mesmo ano as empresas penetraram em mais do que um mercado. Nesse caso se no primeiro ano de internacionalização fossem escolhidos países pertencentes a grupos diferentes e o país escolhido posteriormente pertencesse ao grupo de maior distância psicológica de entre esses dois, considerou-se que a empresa tinha avançado para países com maior distância psicológica. Em caso de opção posterior ser a oposta considerou-se que a opção foi por países de menor distância psicológica. Se no primeiro ano a empresa apenas tiver tido um destino geográfico para a sua expansão e num momento posterior os países pertencem ao mesmo grupo do país inicial e a um grupo mais próximo psicologicamente, considerou-se que a opção foi por países de menor distância psicológica. Caso o outro país pertencesse a um grupo psicologicamente mais distante considerar-se-ia a situação oposta. Sempre que um momento inclui o grupo de países de menor e o de maior distância psicológica e o outro momento o país seleccionado é de distância média não se aferiu qualquer resultado.

Analisando em primeiro lugar as exportações constatou-se que do primeiro para o segundo momento 55% das empresas viram a distância psicológica manter-se idêntica, ao passo que 21% dirigiram-se para países mais parecidos com Portugal e 23% para países mais distantes. Manteve-se, pois, praticamente a situação inicial. Do segundo para o terceiro momento já se nota alguma evolução no sentido da deslocação para países mais distantes psicologicamente com 46% das empresas a optarem por destinos de maior distancia psicológica que anteriormente. Apenas 11% deslocaram-se para países mais semelhantes a Portugal. Analisando a evolução do primeiro momento para o terceiro momento verifica-se uma situação similar à do segundo para o terceiro. As firmas preferem em 46% dos casos

países mais distantes psicologicamente. Somente 9% destas optou para avançar para mercados com menor distância que os anteriormente abordados.

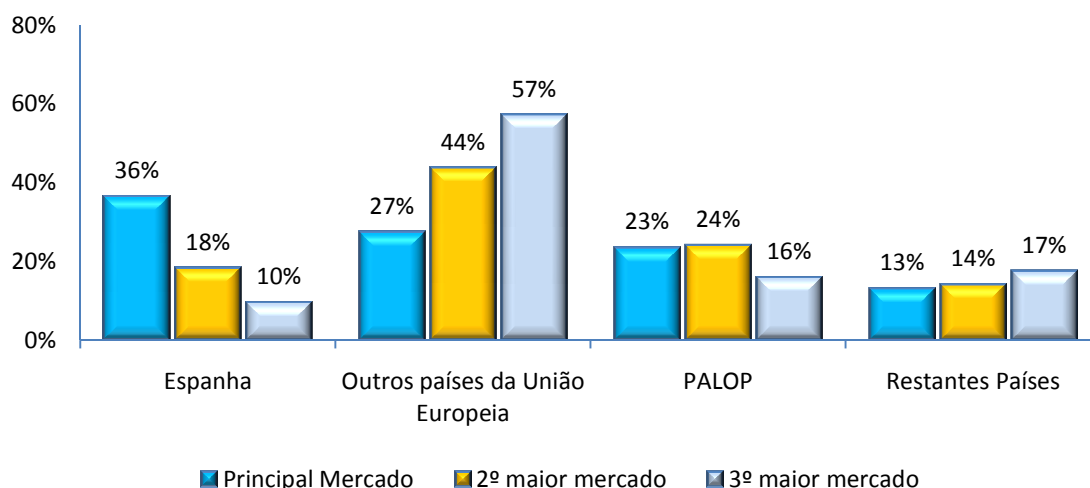
No que respeita às filiais externas a situação verificada é similar embora com algumas particularidades. Do primeiro para o segundo momento 52% das empresas mantêm um nível semelhante ao inicial, enquanto 23% deslocam-se para destinos psicologicamente mais distantes. Em 25% dos casos os destinos são psicologicamente mais próximos. Do segundo para o terceiro momento 38% das empresas avançam para países mais distantes e somente 28% para destinos mais próximos a Portugal. Finalmente, do primeiro para o terceiro momento constata-se que 31% das empresas avançaram para países mais afastados psicologicamente e somente 19% para países mais parecidos.

Constata-se que as empresas numa primeira fase tendem a ir para países com menor distância psicológica cuja maior semelhança com o seu país de origem lhes permita um maior conhecimento sobre o ambiente socioeconómico e, como tal, responder de forma mais adequada aos desafios que lhes surjam. Posteriormente, evoluem, de forma gradual, para destinos mais diferentes na medida em que vão ganhando experiência e conhecimento sobre os mercados externos. Verifica-se, igualmente, uma maior opção por países mais próximos psicologicamente nas situações de aberturas de filiais no exterior que por natureza exigem maior empenho de recursos. Esta maior exigência de meios aumenta os riscos inerentes à operação advindo daí a necessidade de um melhor conhecimento do mercado e, como tal, a opção por destinos mais parecidos com o país de onde a firma é originária. Constata-se, pois, que as empresas da Região Norte de Portugal comportam-se em termos de distância psicológica de acordo com o postulado pelo modelo de Uppsala.

Em termos de principal mercado internacional por volume de vendas a Espanha aparece destacada com 36% do total das empresas. Logo a seguir aparece a UE (excluindo a Espanha) com 27% e os países de expressão portuguesa com 23%. A configuração em termos de segundo e terceiro principais mercados remete-nos para uma descida da importância da Espanha para 18% e 10% respectivamente que vai ser compensada pela subida dos outros países da UE. Sendo o segundo mercado para 44% das empresas e o terceiro para 57%, os restantes países da UE ocupam neste particular uma posição

destacada. A integração de Portugal na UE e subsequente livre circulação de bens e capitais conduzem a que esta ocupe uma posição destacada como principal mercado das empresas da região. Por outro lado, também se atesta a importância do conhecimento visto os países psicologicamente mais próximos, nomeadamente, Espanha e os países de expressão portuguesa ocuparem posições de destaque. Embora no caso de Espanha a sua importância também possa ser atribuída à vizinhança geográfica e à comum participação na UE.

Figura 11: Principais mercados por volumes de vendas (peso no total das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

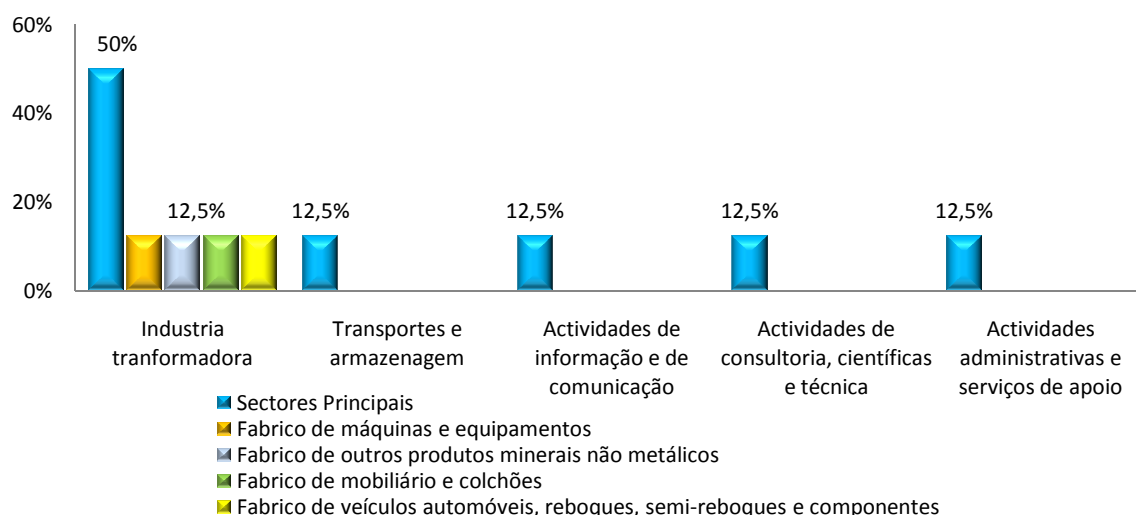
Pretendeu-se, igualmente, identificar empresas que assumissem o perfil de *Born Globals*. Não havendo um quadro conceptual único a operacionalização deste conceito obedece a diferentes critérios. Assim, assumiram-se alguns pressupostos que a empresa tem de cumprir: (i) ter até vinte anos inclusive; (ii) ter iniciado a internacionalização nos primeiros cinco anos; (iii) Ter avançado nos primeiros dez anos para pelo menos três países; (iv) nos primeiros dez anos ter aberto pelo menos uma filial no exterior.

Embora não exista acordo entre académicos sobre o início do fenómeno *Born Globals* estes deixaram sempre implícito tratar-se de um fenómeno recente constituído por empresas jovens. Como tal, considerou-se, apenas, as empresas fundadas a partir de 1990 inclusive, três anos antes do primeiro estudo sobre tema desenvolvido por Rennie em 1993. De acordo com Oviatt e McDougall (1993) as *Born Globals* são empresas que praticamente desde a sua fundação procuram desenvolver as suas vantagens competitivas aproveitando as potencialidades da internacionalização. Não existe, no entanto, um acordo entre os diferentes autores sobre o espaço que medeia entre a fundação da empresa e o início das suas actividades internacionais. Este hiato pode ir de menos de dois anos (Moen, 2002; Moen e Servais, 2002) até a um máximo de quinze anos para atingir vendas superiores a 50% no seu continente de origem (Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004). A decisão tomada, neste trabalho, pelos cinco anos enquadra-se dentro destes limites. Em termos de abrangência geográfica da expansão internacional das *Born Globals* os estudos existentes são bastantes díspares na definição que utilizam. Encontramos desde a versão minimalista defendida por Sharma e Blomstermo (2003) que optam por aceitar as empresas que tenham entrado em pelo menos um mercado internacional até Chetty e Campbell-Hunt (2004) que consideram apenas as firmas com operações por todo o mundo. Decorre, igualmente, que as *Born Globals* são tidas como empresas que rapidamente se globalizam (Gabrielsson e Kirpalani, 2004), o que acresce uma variável temporal aos conceitos de abrangência geográfica anteriormente expostos. Daqui resultou a opção pela terceira premissa. Por último, inerente à própria noção de *Born Globals* está a ideia da internacionalização das empresas não se processar de forma gradual, verificando-se frequentemente saltos de fases. De igual forma, quanto maior o número de actividades da cadeia de valor que uma empresa coordena a nível internacional mais esta se classifica como *Born Global*. Por estes motivos optou-se por criar o quarto critério.

Seguindo estes critérios obtivemos um total de oito empresas correspondendo a cerca de 10% da nossa amostra. Tal como na amostra original nota-se uma concentração na indústria transformadora (50% do total das empresas pertencendo todas a ramos diferentes deste sector). Nenhum outro sector encontra-se representado por mais de uma firma. Em

termos de dimensão dominam as empresas médias com 50% do total encontrando-se as micro e as pequenas empresas representadas por 25% cada.

Figura 12: *Born Global* - composição sectorial (peso no total das empresas que responderam)

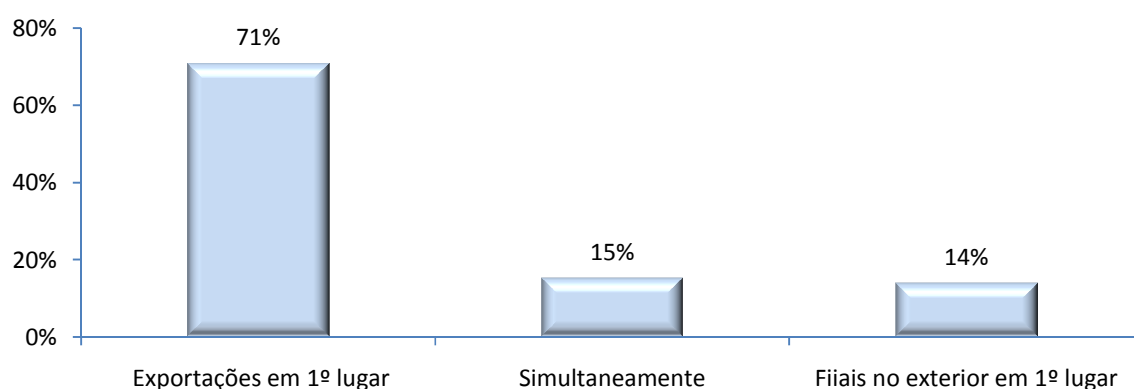


Fonte: Elaboração própria

Para 75% das empresas a primeira experiência de internacionalização foi realizada unicamente através de exportações. O modelo de Uppsala preconiza uma primeira abordagem aos mercados externos através de exportações esporádicas. Normalmente estas exportações são realizadas por meios próprios. No entanto, ao invés do defendido por este modelo cuja relação de interacção entre conhecimento e compromisso no mercado (Johanson e Vahlne, 2006) prevê uma abordagem prudente, as empresas não fazem corresponder a um maior nível de exportações a utilização de distribuidores (agentes). Uma visão voltada para a diminuição dos riscos como a defendida por esta escola aconselharia à utilização dos distribuidores, logo que as exportações perdessem o carácter esporádico. De entre as empresas 72% referiram ter avançado utilizando em primeiro lugar somente canais próprios, enquanto 9% usaram simultaneamente a estes os serviços de distribuidores. Reforçando esta tendência saliente-se o facto de 63% das firmas não terem

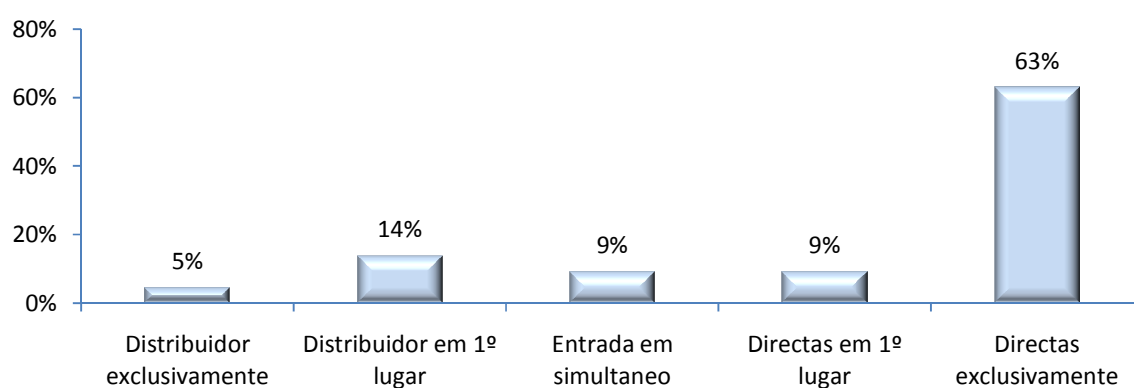
tido qualquer experiência com distribuidores, ao enquanto as que nunca realizaram exportações por canais próprios foram apenas 5%. As especificidades culturais diferenciam mercados criando barreiras à penetração. A opção da utilização quase em exclusivo de meios próprios apesar de denotar uma facilidade de contacto directo com os clientes pode negligenciar aspectos fundamentais na abordagem do mercado.

Figura 13: Modos de entrada nos mercados externos: exportações vs filiais no exterior (peso no total das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

Figura 14: Modos de entrada: exportações por distribuidor vs exportações directamente realizadas pela empresa (peso no total das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, verifica-se a independência desta opção em relação à dimensão da empresa. O peso das firmas que optaram por iniciar as exportações recorrendo apenas a canais

próprios atinge os 75% nas micro empresas, 78% nas pequenas, 69 % nas de média dimensão e 73% nas grandes empresas.

Se analisarmos os três principais sectores representados na amostra, percebe-se que a tendência é transversal a todos embora sejam patentes algumas diferenças. A construção e o comércio por grosso e a retalho e reparação de veículos automóveis e motociclos apresentam uma forte predominância de empresas que usaram sempre meios próprios para realizarem exportações. Na construção 90% das empresas nunca recorreram a distribuidores enquanto no segundo sector referido este valor desce para 88%. Na indústria transformadora, em virtude da sua maior abrangência sectorial existe uma maior diversidade, predominando, contudo, as situações de início de internacionalização com somente recurso a exportações directamente realizadas pela empresa que atingem 65% do total. Os distribuidores são preferidos por 22% destas empresas e o uso simultâneo dos dois meios pelos remanescentes 13%.

Para determinar a influência da idade da empresa na escolha da forma de entrada através de exportação dividiu-se a amostra em dois grupos: o primeiro inclui as empresas com menos de 21 anos e o segundo a partir de 21 anos de idade. Em ambos os casos a entrada via distribuidor aparece como a preferida por apenas uma minoria. Denota-se, no entanto, uma tendência para um ainda menor recurso aos distribuidores nas empresas fundadas mais recentemente. Enquanto nas empresas mais antigas 20% iniciaram a sua internacionalização usando apenas os serviços de distribuidores, nas empresas mais recentes somente 13% afirmaram fazer-lo.

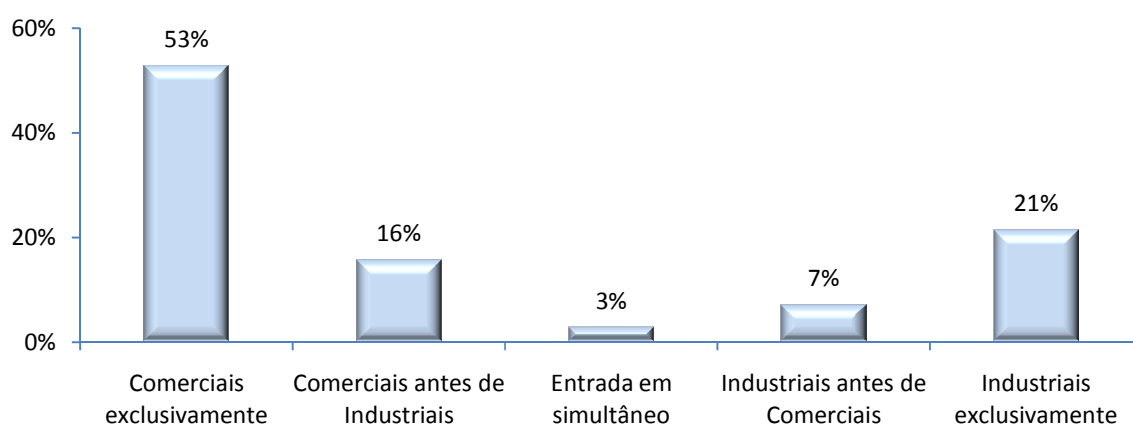
Verifica-se, pois, uma transversalidade da preferência pelas exportações directamente realizadas pela empresa independentemente da dimensão, sectores e idade das empresas.

Este comportamento encontra-se em conformidade com a teoria da internalização que segue a abordagem baseada nos custos de transacção. Coase (1937) afirmou que os custos de transacção, de coordenação e de contratação deveriam ser tomados em consideração na análise da integração vertical. O autor define os custos de transacção como os resultantes de obter informação, negociar, estabelecer e garantir o cumprimento dos contratos. Posteriormente, Williamson (1985) denomina estes custos de *ex ante*, criando,

simultaneamente, a noção de custos de transacção *ex post*, referindo-se aos valores despendidos com a monitorização, a renegociação e adaptação do contrato a novas circunstâncias. Perante a necessidade de exercer determinada actividade a empresa pode seguir dois caminhos distintos: (i) integrar internamente as operações na sua estrutura (internalização); (ii) recorrer ao mercado (externalização). A internalização está associada a custos de coordenação que são os inerentes à organização e realização da actividade pela própria empresa nomeadamente, custos administrativos, de comunicações, de controlo, entre outros. Por seu lado, os custos de transacção decorrem da externalização. A empresa optará pelo caminho que lhe permita a optimização da sua situação.

Na situação em concreto e tendo as empresas optado maioritariamente por exportar directamente através de canais próprios pode-se concluir que os custos de transacção associados à exportação via distribuidor eram superiores aos custos de coordenação interna.

Figura 15: Modos de entrada: filiais comerciais vs filiais industriais (peso no total das empresas que responderam)



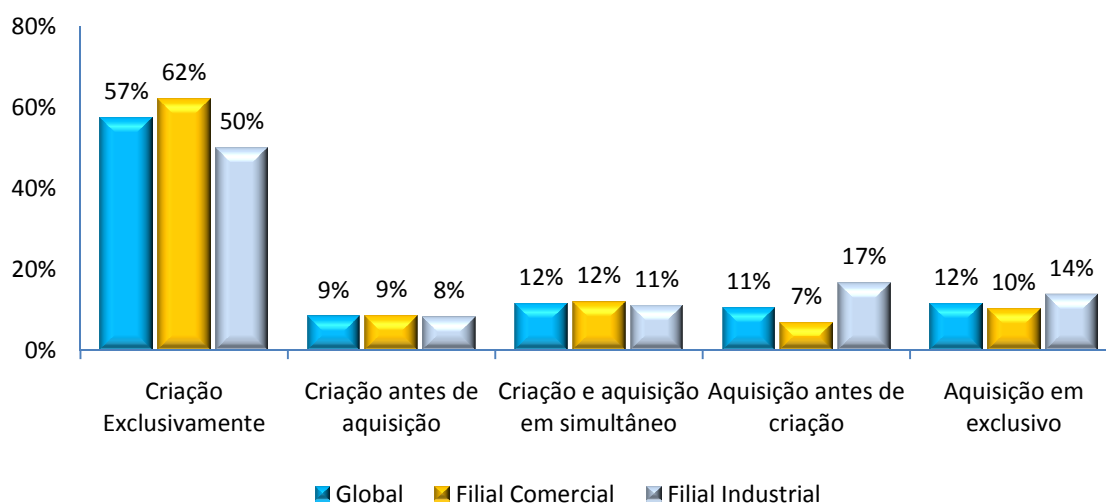
Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, denota-se a preferência pela entrada através de filiais comerciais em relação a filiais industriais. Aquando da abertura da primeira filial do exterior 72% das optaram

por uma filial comercial sendo que 53% afirmou nunca ter aberto filiais industriais. Mais uma vez este comportamento conforma-se com a atitude prudente preconizada pelo modelo de Uppsala.

Embora haja casos que podem ser identificados como *Born Globals* e que se procurou identificar anteriormente, verifica-se uma clara tendência no sentido da coerência da internacionalização da maioria das empresas da Região Norte com o modelo preconizado pela Escola de Uppsala. No entanto, não existe uma concordância total da realidade empírica com a teoria económica. A principal divergência identificada é que se consubstancia no uso generalizado de canais próprios para exportar não é, contudo, suficiente para desvirtuar as conclusões principais.

Figura 16: Modo de estabelecimento: criação vs aquisição (peso no total das empresas que responderam)



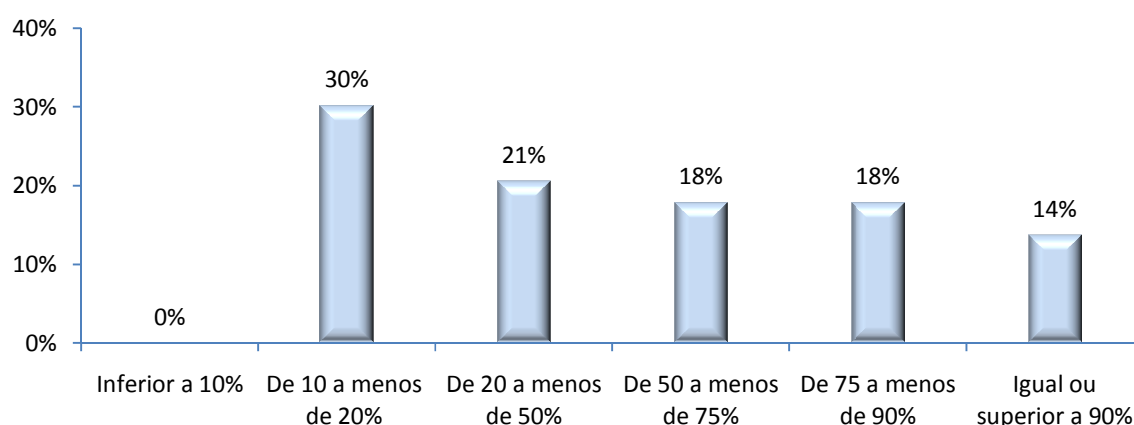
Fonte: Elaboração própria

Em termos de modos de estabelecimento denota-se a primazia dada à criação de novas empresas em detrimento da aquisição de empresas já existentes tanto nas situações de filiais comerciais como industriais. Assumindo a totalidade das empresas com filiais comerciais e industriais 57% têm no exterior apenas empresas criadas de raiz. Este valor

sobe a 62% do total quando nos referimos a filiais comerciais. Como anteriormente foi referido esta situação consubstancia circunstâncias de não existência de empresas apetecíveis no mercado de destino e/ou da vantagem competitiva da empresa ser muito dependente de especificidades próprias da firma.

Um dos indicadores da importância da internacionalização para uma firma é o peso das exportações no seu volume de vendas. Neste particular as empresas exibem uma média de 47%, sendo que 32% apresentam uma dependência em relação ao exterior nas vendas igual ou superior a 75%.

Figura 17: Peso das exportações no volume de vendas (peso no total das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

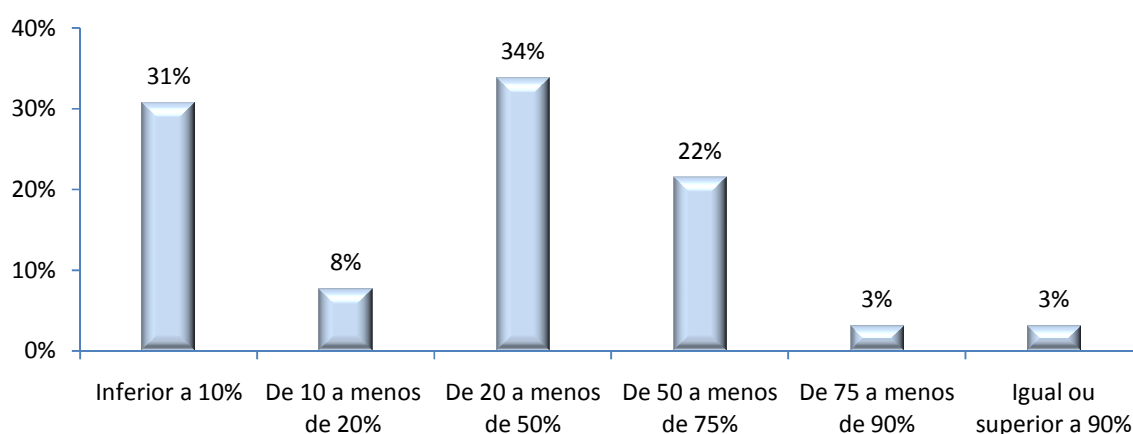
O peso do número de clientes internacionais no total de clientes segue em linha com o indicador anterior exibindo uma média de 44% e um valor igual ou superior a 75% para 29% das empresas.

Em termos gerais conclui-se que o volume de vendas médio por cliente nas exportações é ligeiramente superior ao realizado no mercado interno.

Em média as empresas exportam para aproximadamente 21 países dos quais 8 pertencentes à UE e 13 ao resto do mundo. De igual forma o peso das empresas que exportam para 20 ou mais países atinge os 33%.

Analisando o peso do volume de vendas das subsidiárias no exterior no volume de vendas total da empresa, verificamos que a maior concentração encontra-se no intervalo de 20% a menos de 50% que reúne 34% das empresas e incorpora o valor médio que neste caso é de 29%. Para 31% das empresas este indicador é inferior a 10% sendo somente para 6% igual ou superior a 75%.

Figura 18: Peso do volume de vendas das subsidiárias no exterior no volume de vendas total da empresa (peso no total das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

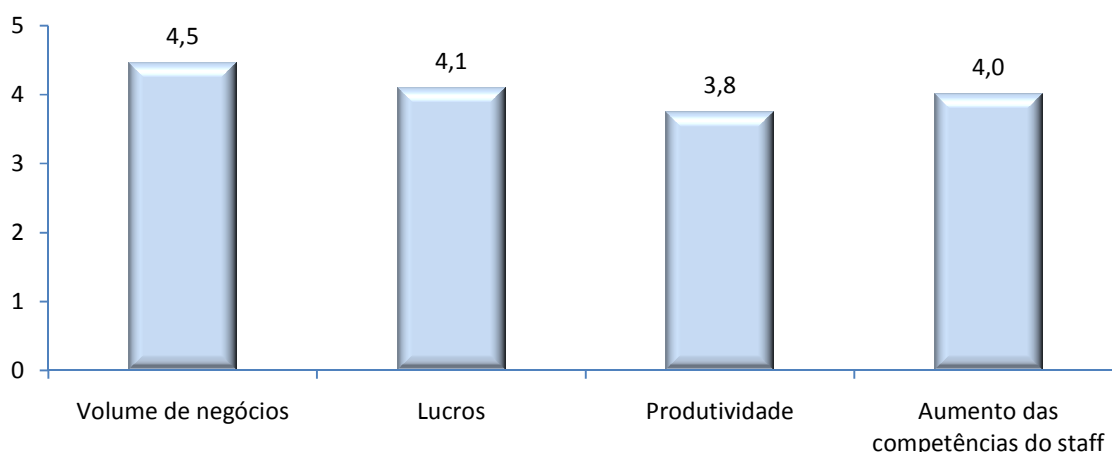
Em relação ao número de filiais no exterior as empresas apresentam um valor médio de 6. De notar que 74% das empresas têm até 4 filiais e somente 13% mais de 9.

Da comparação dos valores relativos às filiais no exterior com os obtidos nas exportações transparece a ideia da maior importância relativa das exportações. Tal comportamento encontra-se, mais uma vez, em conformidade com a Escola de Uppsala. As naturezas incremental e gradualista do modelo baseadas na premissa de prudência comportamental conduzem a que as exportações sejam privilegiadas como modo de entrada. A abertura de filiais no exterior exige um mais elevado comprometimento de recursos e um maior conhecimento dos mercados de destino, sendo, como tal, protelada no tempo. Daqui resulta que as exportações sejam efectuadas para um número superior de países, bem como o facto

de em muitos dos países com os dois tipos de operações estas estarem num estágio comparativamente superior de desenvolvimento.

Na avaliação da importância da internacionalização para as empresas em relação a alguns indicadores nomeadamente, volume de negócios, lucros, produtividade e aumento de competências do seu staff usou-se uma escala de Likert de 5 pontos (1-muito negativa; 2-negativa; 3- neutra; 4-positiva; 5-muito positiva). A partir das respostas obtidas conclui-se que o processo de internacionalização foi globalmente positivo com excepção da produtividade. A média alcançada de 3.8 neste indicador aponta para um impacto entre o neutro e o positivo. Pelo lado positivo destaca-se o reflexo que este processo teve no incremento do volume de negócios atribuindo-lhe as empresas uma média de 4.5.

Figura 19: Importância da internacionalização para alguns indicadores (média das empresas que responderam)



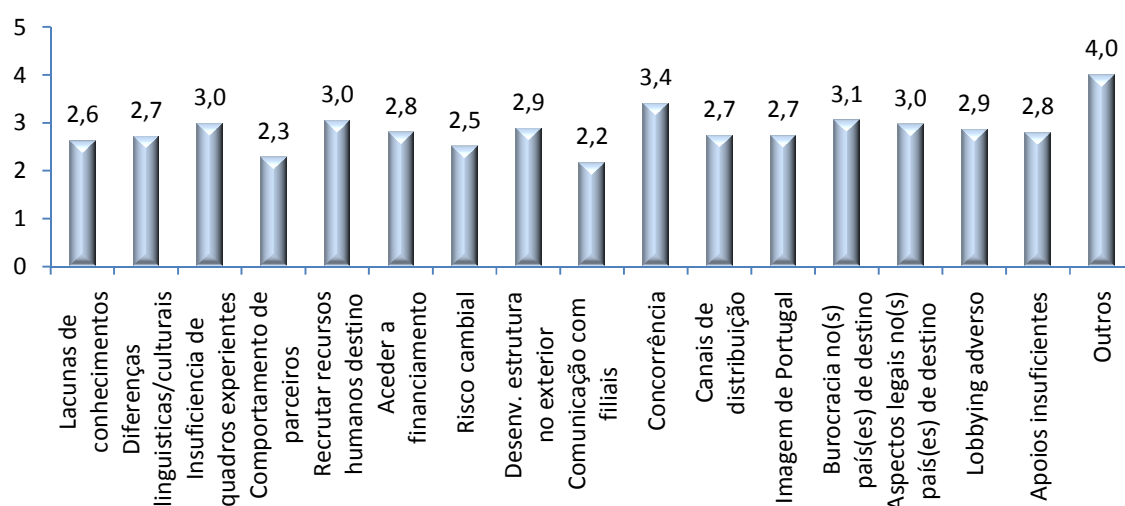
Fonte: Elaboração própria

Em termos de obstáculos encontrados à internacionalização as empresas destacam as características inerentes aos próprios mercados de destino nomeadamente a forte concorrência que as empresas enfrentam nos mercados externos com 3.4¹² e a burocracia

¹² De acordo com escala de Likert de seis pontos (0 – não aplicável; 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - medianamente importante; 4 - muito importante; 5- extremamente importante)

que aí se deparam com 3.1. Estas preocupações reflectem-se nos estudos de Porter (1990) sobre competitividade. O autor salienta a importância do ambiente económico, instituições e políticas para a vantagem competitiva de uma Nação. São as características de um país que permitem às empresas criar e manter vantagens competitivas e que, como tal, vão actuar como pólos que atraem novas empresas. O valor de 4 em outros diz respeito à resposta de uma empresa que identificou como obstáculo a logística portuária.

Figura 20: Principais obstáculos encontrados à internacionalização (média das empresas que responderam)



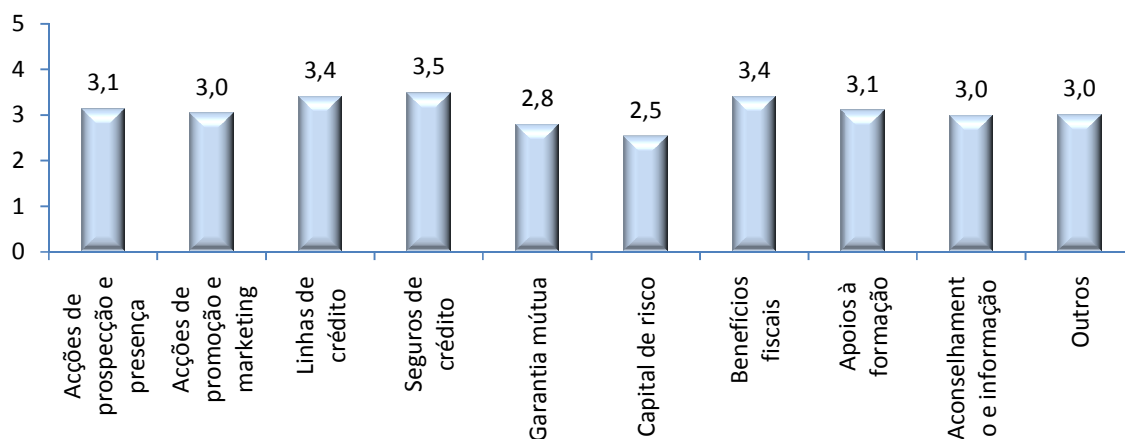
Fonte: Elaboração própria

No patamar inverso são apontadas como menos relevantes as dificuldades de comunicação entre a empresa mãe e as filiais no exterior com 2.2. Está aqui inerente uma abordagem baseada nos recursos das empresas (*Resource-based Theory*). De acordo com Barney (1991) os activos tangíveis e intangíveis nos quais se incluem as capacidades organizacionais essenciais a uma boa comunicação entre as diferentes partes de uma

empresa são fundamentais para a sua competitividade. Em penúltimo as empresas relevam o comportamento oportunístico ou desleal dos parceiros com 2.3.

Relativamente aos apoios públicos à internacionalização destacam-se pela sua importância os seguros de crédito com 3.5¹³ logo seguidos das linhas de crédito e dos benefícios fiscais, ambos com 3.4. Aparentemente os apoios públicos mais valorizados pelas empresas nortenhas dizem respeito a aspectos ligados ao financiamento e à fiscalidade. Nos apoios menos relevantes encontram-se, igualmente, formas de financiamento. Neste caso destacam-se o capital de risco com 2.5 e a garantia mutua com 2.8. Esta situação poderá encontrar parte da sua justificação na menor divulgação destes apoios mas dever-se-á, sobretudo, às especificidades dos mesmos. Estes produtos pelas suas características excluem à partida grande parte das empresas. O capital de risco destina-se a empresas em início de actividade ou com dificuldade económicas, enquanto a garantia mútua exclui as grandes empresas.

Figura 21: Importância dos apoios públicos à internacionalização (média das empresas que responderam)

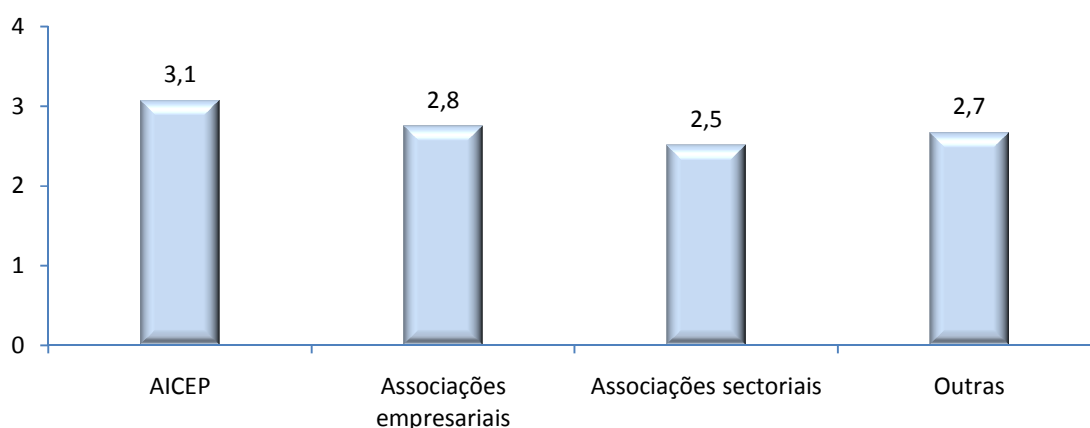


Fonte: Elaboração própria

¹³ De acordo com escala de Likert de cinco pontos (1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - medianamente importante; 4 - muito importante; 5- extremamente importante)

Em relação à qualidade do apoio à internacionalização de algumas instituições o panorama não é optimista. Apenas a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) possui uma apreciação positiva com 3.1¹⁴ sendo a performance das associações empresariais e das associações sectoriais avaliada negativamente com 2.8 e 2.5, respectivamente. Ainda mais esclarecedor é o facto do peso das empresas que afirmaram não usar qualquer associação num total formado por estas e pelas que identificaram a associação mais importante para si, atingir 44% nas associações empresariais e 40% nas associações sectoriais.

Figura 22: Qualidade do apoio à internacionalização (média das empresas que responderam)



Fonte: Elaboração própria

De entre as associações empresariais destaca-se a Associação Empresarial de Portugal (AEP) preferida por 67% das firmas que procederam à identificação da mais importante para a sua internacionalização. Em termos médios a AEP foi classificado com 3.5.

¹⁴ De acordo com escala de Likert de cinco pontos (1 - muito fraco; 2 - fraco; 3 - razoável; 4 - bom; 5 - muito bom)

Em virtude da heterogeneidade sectorial da amostra as preferências das empresas encontram-se dispersas por diferentes associações sectoriais. De entre estas salientam-se pelo numero de empresas que as qualificaram como mais as importantes a Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) e a Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN)

3.2. Testes não paramétricos

De forma a analisar com maior profundidade os dados obtidos foi utilizado o teste de Mann Whitney. Este teste não paramétrico foi desenvolvido de forma independente por Wilcoxon (1945) e por Mann & Whitney (1947), sendo apropriado para comparar a distribuição de uma variável em duas amostras diferentes. Os seus resultados permitem-nos aferir se duas amostras diferentes provêm de uma mesma população. A análise estatística foi efectuada usando o programa SPSS 17.0.

A idade das empresas foi comparada para diferentes amostras de forma a testar a existência de diferenças significativas nesta variável, nestas amostras. As amostras escolhidas foram: (i) internacionalização iniciada antes e depois da entrada na CEE; (ii) o primeiro mercado abordado ter sido dos países de expressão portuguesa vs. outros países; (iii) ter até 3 subsidiárias no exterior inclusivé vs. mais de 3; (iv) a internacionalização seguir o modelo de Uppsala vs. seguir outros modelos; (v) a principal motivação da internacionalização da empresa ser a procura de mercados (market seeking) vs. ser outra.

A variável idade das empresas apresenta diferenças a um nível de significância de 1% para os grupos: (i) se o ano inicial de internacionalização foi antes ou depois da entrada na CEE; (ii) se o processo de expansão internacional segue ou não o modelo de Uppsala. Sendo a entrada na CEE uma data marcante para a abertura de novos mercados, e seguindo a maioria das empresas o mesmo modelo de internacionalização, então é de esperar que as que se internacionalizaram posteriormente a essa data tenham uma idade inferior às que o tinham efectuado anteriormente. Por outro lado, sendo o processo de internacionalização de Uppsala gradual, exige tempo até à abertura de filiais no exterior. Inversamente as *Born Globals* partem imediatamente à conquista dos mercados externos. Debruçando-se este trabalho apenas sobre as empresas que se internacionalizaram através da criação de filiais

no exterior então decorre que era expectável que houvesse diferenças de idade entre os dois grupos. Constatase, igualmente, diferenças a uma significância de 10% para os grupos formados com base no número de subsidiárias no exterior. Nas restantes situações abordadas não se vislumbraram diferenças na idade a um nível de significância de até 10%. Esta situação está de acordo com o que seria expectável. Esperava-se que a idade da empresa não influenciase a escolha do mercado para iniciar a internacionalização e o tipo de motivação principal.

Figura 23: Teste de Mann-Whitney - Idade das empresas

<i>P-Value</i>					
	Início da internacionalização antes ou depois da entrada na CEE	1º mercado abordado-Países de expressão portuguesa ou outros	Até 3 subsidiárias no exterior inclusive e mais de 3	Seguir Uppsala e outros	Market Seeking
Idade	0,000***	0,468	0,068*	0,000***	0,164

***Significativo a 1% *Significativo a 10%

Fonte: Elaboração própria a partir do teste de Mann-Whitney.

Em termos de volume de vendas e de número de trabalhadores (duas *proxies* para adimensão da empresa) existem diferenças significativas em todos os testes efectuados. Em relação aos grupos criados em função do ano inicial da internacionalização, constatamos diferenças com níveis de significância de 5% e 1% no volume de vendas e nos trabalhadores respectivamente. As duas variáveis apresentam diferenças a um nível de significância de 10% para os grupos formados com base no mercado escolhido para iniciar a internacionalização. Igualmente, o volume de vendas e o número de trabalhadores diferem a uma significância de 1 e 5%, respectivamente, nos grupos formados em função do número de subsidiárias no exterior. Era esperado que as empresas com maior número de subsidiárias sejam as de maior dimensão. Por último, as firmas que se internacionalizaram de acordo com o modelo de Uppsala apresentam diferenças significativas no volume de vendas e no número de trabalhadores em relação às que seguiram outros modelos.

Defendendo a teoria de Uppsala uma postura cautelosa, pressupõe para a abertura de filiais no exterior que a empresa tenha uma dimensão superior às que optaram por se internacionalizar rapidamente e em força (*Born Globals*). Nestas duas variáveis as diferenças existentes são sempre significativas.

Figura 24: Teste de Mann Whitney – Volume de Vendas

P-Value				
	Início da internacionalização antes ou depois da entrada na CEE	1º mercado abordado-Países de expressão portuguesa ou outros	Até 3 subsidiárias no exterior inclusive e mais de 3	Seguir Uppsala e outros
Vendas	0,05**	0,058*	0,000***	0,004***

***Significativo a 1% **Significativo a 5% *Significativo a 10%

Fonte: Elaboração própria a partir do teste de Mann-Whitney.

Figura 25: Teste de Mann Whitney – Número de Trabalhadores

P-Value				
	Início da internacionalização antes ou depois da entrada na CEE	1º mercado abordado-Países de expressão portuguesa ou outros	Até 3 subsidiárias no exterior inclusive e mais de 3	Seguir Uppsala e outros
Trabalhadores	0,001***	0,088*	0,047**	0,027**

***Significativo a 1% **Significativo a 5% *Significativo a 10%

Fonte: Elaboração própria a partir do teste de Mann-Whitney.

Verificamos que não existem diferenças significativas entre as motivações para a internacionalização das empresas que se internacionalizaram antes da entrada na CEE em relação às que o fizeram posteriormente a essa data. A mesma conclusão é replicada entre as empresas que possuem até 3 subsidiárias no exterior em relação às que têm mais de 3. Por seu lado, a escolha do primeiro mercado abordado entre os países de expressão

portuguesa e os restantes só tem influência na importância do acesso a novos mercados com potencial de crescimento, neste caso a um nível de significância de 5%. Entre os que seguem o modelo de Uppsala e os que não o seguem verifica-se que somente a experiência pessoal ou rede do empresário possui diferenças. Neste caso estas são a a um nível de significância de 1%.

Pode-se, pois, concluir que em termos gerais não existe diferenças significativas entre cada um dos 2 grupos em que foi decomposta a amostra.

Figura 26: Teste de Mann-Whitney - Motivações para o estabelecimento de filiais no exterior

	<i>P-Value</i>			
	Início da internacionalização antes ou depois da entrada na CEE	1º mercado abordado- Países de expressão portuguesa ou outros	Até 3 subsidiárias no exterior inclusive e mais de 3	Seguir Uppsala e outros
1. Experiência pessoal ou rede do empresário (responsável)	0,203	0,445	0,963	0,010***
2. Acesso a novos mercados com potencial de crescimento	0,248	0,017**	0,588	0,724
3. Limitações do mercado interno	0,777	0,866	0,45	0,96
4. Procura de recursos (humanos, naturais, financeiros)	0,926	0,358	0,448	1,000
5. Procura de activos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters dinâmicos)	0,645	0,447	0,496	0,299
6. Seguir clientes/parceiros	0,17	0,087	0,624	0,336
7. Seguir concorrentes	0,12	0,322	0,455	0,279
8. Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem (Portugal)	0,647	0,875	0,975	0,656
9. Incentivos financeiros e fiscais	0,477	0,84	0,713	0,759
10. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino	0,636	0,928	0,977	0,629
11. Melhorar/optimizar eficiência no funcionamento da rede de subsidiárias que compõem o nosso grupo empresarial	0,251	0,814	0,936	0,286

***Significativo a 1% **Significativo a 5%

Fonte: Elaboração própria a partir do teste de Mann-Whitney.

Um dos aspectos analisados através dos testes de Mann Whitney foi a importância do processo de internacionalização no volume de negócios, nos lucros, na produtividade e no aumento das competências do staff da empresa. No que diz respeito aos grupos formados em função do ano inicial da internacionalização apenas constata-se efeitos no volume de negócios, neste caso a um nível de significância de 5%. De acordo com o modelo de Uppsala as empresas aumentam o seu comprometimento com o exterior de forma gradual. Como tal, é expectável que a uma maior antiguidade na internacionalização corresponda um nível mais elevado de internacionalização e, como tal, uma influência maior sobre o volume de negócios da empresa. Por seu lado, o grupo das empresas que iniciaram a sua internacionalização pelos países de expressão portuguesa assume em relação aos que optaram por outros países diferenças nos lucros a níveis de significância de 5%. As empresas que possuem até 3 subsidiárias no exterior distinguem-se das que têm mais de 3 nos lucros a uma significância de 5%. Era previsível que a um maior comprometimento com o exterior correspondesse uma maior influência deste nos lucros da empresa. Nenhuma outra variável apresenta diferenças significativas entre estes 2 grupos. Finalmente o volume de negócios e o aumento de competências do staff não assumem quaisquer diferenças significativas. Em geral constata-se que as variáveis não sofrem alterações significativas.

Figura 27: Teste de Mann-Whitney - Importância da internacionalização da empresa em diferentes variáveis

<i>P-Value</i>				
	Início da internacionalização antes ou depois da entrada na CEE	1º mercado abordado- Países de expressão portuguesa ou outros	Até 3 subsidiárias no exterior inclusive e mais de 3	Seguir Uppsala e outros
1. Volume de negócios	0,046**	1,000	0,243	1,000
2. Lucros	0,850	0,015**	0,032**	0,715
3. Produtividade	0,474	0,443	0,662	0,591
4. Aumento das competências do staff da empresa	0,405	0,626	0,299	0,980

**Significativo a 5%

Fonte: Elaboração própria a partir do teste de Mann-Whitney.

Figura 28: Teste de Mann-Whitney - Principais Obstáculos encontrados à internacionalização

	<i>P-Value</i>			
	Início da internacionalização antes ou depois da entrada na CEE	1º mercado abordado- Países de expressão portuguesa ou outros	Até 3 subsidiárias no exterior inclusive e mais de 3	Seguir Uppsala e outros
1. Lacunas de conhecimentos da direcção da empresa sobre o mercado externo	0,190	0,573	0,814	0,797
2. Diferenças linguísticas culturais	0,669	0,847	0,448	0,043**
3. Insuficiência de quadros na própria empresa com experiência internacional	0,626	0,422	0,071*	0,198
4. Comportamento oportunístico ou desleal dos parceiros	0,535	0,212	0,378	0,099*
5. Dificuldade em contratar recursos humanos no país de destino com as qualificações requerida	0,432	0,136	0,366	0,870
6. Dificuldade em aceder a financiamento	0,697	0,757	0,180	0,912
7. Dificuldades na gestão do risco cambial	0,414	0,083*	0,006***	0,893
8. Dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	0,982	0,488	0,936	0,522
9. Dificuldades na comunicação entre empresa-mãe e filiais no exterior	0,484	0,633	0,142	0,412
10. Concorrência forte no mercado de destino em termos de preço, qualidade ou outros	0,701	0,557	0,132	0,329
11. Dificuldade de controlo dos canais de distribuição	0,114	0,714	0,190	0,998
12. Imagem de Portugal	0,161	0,775	0,852	0,522
13. Burocracia no(s) país(es) de destino	0,074*	0,376	0,316	0,833
14. Aspectos legais no(s) país(es) de destino	0,071*	0,143	0,619	0,820
15. Lobbying de outros players no(s) país(es) de destino	0,097*	0,173	0,478	0,969
16. Apoios insuficientes (a discriminar no ponto B.8)	0,537	0,775	0,358	0,657

***Significativo a 1% **Significativo a 5% *Significativo a 10%

Fonte: Elaboração própria a partir do teste de Mann-Whitney.

A análise dos principais obstáculos à internacionalização denota que não existe diferenças significativas entre a importância atribuída aos principais obstáculos para os diferentes agrupamentos de empresas propostos. De salientar, no entanto, a diferença existente na dificuldade de gestão do risco cambial. Esta variável apresenta alterações a uma significância de 1% nos grupos formados em função do número de filiais no exterior e a 10% nos que usaram por base a escolha do mercado para iniciar a internacionalização. Como as empresas com maiores número de filiais são as de maior dimensão global então estas têm maiores meios e maior facilidade em fazer face a este tipo de riscos. Por outro lado, é suposto que as empresas que iniciaram a internacionalização pelos países de expressão portuguesa têm uma maior exposição a esses países e, por inerência, ao risco cambial devido à volatilidade das moedas próprias.

Capítulo 4 - Conclusões, inferências de política e caminhos para investigação futura

4.1. Conclusões

Num mundo em crescente globalização a concorrência assume um carácter marcadamente internacional. As empresas adaptam as suas estratégias procurando maximizar as suas vantagens e minimizar as desvantagens. De entre as diferentes teorias que se debruçam sobre a internacionalização este trabalho deu particular importância à de Uppsala. Esta teoria, dita de comportamental por basear a competitividade da empresa, essencialmente, no seu comportamento, assume uma particular relevância no quadro teórico afecto ao estudo da internacionalização empresarial. A sua abordagem prudente e progressiva centrada no conhecimento encontra reflexo no procedimento seguido pela maioria das empresas da Região Norte de Portugal.

De referir que para mais de 7000¹ exportadores apenas existem pouco mais de 100 empresas com filiais no exterior. Transparecem dificuldades em assumir modos de comprometimento mais exigentes a nível de recursos revelando um tecido empresarial ainda algo débil.

A análise dos dados recolhidos permitiu-nos concluir que as empresas nortenhas iniciam a sua actividade internacional através da exportação. Igualmente usam meios próprios para iniciar as suas exportações. No entanto, quando as exportações perdem o carácter esporádico não recorrem aos distribuidores como seria de esperar de uma atitude inteiramente precavida, conforme a preconizada pelos teóricos de Uppsala.

Para as empresas nortenhas as exportações têm uma importância superior em termos de volume de vendas e países de destino que a abertura de filiais no exterior. A teoria de Uppsala ao advogar a entrada através das exportações postula que estas são prevaletentes ao longo do tempo. Assim sendo, estes resultados apontam para que a maioria das empresas sigam o modelo de internacionalização preconizado pela Escola de Uppsala.

¹ Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), 2007

Constatamos, igualmente, a preferência pela entrada através de filiais comerciais em relação às de carácter industrial. Sendo mais exigentes a níveis de recursos as filiais industriais induzem a um risco maior e, como tal, de acordo com o modelo de Uppsala, a uma maior necessidade de conhecimento de mercado.

A distância psicológica desempenha na lógica de Uppsala um papel fulcral. Tal como no caso dos modos de entrada a necessidade de conhecimento condiciona a escolha dos destinos geográficos levando as empresas a iniciarem a sua internacionalização por países que conhecem melhor, movendo-se gradualmente para outros de maior distância psicológica. Neste particular apurou-se a adopção deste comportamento por parte das empresas nortenhas.

Concluímos, pois, que as empresas da Região Norte de Portugal, adoptam uma estratégia de internacionalização em conformidade com o defendido pela Escola de Uppsala. A principal diferença encontrada em relação à teoria, no caso, a não utilização de distribuidores para efectuar as exportações, embora consubstancie uma característica relevante, não é suficiente para pôr em causa a conclusão principal deste estudo.

Por outro lado, atestamos a existência de uma minoria de empresas que, ao contrário do defendido pelo modelo de Uppsala, adoptam, desde a sua fundação, uma postura fortemente voltada para o exterior. São as denominadas *Born Globals*.

Denotou-se que as empresas da Região Norte enfrentam a internacionalização como entidades isoladas, não aproveitando as vantagens das redes. O quadro teórico criado pela teoria das redes tem uma reduzida implementação empírica nesta região.

A desvalorização dos critérios relacionados com a teoria das redes aquando da primeira internacionalização traduz um subaproveitamento das potencialidades das redes de empresas. Assim sendo, é recomendável a realização de políticas especificamente direccionadas para a criação e desenvolvimento de redes de empresas.

Os testes não paramétricos realizados (Mann Whitney) visaram testar se haveria diferenças significativas entre grupos distintos de empresas. Tais testes permitiram chegar a algumas conclusões interessantes.

Desde logo, existem diferenças significativas em termos de idade para os grupos: (i) se o ano inicial de internacionalização foi antes ou depois da entrada na CEE; (ii) se a empresa tem até 3 filiais no exterior ou mais; (iii) se o processo de expansão internacional segue ou não o modelo de Uppsala.

Em relação à dimensão das empresas (analisadas através das *proxies* volume de vendas e número de trabalhadores) reconhece-se a existência de diferenças em todos os grupos criados.

As motivações para a internacionalização e os obstáculos encontrados, bem como a importância do processo de internacionalização no volume de negócios, na produtividade e no aumento das competências do staff da empresa não sofrem na grande maioria diferenças significativas entre cada um dos diferentes dois grupos em que foi decomposta a amostra. Por seu turno, a importância da internacionalização no lucro da empresa varia entre as duas partes da amostra formadas em função: (i) da empresa ter iniciado a sua internacionalização para os países de expressão portuguesa ou para outros países; (ii) e da empresa ter até 3 filiais no exterior inclusive ou mais de 3.

4.2. Implicações para as políticas públicas

O conhecimento da realidade empírica é imprescindível para a formulação e implementação de políticas públicas que respondam correctamente às necessidades do tecido económico. Como tal, este trabalho ao identificar o perfil de internacionalização seguido pelas empresas da Região do Norte pretende contribuir para uma maior eficácia dessas políticas.

Seguidamente, procura-se tirar ilações em termos de políticas públicas de alguns dos resultados mais importantes a que se chegou.

A identificação da procura de mercados como aspecto relevante na decisão de abertura de novas filiais no exterior e na escolha do primeiro mercado externo abordado, bem como a desvalorização de aspectos relacionados com os incentivos proporcionados por Portugal aconselham: (i) a uma focalização das políticas públicas no apoio à entrada ou expansão em países que sejam capazes de fornecer a procura de mercado desejada pelas empresas; (ii) a

reformulação das políticas portuguesas de incentivos à internacionalização de forma a torná-las mais eficazes.

A desvalorização dos critérios relacionados com a teoria das redes aquando da primeira internacionalização traduz um subaproveitamento das potencialidades das redes de empresas. Assim sendo, é recomendável a realização de políticas especificamente direccionadas para a criação e desenvolvimento de redes de empresas.

A aferição da influência da adesão de Portugal à EFTA e, posteriormente, à UE sobre a escolha dos mercados externos chama a atenção, desde logo, para a importância dos acordos internacionais e para a influência que o tratamento preferencial daí resultante tem na tomada de decisão das empresas. Conclui-se, pois, a relevância da salvaguarda dos interesses do tecido produtivo nacional junto das instituições internacionais a que Portugal pertence e nos acordos que assina.

De igual forma, a preferência demonstrada pelas empresas pelos países psicologicamente mais parecidos com Portugal aconselha: (i) a difusão e promoção da língua e cultura portuguesas principalmente junto dos PALOP. A aproximação desses povos a Portugal contribui para uma maior identificação destes com os produtos e as empresas nacionais; (ii) o desenvolvimento de parcerias privilegiadas com estes países; (iii) a promoção de uma diplomacia económica activa.

A partir da aferição da importância da internacionalização no volume de negócios, lucros, produtividade e aumento das competências do staff da empresa, os decisores públicos podem ajuizar do impacto da internacionalização nas firmas e tomar medidas em conformidade com essa informação. Tendo-se denotado uma influência globalmente positiva, e principalmente importante a nível do volume de negócios, a internacionalização deve ser incentivada devendo-se para tal: (i) criar um quadro fiscal que estimule as empresas; (ii) criar e estimular mecanismos financeiros apropriados; (iii) melhorar o apoios a nível de aconselhamento e informação.

A alusão à forte concorrência enfrentada pelas empresas nos mercados externos põe o tónico na necessidade de um ambiente mais concorrencial no mercado interno, competindo ao Estado a criação de um quadro normativo e a prossecução de políticas económicas que o

promovam. Um ambiente interno mais concorrencial fortalecerá a economia e preparará, de forma mais eficaz, as empresas, para os desafios da competitividade a nível global.

Como anteriormente vimos, em termos de apoios à internacionalização são especialmente prezados os seguros e as linhas de crédito e os benefícios fiscais. Assim, deve haver uma maior aposta na promoção destes instrumentos procurando-se, ao mesmo tempo, adaptá-los às necessidades das empresas. Este trabalho deve ser acompanhado por um esforço no sentido da democratização do acesso aos instrumentos de crédito. Por outro lado, deve haver uma maior divulgação de alguns instrumentos menos utilizados como a garantia mútua e o capital de risco.

A apreciação de globalmente razoável obtida pela AICEP na qualidade do apoio à internacionalização deve servir como estímulo para que esta instituição aposte no apuramento dos seus serviços indo ao encontro do pretendido pelas empresas e dos objectivos de política económica do Governo. Por seu turno, verificou-se que o apoio das associações empresariais e sectoriais foi avaliado negativamente, havendo mesmo um elevado número de empresas que afirmam não recorrer aos seus serviços. Estes resultados apontam para um certo alheamento das empresas em relação às vantagens do associativismo empresarial e para um desajustamento do auxílio das associações às exigências dos seus associados. Ao serem representantes privilegiados das empresas as associações empresariais devem granjear por parte do Estado a atenção e o respeito que esta posição merece. No entanto, atendendo à percepção negativa da sua performance, deve haver uma avaliação criteriosa por parte dos decisores políticos dos apoios que lhes são prestados.

A dimensão das empresas é uma variável com grande influência no perfil de internacionalização das empresas e, por inerência, no sucesso da mesma. Seria conveniente que os organismos competentes determinassem com exactidão o sentido e nível dessa influência de forma a poderem tomar as medidas mais correctas.

4.3. Caminhos para investigação futura

Um caminho que se pode apontar para futuras investigações passa por estudar as especificidades de internacionalização das empresas da Região Norte em relação às de Portugal como um todo e às de outras partes do território nacional.

Outra extensão que valerá a pena realizar, e que foi inviável dada a limitação de tempo (pois a administração do questionário foi morosa) será a modelização mais aprofundada destes processos, quer a nível analítico, quer econométrico.

Referências

- Aharoni, Y. (1966), *The foreign investment decision process*, Boston: Harvard University Press.
- Anderson, E. e Gatignon, H. (1986), “Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and Propositions”, *Journal of International Business Studies*, 17: 1-26.
- Axelsson, B. e Easton, G. (Editores) (1992), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Londres: Routledge.
- Bachmann, R. (1999), “Trust, power and control in trans-organizational relations”, *Working Paper 129/1999*, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Cambridge.
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantages”, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Bell, J. (1995), “The internationalisation of small computer software firms: a further challenge to “stage” theories”, *European Journal of Marketing*, 29(8): 60-75.
- Buckley, P. e Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Nova Iorque: Holmes & Meier Publishers.
- Buckley, P. e Castro, F. (1998), “The investment development path: the case of Portugal”, *Transnational Corporations*, 7 (1), UNCTAD, Nações Unidas.
- Buckley, P. e Castro, F. (1999), “Outward FDI in manufacturing from Portugal: internationalisation strategies from a new foreign investor”, Artigo apresentado na “25ª conferência anual da EIBA”, 12-14/12/1999, Manchester.
- Bureau Van Dijk (2001), *Amadeus database (Directory of European Company Reports)*, Bruxelas: Bureau Van Dijk.
- Câmara, F. e Simões, V. (2007), “Market Linking and market learning: social networks in SMEs internationalization”, Artigo apresentado na “3ª Iberian International Business Conference”, Aveiro, 19/20/10/2007

- Chetty, S. e Campbell-Hunt, C. (2004), “A strategic approach to internationalization: a traditional vs a “Born-Global” approach”, *Journal of International Marketing*, 12 (1): 57-81.
- Coase, R. (1937), “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4 (November): 386-405.
- Costa, C. (2001), *Portuguese investments in Brazil: the contribution of historical and Cultural proximity*, Paris: EIBA Doctoral Tutorial.
- Cyert, R e March, J. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DL n.º 381/2007, de 14 de Novembro - A Classificação Portuguesa de Actividades Económicas, Revisão 3.
- Dominguinhos, P. (1997), “O processo de internacionalização: a experiência das empresas portuguesas”, *Tese de Mestrado*, ISEG, Lisboa.
- Dominguinhos, P. (2002), “*Entrepreneurs as discoverers: the case of portuguese Born Globals*”, Comunicação apresentada no “16ª RENT- Entrepreneurship and Small Business”, Barcelona.
- Dunning, J. (1981), “Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic and development approach”, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 117: 30-64.
- Dunning, J. e Lundan, S. (2008), *Multinational enterprises and the global economy*, 2ª edição, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Feio, P. (1998), *Território e competitividade: uma perspectiva geográfica do processo de internacionalização do sector cerâmico*, Lisboa: Edições Colibri.
- Fontes, M. (1996), “Searching for technology and markets: the process of internationalisation of new trechnology based firms”, Artigo apresentado na conferência “CEDE’s - 10 Anos de Integração: Poertugal, a Indústria e o Papel das PME’s”, 25-26/01/1996, Lisboa.

- Fontes, M. e Coombs, R. (1997), "The coincidence of technology and market objectives in the internationalisation of new technology-based firms", *International Small Business Journal*, 15 (4): 14-35.
- Forsgren, M. (2000), "Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model", *Working Paper 2000/2*, Department of Business Studies, Uppsala University, Uppsala.
- Gabrielsson, M., e Kirpalani, V. (2004), "*Born Globals: how to reach new business space rapid*", *International Business Review*, 13 (5): 555-571.
- Gabrielsson, M.; Sasi, V. e Darling, J. (2004), "Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born internationals and born globals", *European Business Review*, 16 (6): 590-604.
- GEP/MTSS (2007), Quadros de Pessoal.
- Hakansson, H. e Snehota, I. (1995), *Developing relationships in business networks*, Londres: Routledge.
- Harzing, A-W. (1997), "Response Rates in International Mail Surveys: Results of a 22 Country Study", *International Business Review*, 6 (6): 641-665.
- Hamel, G. (1995), "Managing out of bounds", in Crainer, S. (Editor), *The Financial Times handbook of management: the state of the art*, Londres: Pitman Publ.
- Hennart, J-F. (1982), *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hennart, J-F. e Park, Y-R. (1993), "Greenfield vs. acquisition: the strategy of Japanese investors in the United States", *Management Science*, 39 (9): 1054-1070.
- Hill, C. (1990), "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, 11: 117-128.
- Hill, C. (2007), *International business: competing in the global marketplace*, 6ª edição, Boston: MacGraw-Hill.

- Hirsch, S. e Meshulach, A. (1991), "Towards a Unified Theory of Internationalization", *Working Paper 10-91*, Business and Economic Studies on European Integration, Kbh, Handelshøjskolen.
- Johanson, J. e Mattsson, L-G. (1988), "Internationalisation in industrial systems – a network approach", in Hood, N. e Vahlne, J-E (Editores), *Strategies in global competition*, 287-314, Nova Iorque: Croom Helm.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (1977), "The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign commitment", *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (2003), "Business relationship learning and commitment in the internationalisation process", *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1): 83-101.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (2006), "Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model", *Management International Review*, 46 (2): 1-14.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, 40: 1411-1431.
- Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalisation of the firm – four Swedish case studies", *The Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-22.
- Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing*, 10ª Edição, São Paulo: Prentice Hall.
- Knight, G. e Cavusgil, S. (1996), "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.
- Lorga, S. (2002), "A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na Vitrocrystal", *Working Paper 02/001*, FEG UCP-CRP, ACE, Porto.
- Mações, M. e Dias, J. (2000), "Internacionalização – estudo empírico no sector do Vinho do Porto", *Revista Portuguesa de Gestão*, Jul/Ago/Set, 72-90.

- Machado, C. (1993), “Exportação e desempenho empresarial”, *Tese de Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais*, Universidade do Minho, Braga.
- Mann, H. e Whitney, D. (1947), "On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other", *Annals of Mathematical Statistics*, 18 (1): 50-60.
- Mendonça, A.; Farto, M.; Ribeiro, E.; Dias, J. (2001) e Fonseca, M. (2001), “O investimento directo das empresas portuguesas no Brasil: sectores, tipo de operação e determinantes fundamentais, 1996-1999”, DT 32/2001, Lisboa: GEPE - Ministério da Economia.
- Moen, O. (2002), “The Born globals: a new generation of small european exporters”, *International Marketing Review*, 19 (2): 156-175.
- Moen, O. e Servais, P. (2002), “Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises”, *Journal of International Marketing*, 10 (3): 49-72.
- Oviatt, B. e McDougall, P. (1993), “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, 25 (1): 45-64.
- Oviatt, B. e McDougall, P. (1994), “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.
- Pedersen, T. (1999), “The internationalization process of danish firms - gradual learning or discrete rational choices?”, *Working Paper 4/1999*, Copenhagen Business School press, Copenhagen.
- Pedersen, T. e Shaver, J. (2000) “Internationalization revisited: the big step hypotheses”, *Working paper 2000/5*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Blackwell.
- Pereira, E. (2007), “The internationalisation of portuguese SMEs”, *International Journal of Business and Globalisation*, 1(3): 369-390.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Londres: Macmillan.

- Rasmussen, E. e Madsen, T. (2002), "The Born global concept", Artigo apresentado na "28ª conferência anual da EIBA", Atenas, 8/10.12.2002.
- Recomendação da comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas.
- Reid, S. (1983), "Firm internationalization transaction costs and strategic choice", *International Marketing Review*, 1 (2): 45-55.
- Rennie, M. (1993), "Global competitiveness: Born Global", *The McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.
- Rosson, P. (1987), "The overseas distributor method: performance and change in a harsh environment", in Reid, S. e Rosson, P. (editores), *Managing export entry and expansion*, 296-315, Nova Iorque: Praeger.
- Rugman, A. (1981), *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, Londres: Croom Helm.
- Sharma, D. (1993), "Introduction: industrial networks in marketing", in Cavusgil, S. e Sharma, D. (editores), *Advances in International Marketing*, 6: 1-9, Greenwich: JAI Press.
- Sharma, D. e Blomstermo, A. (2003), "The internationalization process of born globals: a network view", *International Business Review*, 12 (6): 739-753.
- Sharma, D. e Johanson, J. (1987), "Technical consultancy in internationalization", *International Marketing Review*, 4 (Winter): 20-29.
- Silva, J. (1998), "O desenvolvimento recente das relações económicas luso-brasileiras: algumas reflexões", *Anais do "3º Encontro de Economistas de Língua Portuguesa"*, Universidade de Macau, 28-30/06/1998, 3: 695-725.
- Silva, J. (1999), "Les relations économiques luso-brésiliennes au temps de la mondialisation", *Lusotopie*, Éditions Karthala, 1999: 55-89.
- Silva, J.; Fernandes, F. e Costa, C. (2002), "A internacionalização das empresas portuguesas no Brasil", Working Paper 8/02, Cedin, Iseg/UTL, Lisboa.

- Simões, V. (1985a), "Portugal", in Dunning, J. (Editor), *Multinational enterprises, economic structures and international competitiveness*, 337-378, Otava: Wiley & Sons.
- Simões, V. (1985b), "O Envolvimento Internacional da Economia Portuguesa: uma Análise de Fluxos de Investimento", *Estudos de Economia*, 6 (1): 3-28.
- Simões, V. (1997a), *Inovação e gestão em PME*, Lisboa: GEPE - Ministério da Economia.
- Simões, V. (1997b), *Cooperação e alianças estratégicas nos processos de internacionalização*, Lisboa: AIP.
- Simões, V. e Castro, A. (1999), *A internacionalização das empresas portuguesas: Uma perspectiva genérica*, Lisboa: GEPE - Ministério da Economia.
- Simões, V. e Crespo, N. (2002), "The internationalisation pattern of medium sized firms: in search of explanatory factors", Artigo apresentado na "28ª conferência anual da EIBA", Atenas, 8/10.12.2002.
- Simões, V. e Dominginhos, P. (2001), "Portuguese born globals: an exploratory study", Artigo apresentado na "27ª conferência da EIBA", Paris, 13/15.12.2001.
- Strandksov, J. (1986), "Toward a new approach of studying the internationalization process of firms", *Working Paper 4/1986*, Copenhagen School of Economics and Business Administration, Copenhagen.
- Teixeira, A. (2000), "A internacionalização nas novas empresas de base tecnológica", *Dissertação de Mestrado*, Universidade de Aveiro
- Teixeira, A e Laranja, M. (2001), "A Internacionalização das Novas Empresas de Base Tecnológica", Actas da "4ª Conferência de Economia Portuguesa", 05/2001, Lisboa, 807-828.
- Teixeira, S. (2001), "Estratégias de internacionalização: O gap teoria/prática nas empresas portuguesas do calçado", *Tese de Doutoramento*, Universidade de Aveiro.
- Turnbull, P. (1987), "A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process", in Reid, S. e Rosson, P. (editores.), *Managing export entry and expansion*, 21-40, Nova Iorque: Praeger,

- Viana, C (2006), “Análise do Processo de internacionalização das empresas de cerâmica em Portugal – evidências empíricas. Visão crítica numa óptica de marketing”, *Tese de Doutoramento*, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Wilcoxon, F. (1945), “Individual comparisons by ranking methods”, *International Biometric Society*, 1 (6): 80-83.
- Williamson, O. (1971), “The vertical integration of production: market failure considerations”, *American Economic Review*, 61 (May): 12-125.
- Williamson, O. (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Nova Iorque: The Free Press.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Nova Iorque: The Free Press.

Anexos

Anexo A1 – Inquérito às estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal

Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal

Este inquérito é confidencial e será apenas usado para efeitos de investigação no contexto da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP-UP) e da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N). Agradecemos que tente responder a todas as perguntas. Por favor responda com X às questões de escolha múltipla.

Responsável pelas informações: _____ Função: _____

A. Descrição da Empresa

Designação: _____

Ano de início de actividade: _____ CAE (Actividade Principal): _____

Volume de negócios (milhares €/último ano disponível): _____ Ano: _____ Nr. trabalhadores: _____

% de trabalhadores com mais de 12 anos de habilitações: _____

B. Processo de internacionalização

B.1. Motivações para a internacionalização através do estabelecimento de filiais no exterior

(1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
1. Experiência pessoal ou rede do empresário (responsável)	☐	☐	☐	☐	☐
2. Acesso a novos mercados com potencial de crescimento	☐	☐	☐	☐	☐
3. Limitações do mercado interno	☐	☐	☐	☐	☐
4. Procura de recursos (humanos, naturais, financeiros)	☐	☐	☐	☐	☐
5. Procura de activos estratégicos (científicos, tecnológicos, clusters dinâmicos)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Seguir clientes/parceiros	☐	☐	☐	☐	☐
7. Seguir concorrentes	☐	☐	☐	☐	☐
8. Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem (Portugal)	☐	☐	☐	☐	☐
9. Incentivos financeiros e fiscais	☐	☐	☐	☐	☐
10. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino	☐	☐	☐	☐	☐
11. Melhorar/optimizar eficiência no funcionamento da rede de subsidiárias que compõem o nosso grupo empresarial	☐	☐	☐	☐	☐
12. Outra (por favor especifique)	☐	☐	☐	☐	☐

B.2. Mercados

B.2.1. Quais os critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo abordado

(1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

	Exportação					Filiais no exterior				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Proximidade territorial	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Proximidade linguística e cultural	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Dimensão/potencial do Mercado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Relacionamento pessoal ou comercial já existente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Contacto de parceiro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Situar-se ao lado de concorrentes importantes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Oportunidade de negócio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Pesquisa de mercado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Outra (por favor especifique)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B.2.2. Listar os 3 primeiros mercados internacionais por ordem de antiguidade de entrada

B.2.2.1. Através de exportação

1. País: _____ Ano: _____ 2. País: _____ Ano: _____ 3. País: _____ Ano: _____

B.2.2.2. Através de filiais no exterior

1. País: _____ Ano: _____ 2. País: _____ Ano: _____ 3. País: _____ Ano: _____

B.2.3. Listar os 3 principais mercados internacionais por ordem de volume de vendas

1. País: _____ 2. País: _____ 3. País: _____

B.3. Modos de entrada e de estabelecimento

B.3.1. Quais os modos de entrada e de estabelecimento utilizados pela empresa?

Ano de início

1. Exportações através de distribuidor	☐	_____
2. Exportações directamente realizadas pela empresa	☐	_____
3. Licenciamento/ <i>franchising</i>	☐	_____
4. Subcontratação de outrem	☐	_____
5. Outras formas contratuais (Contratos de gestão, Contratos chave na mão, Partilha de produção ou Alianças estratégicas)	☐	_____
6. Abertura de filial comercial		
a. Criação no exterior de nova empresa	☐	_____
b. Aquisição no exterior de empresa já existente	☐	_____
7. Abertura de filial industrial		
a. Criação no exterior de nova empresa	☐	_____
b. Aquisição no exterior de empresa já existente	☐	_____

