



FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

**Dissertação de Mestrado**

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**Internacionalização das PMEs Portuguesas:  
Motivações e Barreiras**

Pedro Henrique Rodrigues Pinto

Orientadora: Professora Dr.<sup>a</sup> Susana Garrido

Coimbra, julho de 2023

## Resumo

A presente dissertação tem como objetivo analisar a influência das motivações e barreiras na internacionalização das pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas, bem como avaliar a relação entre esses fatores, individualmente. Embora vários estudos já tenham abordado a temática da internacionalização, esta pesquisa visa complementar e/ou corroborar as informações disponíveis na literatura, considerando as particularidades das empresas portuguesas. A metodologia adotada é de natureza mista e baseia-se num questionário aplicado às PMEs portuguesas, a partir do qual foi obtida uma amostra de 90 resultados válidos. Os resultados revelaram que o tempo de existência da empresa está diretamente relacionado ao número de barreiras enfrentadas durante o processo de internacionalização. Além disso, embora não haja uma associação direta, o apoio governamental desempenha um papel relevante na redução dessas barreiras. É importante ressaltar que a implementação de estratégias para gerir e minimizar os riscos da exportação pode resultar num aumento do número de barreiras enfrentadas. Estas conclusões fornecem *insights* valiosos para o desenvolvimento de políticas e estratégias que visam facilitar a internacionalização das PMEs portuguesas, mas pesquisas futuras são necessárias para uma compreensão mais abrangente dessas questões complexas.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Pequenas e Médias Empresas; Motivações; Barreiras

## **Abstract**

The main objective of this dissertation is to explore the motivations and barriers associated with the international expansion of Portuguese small and medium-sized enterprises (SMES), while also assessing the relationship between these factors individually. Although several studies have addressed the topic of internationalization, this research aims to complement and/or corroborate the information available in the literature, considering the specificities of Portuguese companies. The methodology adopted is qualitative in nature and is based on a questionnaire applied to Portuguese SMES, from which a sample of 90 valid responses was obtained. The results revealed that the age of the company is directly related to the number of barriers faced during the internationalization process. Additionally, although there is no direct association, government support plays a relevant role in reducing these barriers. It is important to emphasize that the implementation of strategies to manage and minimize export risks may have varying effects on the number of barriers faced. These findings provide valuable insights for the development of policies and strategies aimed at facilitating the internationalization of Portuguese SMEs. However, further research is needed for a comprehensive understanding of these complex issues.

**Key Words:** Internationalization; Small and Medium Enterprises; Motivations; Barriers

# Índice

Índice de Tabelas .....	5
Índice de Gráficos.....	6
Índice de Figuras .....	7
Lista de Siglas e Acrónimos .....	8
1. Introdução.....	9
2. Revisão da Literatura.....	10
2.1. Conceito de Internacionalização .....	10
2.2. Teorias e Modelos de Internacionalização.....	11
2.2.1. Empresas <i>Born-global</i> .....	12
2.2.2. Modelo de <i>Uppsala</i> .....	17
2.2.3. Análise Comparativa Entre o Modelo de <i>Uppsala</i> e a Abordagem das <i>Born-global</i> .....	26
2.3. Seleção e Modos de Entrada em Mercados Externos .....	26
2.4. Motivações para a Internacionalização .....	34
2.5. Barreiras à Internacionalização.....	40
3. Metodologia.....	47
3.1. Participantes.....	48
4. Análise de Resultados.....	50
5. Conclusões do Estudo.....	76
6. Limitações do Estudo .....	77
7. Linhas Futuras de Investigação .....	78
8. Referências Bibliográficas.....	79
9. Anexos .....	94

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Principais características para uma empresa ser considerada <i>Born-global</i> . .....	13
<b>Tabela 2.</b> Características do modelo de internacionalização <i>Born-global</i> , segundo vários autores.....	15
<b>Tabela 3.</b> Modelo de <i>Uppsala</i> (1977).....	18
<b>Tabela 4.</b> Modelo de <i>Uppsala</i> (2009).....	21
<b>Tabela 5.</b> Modelo de <i>Uppsala</i> (2017).....	22
<b>Tabela 6.</b> Evolução do modelo de <i>Uppsala</i> . .....	25
<b>Tabela 7.</b> Fatores a considerar no processo de internacionalização para a seleção e modos de entrada em mercados externos.....	30
<b>Tabela 8.</b> Fatores motivacionais para a internacionalização segundo diversos autores. ....	38
<b>Tabela 9.</b> Caracterização da amostra. ....	49
<b>Tabela 10.</b> Setor de atividade da empresa. ....	51
<b>Tabela 11.</b> Principal produto ou serviço que a empresa oferece. ....	53
<b>Tabela 12.</b> Grau de dificuldade que a empresa encontrou em relação a diversos fatores, no início ou durante o desenvolvimento da atividade exportadora. ....	65
<b>Tabela 13.</b> Análise de dados referentes ao tempo de existência entre o ano de fundação e o início da internacionalização da empresa e o número de barreiras enfrentadas. ....	70
<b>Tabela 14.</b> Número de respostas em comum entre o número de apoios governamentais e o número de barreiras. ....	71
<b>Tabela 15.</b> Número de respostas em comum entre o número de estratégias implementadas e o número de barreiras. ....	73

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Ano de fundação da empresa.....	50
<b>Gráfico 2.</b> Adoção de estratégias de internacionalização da empresa. ....	55
<b>Gráfico 3.</b> Ano de início de internacionalização da empresa. ....	56
<b>Gráfico 4.</b> Número de mercados que a empresa exporta atualmente. ....	57
<b>Gráfico 5.</b> Regiões geográfica que a empresa opera.....	58
<b>Gráfico 6.</b> Valor médio de vendas anuais da empresa antes do início da exportação. ....	59
<b>Gráfico 7.</b> Fatores determinantes para a seleção de novos mercados de exportação da empresa. ....	60
<b>Gráfico 8.</b> Principais razões que motivaram a adoção de uma estratégia de internacionalização por parte da empresa.....	61
<b>Gráfico 9.</b> Principais barreiras que a empresa enfrentou durante o processo de internacionalização. ....	63
<b>Gráfico 10.</b> Recebimento de apoios governamentais por parte da empresa. ....	66
<b>Gráfico 11.</b> Utilização de parcerias e/ou colaborações na internacionalização da empresa. ....	67
<b>Gráfico 12.</b> Adaptação do produto e/ou serviço da empresa ao mercado estrangeiro.....	68
<b>Gráfico 13.</b> Utilização de estratégias da empresa para gerir ou minimizar os riscos associados à exportação.....	69

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1.</b> Tipos de barreiras à internacionalização das PMEs.....	41
<b>Figura 2.</b> Barreiras à internacionalização das PMEs nos mercados internacionais.....	44

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CAE - Código de Atividade Económica

CE - Comissão Europeia

Eurostat - Gabinete de Estatísticas da União Europeia

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

INE - Instituto Nacional de Estatística

MBE - *Multinational Business Enterprise*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMC - Organização Mundial do Comércio

PIB - Produto Interno Bruto

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

PPE - Programas de Promoção das Exportações

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TI - *Technology Integration*



# 1. Introdução

A tecnologia e a inovação revolucionaram o mundo dos negócios nas últimas décadas, resultando num aumento do movimento empresarial a nível global e na manifestação progressiva do conceito de internacionalização. Deste modo, é fundamental compreender as motivações e barreiras enfrentadas pelas PME's portuguesas durante o processo de internacionalização.

Atualmente, o tecido empresarial português, tanto a nível nacional como europeu, é dominado pelas PME's, que representam cerca de 99,9% do total de empresas do país <sup>(1)</sup>. Tendo em conta a atual crise do país e sabendo que as PME's são responsáveis pela criação de mais de 85% de novos empregos na Europa <sup>(2)</sup>, é factual que a internacionalização destas empresas desempenha um papel crucial no desenvolvimento do país.

Apesar da sua grande relevância, ainda existem lacunas de conhecimento em relação às motivações e barreiras enfrentadas por essas empresas durante a sua expansão internacional (Kuivalainen et al., 2012). Desta forma, esta investigação visa complementar e/ou corroborar as informações disponíveis na literatura, fornecendo *insights* de utilidade relevante para as PME's portuguesas.

Assim, este estudo tem como objetivo analisar as principais motivações e barreiras que influenciam a internacionalização das PME's exportadoras portuguesas e analisar uma possível relação entre estes fatores. Para atingir este objetivo e abordar a problemática em questão, adotar-se-á uma metodologia mista através do envio de um questionário via e-mail a 5256 PME's exportadoras portuguesas <sup>(3)</sup>. Este questionário abrange questões relacionadas com as motivações e barreiras à internacionalização, com o intuito de analisar o seu impacto na tomada de decisão relativa ao processo de internacionalização, bem como de apoiar e complementar a informação recolhida em estudos já realizados sobre o tema.

---

<sup>(1)</sup> Dados obtidos do Relatório Anual de 2021 do INE (Instituto Nacional de Estatística)

([https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0009800&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009800&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt)), acedido em 28 de outubro de 2022.

<sup>(2)</sup> Dados obtidos da Comissão Europeia 2020 ([https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-\(Comissao-Europeia,-2020\).pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-(Comissao-Europeia,-2020).pdf.aspx)), acedido em 28 de outubro de 2022.

<sup>(3)</sup> Base de dados da AICEP Portugal Global (<https://www.portugalglobal.pt/>), acedido em 19 de outubro de 2022.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Conceito de Internacionalização**

O conceito de internacionalização tem sido desenvolvido ao longo dos anos e é definido de várias formas na literatura. Muitas destas definições enfatizam que as empresas devem adotar uma orientação estratégica para as suas atividades nos mercados internacionais (Welch & Luostarinen, 1988), resultado da necessidade crescente das empresas de atuarem em mercados externos devido às mudanças provocadas pela globalização económica (Madhok, 2018).

Borini et al. (2006) definem a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa deixa de operar dentro dos limites do seu mercado doméstico e começa a explorar mercados externos, adaptando-se e atuando de forma diferente. Já Gomes et al. (2010), definem-na como as atividades desenvolvidas pela empresa fora dos mercados que fazem parte da sua localização geográfica natural.

Contrariamente ao foco nos processos e atividades empresariais, Johanson e Vahlne (2009) entendem que a internacionalização de uma empresa consiste no procedimento pelo qual as relações com parcerias internacionais são estabelecidas e mantidas, até que pelo menos os objetivos da empresa sejam alcançados.

De acordo com Freire (1997), o processo de internacionalização de uma empresa deve ser baseado na expansão e extensão das suas estratégias de produto/mercado para outros países, com o objetivo de identificar oportunidades e avaliar riscos do mercado, para desenvolver estratégias de crescimento e replicar parcial ou totalmente a sua cadeia operacional. Este processo resulta num aumento da atividade da empresa além do seu mercado doméstico (Meyer, 1996), dependendo da forma como as suas operações são adaptadas em ambientes estrangeiros, como a sua estratégia, estrutura e alocação de recursos disponíveis (Calof & Beamish, 1995). Welch e Luostarinen (1988) reconhecem que, para uma empresa se internacionalizar, as dimensões do mercado, produto, tempo e desempenho devem ser analisadas, assim como as motivações e barreiras para a exploração de mercados específicos, ideia esta corroborada por Cerrato e Piva (2012).

Ao definir o conceito de internacionalização, é importante distinguir este fenómeno da globalização, uma vez que estes termos são frequentemente confundidos como sinónimos.

Embora vários estudos tenham sido realizados sobre o fenómeno da globalização, não existe um consenso sobre a sua definição exata (Akinlo, 2003; Radulović & Kostić, 2020). De forma geral, Daly (1999) define-a como a integração de diferentes economias numa única economia global que permite o livre fluxo de capitais, pessoas e bens.

## **2.2. Teorias e Modelos de Internacionalização**

Apesar de vários estudos terem analisado a literatura sobre as teorias e modelos de internacionalização, considera-se que não existe um modelo padrão (Oyson e Whittaker, 2010). Assim, cada empresa tem a opção de adotar o modelo que melhor se adapta às suas capacidades e necessidades.

Para explicar este ponto, serão abordadas duas teorias: as económicas, que assumem que uma empresa escolhe a melhor forma de entrar no mercado com base nos seus recursos e tendo em conta os custos e riscos envolvidos, e as comportamentais, que veem o processo de internacionalização como uma série de etapas em que o aumento da utilização de recursos e a integração no mercado externo podem estar associados com a aquisição de conhecimento (Johanson & Vahlne 1977).

No que diz respeito às teorias comportamentais, destacam-se o modelo de *Uppsala* (Johanson & Vahlne, 1977), a teoria das redes e a teoria do empreendedorismo internacional (Johanson & Mattsson, 1988) e, mais recentemente, a teoria das *Born-global* (Rennie, 1993).

No que concerne às teorias económicas, existe a teoria da internacionalização (Buckley & Casson 1976), que procura minimizar os custos de transação, implicando que a entrada em mercados externos é planeada com o objetivo de internacionalizar essas operações e maximizar os lucros. A abordagem dos custos de transação de Williamson (1979), salienta que os custos associados a determinadas atividades devem ser analisados de modo a entender se essas operações devem ser realizadas internamente ou por empresas externas, dando ênfase ao esforço de redução dos custos de transação. A visão baseada em recursos que, segundo Barney (1991), explica a vantagem competitiva sustentável de uma empresa com base nos seus recursos, uma vez que a estratégia de internacionalização envolve a sua análise de forma a acelerar o processo. Por fim, a teoria internacional do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), justifica o aumento da entrada em mercados estrangeiros por meio das etapas pelas

quais um produto deve passar durante o seu ciclo de vida, neste caso através de uma exportação seletiva com maior exposição em países estrangeiros cuja distância cultural e o risco são menores e, por fim, da instalação de unidades produtivas em países menos desenvolvidos de modo a reduzir os custos de mão-de-obra.

Entre os modelos de internacionalização mais citados na literatura, destacam-se os modelos de *Uppsala* e *Born-global* (Dominguez & Mayrhofer, 2017; Coviello & Liesch, 2017). Nesse sentido, é importante analisá-los com especial destaque.

### **2.2.1. Empresas *Born-global***

De acordo com a literatura, não existe uma definição concreta para as empresas *Born-global*, uma vez que este é um conceito relativamente recente. Como tal, diferentes autores tendem a adotar as suas próprias definições, centrando-se em critérios como a proporção de vendas internacionais, o número de mercados exportados ou o período de tempo decorrido desde a fundação da empresa até ao início do processo de internacionalização. Porém, vários autores definem-na como o termo utilizado para descrever as empresas que pretendem internacionalizar-se e estabelecer-se globalmente, encarando assim o mundo como o seu mercado de atuação (McKinsey & Co., 1993; Oviatt & McDougall, 1994; Knight & Cavusgil, 1996; Gabrielsson, 2008).

Alguns autores chegaram ainda a estabelecer objetivos que uma empresa deve atingir para ser considerada *Born-global*, como a sua percentagem de vendas mínima provenientes do mercado externo ser equivalente a 25% da sua receita total (Knight & Cavusgil, 2004), iniciar a sua atividade global com pelo menos 2 anos de inserção no mercado doméstico ou que as empresas devem exportar 75% das suas vendas totais (Rennie, 1993). Já Luostarinen e Gabrielsson (2006) defendem que esta percentagem deve ser de pelo menos 50%, entre outras definições presentes na literatura (Tabela 1).

**Tabela 1.** Principais características para uma empresa ser considerada *Born-global*.

<b>Autor</b>	<b>Tempo antes da internacionalização</b>	<b>Proporção de vendas internacionais</b>	<b>Número de mercados exportados</b>
Rennie (1993)	2 anos	75%	Múltiplos
Knight & Cavusgil (1996)	2 anos	25%	-
Madsen & Servais (2001)	3 anos	25%	-
Chetty & Campbell (2004)	2 anos	80%	Em todo o mundo
Luostarinen & Gabrielsson (2006)	N.A.	50%	-

Fonte - Elaboração própria.

Alguns autores defendem ainda que as empresas devem primeiro aumentar o seu *know-how* sobre o mercado externo antes de expandirem para o exterior (Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2006), sendo considerado como uma das suas principais barreiras, para além da falta de recursos.

De acordo com Moen e Servais (2002), para alcançar o sucesso, as PME's devem competir em indústrias de alta tecnologia e criar valor para os seus clientes através do desenvolvimento e venda de produtos personalizados que atendam às suas necessidades específicas. É fundamental que essas empresas sejam flexíveis e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Assim, a inovação e a personalização são fatores cruciais para o êxito das PME's na internacionalização.

Segundo Knight e Cavusgil (1996), as empresas *Born-global* apresentam uma característica distintiva relacionada ao estabelecimento de estratégias de diferenciação no mercado em que atuam. Uma das formas desta diferenciação manifesta-se na produção de produtos de elevada qualidade, evitando competir em mercados de *commodities*.

Simões e Dominginhos (2001) apresentaram um modelo de desenvolvimento das *Born-global*, que destaca três características fundamentais: a capacidade e a importância do

empreendedor, a fonte de aquisição e utilização dos recursos e, por fim, o capital relacional, que por definição consiste no conhecimento que é criado e desenvolvido nas relações da empresa com os clientes, trabalhadores ou fornecedores.

Ao considerar as três características do modelo, deve-se primeiro avaliar a importância do papel do empreendedor no contexto das *Born-global*.

De acordo com Persinger et al. (2007), no que diz respeito à primeira característica do modelo, os gestores devem possuir um elevado nível de formação académica, juntamente com competências tecnológicas avançadas e um conhecimento adequado em vários idiomas. O autor também acrescenta que eles devem ter um baixo nível de aversão ao risco e uma compreensão dos riscos comerciais, políticos, económicos e culturais inerentes ao mercado global, afim de minimizar a possibilidade de fracasso na tomada de decisões no processo de internacionalização.

No que diz respeito à segunda característica, as empresas *Born-global* tendem a utilizar os seus recursos intangíveis quando estes são escassos (Knight, 2004). Para se destacarem da concorrência através da diferenciação, criação e valor de produtos únicos nos mercados externos, é necessário que as empresas tenham uma equipa relativamente grande e competente para conduzir atividades de investigação e inovação contínua, bem como conhecimento especializado e tático.

Por último, a terceira característica refere-se ao capital relacional, isto é, às diversas relações que as empresas conseguem estabelecer para fins de sustento e criação de suporte para a sua entrada em mercados externos. Com base em diversos autores (Sharma & Blomstermo, 2003; Chetty & Campbell, 2004; Coviello, 2006), estas relações podem incluir, por exemplo, o apoio oferecido por um cliente ou parceiro importante, desempenhando um papel de mentoria durante o processo de internacionalização das *Born-global*. As redes de contactos globais desempenham, assim, um papel intermédio nestas relações, podendo facilitar a criação de novas oportunidades de negócio, gerar acordos de cooperação interna e contribuir para o aperfeiçoamento ou até mesmo garantia de reconhecimento a nível internacional, facilitando também o processo de aprendizagem das empresas (Zhou, 2007).

Com base nessas informações, é possível identificar alguns fatores que caracterizam a atividade das empresas *Born-global*:

**Tabela 2.** Características do modelo de internacionalização *Born-global*, segundo vários autores.

<b>Características</b>	<b>Autor(es)</b>
Forte orientação para o consumidor e aposta na diferenciação do produto como fonte de vantagem competitiva	Persinger (2007)
Adoção de estratégias de nichos de mercado a uma escala global	Knight (2004)
Posse de vantagem tecnológica no contexto global, assim como o uso ativo de tecnologias de informação, em destaque a internet	Knight & Cavusgil (2004)
Estabelecimento de parcerias estratégicas e redes de contacto globais	Sharma & Blomstermo (2003), Chetty & Campbell (2004), Coviello (2006), Zhou (2007)
Importância de estar inserido num cluster geográfico	Porter (1998) e Bathelt et al. (2004)

Fonte - Elaboração própria.

A literatura atual define o fenómeno das empresas *Born-global* como um modelo alternativo de internacionalização. No entanto, autores como Bell et al. (2003) enfatizam que outras características estão associadas a esse paradigma, introduzindo a ideia de empresas *Born-again global*. Essas empresas concentram-se no mercado interno por muitos anos antes de iniciar um processo de internacionalização mais rápido e deliberado. Bell et al. (2001) relatam casos que ilustram possíveis motivos para mudar o foco para o mercado externo. Contudo, não existem evidências empíricas suficientes sobre esse fenómeno, como o tempo necessário para serem consideradas *Born-again global* ou a rapidez e intensidade do processo de internacionalização em comparação com as *Born-global*. Feita a revisão do conceito das empresas *Born-Global*, é importante conhecer as vantagens e desvantagens que essa abordagem pode trazer.

De acordo com Autio, Sapienza e Almeida (2000), as empresas *Born-global* têm maior flexibilidade na adaptação de processos e estruturas ao entrar em novos mercados, uma vez que estas empresas conseguem integrar o seu *know-how* de forma mais fácil e eficiente do que as empresas tradicionais.

Conforme referido por Bell et al. (2003), a rápida internacionalização permite que as empresas sejam as primeiras a introduzir um determinado produto no novo mercado, o que lhes proporciona uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e aumenta o número de mercados em que a empresa atua, em comparação com aquelas que operam apenas a nível nacional.

Por outro lado, a perspetiva das empresas *Born-global* apresenta algumas desvantagens, uma vez que estas entram em vários mercados num curto espaço de tempo, o que aumenta a exposição ao risco, dado que não há uma análise mais consistente ou aprofundada dos mercados. De acordo com Knight e Cavusgil (2014), embora esta forma de exportação possa aumentar significativamente os lucros da empresa, também é considerada uma estratégia de alto risco.

Com base nas considerações de Luostarinen e Gabrielsson (2006), a entrada em novos mercados e a rápida expansão podem gerar carência de recursos humanos e financeiros adequados para as operações. Ademais, as empresas *Born-global* têm, em geral, menor probabilidade de sobrevivência, uma vez que são novas no mercado externo e inexperientes, conforme evidenciado por Sleuwaegen e Onkelinx (2014).

É importante enfatizar que as vantagens e desvantagens mencionadas podem variar dependendo da natureza do negócio e do contexto em que se insere, o que indica que generalizações podem não ser aplicáveis a todos os tipos de empresas.

Com base nos estudos iniciais de Welch e Luostarinen (1988), considerava-se que as empresas internacionais eram raras nos seus estágios iniciais. Contudo, essa crítica pode ser questionada tendo em conta as oportunidades de expansão internacional oferecidas pela internet e pela globalização, desafiando as implicações das teorias tradicionais de internacionalização, devido aos avanços económicos e tecnológicos (Oviatt & McDougall, 1997; Antonizzi & Smuts, 2020).

De acordo com Knight et al. (2001), o conceito *Born-global* está frequentemente associado a economias pequenas que não dispõem de um mercado interno suficientemente



grande para operar e é característico de empresas com um elevado conhecimento de mercado. Contudo, Chetty e Campbell-Hunt (2004) argumentam que essa crítica pode ser rejeitada, uma vez que essa ideia também pode ser encontrada em diversas empresas convencionais.

Com o objetivo de complementar e/ou corroborar as informações apresentadas por vários autores sobre a influência do intervalo de tempo decorrido desde a fundação da empresa até ao início do processo de internacionalização no número de barreiras enfrentadas, este estudo tem como objetivo investigar essa relação em específico. Pretende-se, assim, neste estudo, dar resposta à seguinte proposição:

**Proposição 1 (P1):** O intervalo de tempo decorrido desde a fundação da empresa até ao início do processo de internacionalização influencia o número de barreiras enfrentadas durante esse processo.

**Justificativa (P1):** Empresas que têm um intervalo de tempo maior desde a sua fundação até ao início da internacionalização podem ter tido mais tempo para aprender e adquirir experiência no mercado doméstico, de modo a adquirir recursos e capacidades, redes de contacto e relacionamento, desenvolver habilidades de adaptação, compreender as necessidades dos clientes e enfrentar melhor as barreiras encontradas durante a internacionalização.

### **2.2.2. Modelo de *Uppsala***

O modelo original da escola de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne na década de 1970, desempenha um papel fundamental na padronização e conceitualização do processo de internacionalização de uma empresa. Este modelo define a internacionalização como um processo de aprendizagem que envolve o investimento gradual de recursos e a aquisição de conhecimentos específicos sobre o mercado pretendido (Johanson & Vahlne, 1977, citado por Aharoni, 1966).

De acordo com Wach (2021), o processo de internacionalização deste modelo segue quatro etapas sequenciais, que envolvem a alocação gradual de recursos por parte da empresa e a aquisição de conhecimento e experiência sobre o mercado pretendido. Estas etapas são: a ausência de atividades regulares de exportação (exportação indireta), a realização de

exportações através de agentes independentes, o estabelecimento de subsidiárias no exterior para vendas e, por fim, o estabelecimento de subsidiárias no exterior para produção.

No que diz respeito à primeira etapa, Wach (2021) destaca que as empresas não alocam os seus recursos adequadamente, o que dificulta a aquisição de conhecimentos essenciais para poderem operar em mercados externos. Por outro lado, na segunda etapa, já é possível obter informações e conhecimento sobre o mercado em questão por meio de intermediários. Posteriormente, na terceira etapa, as empresas podem adquirir experiência e conhecimento em primeira mão do mercado-alvo, através da criação de canais de intercâmbio de informações entre a empresa-mãe e a sua subsidiária, um processo que é fundamental para o sucesso da internacionalização (Wach, 2021). Deste modo, as empresas podem, durante a última etapa, distribuir com segurança os seus recursos para a construção de subsidiárias, utilizadas na fabricação de produtos, no mercado-alvo, sendo esta etapa conhecida como a fase de estabelecimento de operações (Wach, 2021).

Para Johanson e Vahlne (1977), as decisões relativas à escolha do mercado de exportação, dos canais de distribuição ou mesmo da criação de uma filial com características semelhantes, devem ser tomadas em consideração para contribuir para o sucesso do processo de internacionalização. Assim, Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo baseado em quatro critérios e na definição das suas principais variáveis, nomeadamente, de estado e de mudança.

**Tabela 3.** Modelo de *Uppsala* (1977).

Variáveis de estado	Variáveis de mudança
Conhecimento do mercado	Decisões de compromisso
Compromisso com o mercado	Atividades correntes



Fonte - Elaboração própria.

De acordo com o modelo apresentado, os principais fatores que influenciam as decisões de compromisso e a forma como as atividades correntes são realizadas são o conhecimento

e o compromisso com o mercado (Johanson & Vahlne, 1977, como citado pelo autor Aharoni, 1966). De um modo conceptual, os conhecimentos existentes sobre o mercado influenciam as decisões de compromisso e as atividades correntes irão determinar o compromisso com o mercado, procurando aumentar os lucros da empresa a longo prazo e assumindo o menor risco possível (Johanson & Vahlne, 1977).

Em termos de conhecimento do mercado, esta é uma variável fundamental uma vez que irá orientar e afetar todas as decisões relativas à alocação dos recursos da empresa, neste caso, as decisões de compromisso. Tal como referido pelos autores Carlson (1974), Johanson e Vahlne (1977), salienta-se a importância do conhecimento do mercado no que respeita à oferta e procura atuais e futuras, aos canais de distribuição existentes e às normas que estes canais devem manter, cujas condições variam em função do mercado.

Segundo os próprios autores, existem duas formas de conhecimento do mercado: o conhecimento teórico, que permite a formulação de cenários hipotéticos, e o conhecimento de experiência, que possibilita à empresa identificar novas oportunidades de negócio e antecipar os seus efeitos.

A respeito do compromisso com o mercado, existem duas componentes: a quantidade de recursos alocados e o nível de compromisso da empresa, o que permite selecionar alternativas que sejam favoráveis à utilização dos recursos da empresa de modo a poderem ser liquidados. Contudo, existem exceções, como a promoção específica (marketing) de produtos (Johanson & Vahlne, 1977). Segundo os autores, o grau de compromisso com o mercado é maior quanto maior for o número de recursos integrados noutros departamentos da empresa. Como resultado, a integração vertical de recursos, neste caso, a criação de departamentos dentro de um setor produtivo no mercado selecionado, implica um maior compromisso do que um grande investimento monetário (Johanson & Vahlne, 1977).

Quanto às variáveis de mudança, as decisões de compromisso determinam onde os recursos da empresa devem ser alocados com base nas alternativas selecionadas e na sua ordem de escolha. De acordo com o modelo de *Uppsala*, estas decisões são tomadas quando a compensação entre benefícios previstos e resultados indesejáveis é favorável (Johanson & Vahlne, 2017). Em termos de alocação de recursos, as decisões são o resultado de desafios ou oportunidades descobertas no mercado, ou seja, o desejo e a capacidade de realizar negócios.

Atendendo à variável de atividades correntes, pode haver uma discrepância entre a atividade atual da empresa e os seus retornos. Noutras circunstâncias, como as operações de um departamento de marketing, estas só se tornam visíveis quando praticadas de forma consciente, resultando numa melhoria das vendas aquando de um trabalho estável e contínuo. Quanto mais lento for o tempo de retorno, maior será o compromisso de mercado (Johanson & Vahlne 1977). Embora estas atividades sejam a principal fonte de obtenção de experiência, as mesmas devem ser exercidas por colaboradores ou indivíduos experientes. No entanto, grande parte dos indivíduos com conhecimentos adequados estão, por norma, indisponíveis ou simplesmente não existem em novos mercados, sendo a experiência crucial, bem como a execução de tarefas, que é ganho gradualmente. Esta é uma das principais razões pelas quais a internacionalização pode ser um processo lento (Johanson & Vahlne 1977). Com vista a distinguir os tipos de experiência envolvidos no processo de internacionalização, este termo pode ser dividido em duas componentes: experiência de negócio e experiência de mercado, ambas cruciais para o sucesso de uma empresa (Johanson & Vahlne 1977).

Outra característica patente do modelo de *Uppsala*, observada por Johanson e Vahlne (1977), é a distância psíquica, definida como a diferença de valores entre dois países, nomeadamente as técnicas de gestão e a educação. Como resultado, as empresas tendem a realizar negócios com países culturalmente semelhantes, caso contrário, os negócios internacionais seriam inviabilizados devido à grande divisão cultural. Desta forma, as empresas devem optar por diminuir o grau de incerteza associado aos procedimentos de internacionalização, operando em áreas mais próximas (Cyert & March, 1963).

De acordo com Cyrino e Barcellos (2003), a proximidade estrutural dos mercados oculta, por vezes, a complexidade das mudanças necessárias, bem como as barreiras à sua colocação em prática. Os autores baseiam-se no facto de várias empresas ficarem desapontadas com as suas expectativas de desempenho internacional visto que esperavam que o mercado escolhido fosse simplesmente uma extensão do seu.

Analisando as alterações feitas ao longo do tempo ao modelo de *Uppsala*, pelos autores originais Johanson e Vahlne, verificou-se que as duas versões mais recentes, de 2009 e 2017, seriam as mais relevantes (Vahlne, 2020).

Em 2003, o modelo de *Uppsala* começou a reforçar barreiras institucionais, económicas e culturais baseadas em especificidades do país ou mercado (Johanson & Vahlne, 2003).

A edição de 2006 incorpora a ideia de que as empresas devem concentrar a sua atenção não no mercado, mas na criação de parcerias com novas empresas, alargando assim a rede de contactos e informações, uma vez que o foco no mercado custa muito tempo e recursos e o resultado pode não ser o pretendido. Consequentemente, considera-se que um modelo de rede de negócios seja mais viável, particularmente para novas operações internacionais (Johanson & Vahlne, 2006).

Devido aos avanços teóricos e tecnológicos e às mudanças na prática ao longo dos anos, Johanson e Vahlne (2009) exploraram o seu modelo de internacionalização com maior detalhe. Na versão de 2009, os autores reforçam a importância das redes empresariais, uma vez que estas conferem mais oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento necessárias à internacionalização. Além disso, entende-se que o desenvolvimento do conhecimento nas redes empresariais não advém apenas da aprendizagem dos conhecimentos existentes de outros *players*, mas também através da interação entre os participantes (Johanson & Vahlne, 2009). Como resultado, os autores alteraram consideravelmente as variáveis associadas à mudança para: aprendizagem, criação e construção de confiança na rede de negócios.

**Tabela 4.** Modelo de *Uppsala* (2009).

Variáveis de estado	Variáveis de mudança
Oportunidades de conhecimento	Decisões de compromisso nas relações
Posição nas redes de negócio	Aprendizagem, criação e construção de confiança



Fonte - Elaboração própria.

Para além das novas variáveis de mudança, passaram também a existir novas variáveis de estado: as oportunidades de conhecimento e a posição nas redes de negócio. Por um lado, Johanson e Vahlne (2009) enfatizam as oportunidades de conhecimento como o fator mais importante no desenvolvimento do conhecimento. Por outro lado, a posição nas redes de negócio diz respeito às necessidades, capacidades, planos e redes da empresa, onde ainda é destacada a importância da sua posição no mercado, uma vez que a ligação é caracterizada

por diferentes níveis de conhecimento, confiança e compromisso entre as partes envolvidas (Johanson & Vahlne 2009).

A mais recente atualização ao modelo de *Uppsala* foi publicada pelos autores originais em 2017, que inclui melhorias feitas ao modelo em 2010, 2011, 2013 e 2014. Em maior destaque, a versão de 2010 concentra-se no empreendedorismo internacional, enquanto a versão de 2011 implementa a abordagem das redes de negócio a esta perspectiva. No que toca às versões de 2013 e 2014, estas destacam a relevância das capacidades dinâmicas na internacionalização, ainda que em 2013 sejam vistas através da abordagem das redes de negócio, em 2014 são analisadas através das capacidades estratégicas (Wach, 2021).

Na última versão de 2017, o modelo de *Uppsala* é interpretado como o modelo *Multinational Business Enterprise* (MBE), desde o início do processo de internacionalização até se estabelecerem globalmente (Vahlne & Johanson, 2017). Por sua vez, o conceito MBE assume uma forma de organização mais sofisticada e em constante mudança, pautada pelas relações de negócios ou comerciais e pelo empreendedorismo (Coviello, 2017).

No entanto, é de salientar que a versão mais recente do modelo continua a utilizar como base a estrutura e o conteúdo do modelo desenvolvido em 1977, no qual o processo de internacionalização é gradual. Posteriormente, a versão de 2009 destacou a relevância das redes de negócios no sucesso da internacionalização e, por fim, a versão de 2017 aborda a alocação de recursos em resultado das decisões de gestão (Wu, 2020 e Cisneros Reyes, 2021).

Na versão atual, permanecem as duas variáveis anteriormente indicadas: as variáveis de estado e as variáveis de mudança, sendo as variáveis de mudança de maior importância devido à categorização do modelo como um processo dinâmico, ou seja, de grande adaptação, mobilidade e mudança de métodos e procedimentos conforme necessário (Johanson & Vahlne 2017).

**Tabela 5.** Modelo de *Uppsala* (2017).

Variáveis de estado	Variáveis de mudança
Capacidades	Processos de compromisso (alocação de recursos)
Compromisso e desempenho	Processos de desenvolvimento de conhecimento



Fonte - Elaboração própria.

No que concerne às capacidades, estas podem ser dinâmicas ou operacionais, sendo ambas o resultado da forma como os recursos são utilizados para um determinado fim, fazendo, portanto, parte das vantagens específicas da empresa (Vahlne & Johanson, 2017; Wach, 2021).

As capacidades dinâmicas, de acordo com Teece et al. (1997), referem-se à forma como uma empresa consegue criar, englobar e adaptar competências, tanto internamente como externamente, de forma a enfrentar as constantes mudanças no ambiente em que esta está inserida. Inclusivamente, estas capacidades podem ser vistas como um conjunto de medidas implementadas durante o crescimento de uma empresa, com destaque em certos aspetos como a experiência, a cultura e a inovação (Jacobides & Winter, 2012). Deste modo, as capacidades dinâmicas contradizem o processo evolutivo mantido no modelo em consideração, e podem ser encaradas como o resultado de um processo de aquisição de conhecimento que não pode ser elaborado sem compromisso, ou seja, numa perspetiva baseada em recursos (Johanson & Vahlne, 2017).

Teece (2007) define as capacidades operacionais como aquelas que permitem a realização de atividades de negócio, como o desenvolvimento de produtos. Em contraste, Wu et al. (2020) destacam as capacidades dinâmicas como as que tentam determinar as melhores atividades a implementar, enquanto as capacidades operacionais procuram a melhor abordagem para uma atividade específica.

As capacidades dinâmicas, por outro lado, planeiam o desenvolvimento futuro das capacidades operacionais, com o objetivo de as melhorar (Teece et al., 1997). Neste seguimento, embora o processo de internacionalização normalmente exija capacidades dinâmicas, é possível que apenas sejam necessárias capacidades operacionais em empresas com experiência em procedimentos de internacionalização. (Johanson & Vahlne, 2017).

No que toca à segunda componente das variáveis de estado, nomeadamente o compromisso, este refere-se à distribuição de recursos pelas funções de um MBE, como as linhas de produtos e os países em que opera. O desempenho, por outro lado, refere-se ao que já foi alcançado. Contudo, ambas as variáveis influenciam o conteúdo e o âmbito dos

processos de desenvolvimento subsequentes (Johanson & Vahlne, 2017). A globalização pode ser encarada como uma variável de desempenho, servindo de medida para a posição dos recursos de uma empresa, tendo uma influência direta no progresso das MBE. Como tal, a rentabilidade é destacada como uma característica de desempenho, e que mostra o posicionamento de uma empresa no mercado (Johanson & Vahlne, 2017).

Relativamente às variáveis de mudança, a distribuição e alocação de recursos, ou seja, as decisões sobre a atribuição ou cancelamento de determinados recursos em relação à estrutura da MBE, afetam o desempenho da empresa e, conseqüentemente, as parcerias nas redes de negócio, bem como as capacidades dinâmicas e operacionais. Deste modo, os processos de compromisso levam à modificação das variáveis de estado, estando vulneráveis à incerteza, ao risco e à ignorância parcial dos gestores (Johanson & Vahlne, 2017).

Algumas decisões relacionadas com a posição de recursos, como a saída de um mercado, o fim de uma relação com um fornecedor ou a limitação de recursos podem ser interpretadas como um sinal de baixo compromisso, se não a sua ausência. Como resultado, estas decisões irão interferir no desenvolvimento do conhecimento, afetando a alocação de recursos e a tomada de decisões gerais (Johanson & Vahlne, 2017).

Por fim, os processos de desenvolvimento de conhecimento contribuem para a alteração das variáveis de estado através da sua influência nas capacidades dinâmicas e operacionais. Além disso, deve referir-se que a criação, a aprendizagem e a construção de confiança podem resultar no desenvolvimento de novos conhecimentos, podendo ser alcançado tanto internamente como através de empresas externas, ou seja, através das redes de negócios (Johanson & Vahlne, 2017).



**Tabela 6.** Evolução do modelo de *Uppsala*.

<b>Versão</b>	<b>Variáveis de estado</b>	<b>Variáveis de mudança</b>
1977	Conhecimento do mercado	Decisões de compromisso
	Compromisso com o mercado	Atividades correntes
2009	Oportunidades de conhecimento	Decisões de compromisso nas relações
	Posição nas redes de negócio	Aprendizagem, criação e construção de confiança
2017	Capacidades	Processos de compromisso (alocação de recursos)
	Compromisso e desempenho	Processos de desenvolvimento de conhecimento

Fonte - Elaboração própria.

Apesar da sua popularidade, o modelo tradicional de *Uppsala* tem sido alvo de críticas ao longo dos anos, com vários autores a apontarem limitações nos seus pressupostos e formulações (Andersen, 1993; Petersen & Pedersen, 1997; Edwards & Buckley, 1998).

Segundo Björkman e Forsgren (2000), a relação entre o comportamento incremental e o conhecimento do mercado não é positiva, ao contrário do que o modelo sugere, ou seja, à medida que uma empresa obtém conhecimento sobre um determinado mercado, o seu grau de incerteza diminui, possibilitando o desenvolvimento gradual.

Andersen (1997) considera que a manifestação da ideia de desenvolvimento gradual do modelo é excessivamente determinística, uma vez que as operações de uma empresa podem diferir num determinado mercado internacional. Segundo Hedlund e Kverneland (1985), a sequência e rapidez do processo de internacionalização podem ser alteradas pelo facto do “verdadeiro” ambiente de negócios ser mais incerto e interdependente do que o ambiente representado pelo modelo. Por outras palavras, as empresas evoluem mais rapidamente nos mercados externos à medida que o seu contexto e ambiente se tornam mais interdependentes a nível internacional.

### **2.2.3. Análise Comparativa Entre o Modelo de *Uppsala* e a Abordagem das *Born-global***

Tanto o modelo de *Uppsala* como a abordagem das *Born-global* enfatizam a necessidade de obter conhecimentos do mercado internacional para o desenvolvimento de operações no exterior, sendo a única diferença entre eles a forma como esse conhecimento é obtido. Enquanto o modelo de *Uppsala* depende fortemente da aquisição de experiência e da criação de compromissos para obter conhecimentos de mercado (Johanson & Vahlne, 2013), as *Born-global* obtêm-no principalmente através do estabelecimento de redes de negócio e de parcerias, sem ter passado previamente por estas fases (Sharma & Blomstermo, 2003).

Do ponto de vista do modelo de *Uppsala*, as variáveis que explicam o processo de internacionalização são a distância entre o mercado internacional e o doméstico, para além do conhecimento da empresa. Por outro lado, as empresas *Born-global* estão constantemente à procura de mercados externos onde possam operar e deter oportunidades de negócios. Para estas empresas, a internacionalização é uma necessidade pois operam em diversos mercados simultaneamente e utilizam vários modos de entrada no mercado. Em contrapartida, no contexto do modelo de *Uppsala*, a internacionalização é revista, mas realizada de forma mais lenta e gradual, primeiro em mercados mais próximos, a nível psicológico, e nunca em simultâneo, optando por mercados de baixo risco e operando com baixo investimento.

### **2.3. Seleção e Modos de Entrada em Mercados Externos**

Segundo Koch (2001), a seleção de mercado e a seleção do modo de entrada no mercado são muitas vezes discutidas separadamente, devido ao facto de serem termos frequentemente utilizados e por vezes confundidos.

A seleção de mercado para o processo de internacionalização consiste na escolha de um ou mais mercados externos que cumpram os objetivos delineados na estratégia internacional da empresa (Al Qur'na, 2020). Esta seleção baseia-se numa avaliação aprofundada de vários mercados, com referência a critérios bem definidos e com base nos recursos da empresa (Koch, 2001).

A seleção do modo de entrada, por outro lado, requer a consideração de todas as possibilidades, pois a implementação de uma estratégia não fundamentada corre o risco da ocorrência de erros significativos que poderiam ter sido evitados (Root, 1994). Como tal, esta decisão é destacada como uma das mais importantes e difíceis no processo de internacionalização (Agarwal & Ramaswami, 1992; Bradley, 2004; Morschett, Schramm-Klein & Swoboda, 2010).

De acordo com Bradley (2004), uma escolha incorreta de um mercado externo pode resultar em dois tipos de custos para a empresa: o custo real, que inclui os custos associados à tentativa fracassada de entrada num mercado, e o custo de oportunidade, que inclui a quantidade de dinheiro que a empresa poderia ter investido num projeto diferente com maior sucesso. Para garantir que a segmentação seja a mais bem-sucedida possível, vários critérios de seleção de mercado devem ser considerados para determinar qual o mercado mais adequado para a empresa.

Alguns desses critérios, destacados pela CE (2018), incluem o PIB do país de origem, que reflete o perfil e a sua taxa de crescimento económico. O PIB, por sua vez, pode ser dividido e calculado de três formas: na ótica da despesa, do rendimento e da produção, servindo como uma ferramenta fundamental na tomada de decisões estratégicas para formuladores de políticas governamentais, investidores e empresas. Apesar da utilização de certos indicadores macroeconómicos para a seleção de mercados potenciais, como a taxa de crescimento do PIB, destacam-se ainda outros fatores de igual importância: o tamanho do mercado, hábitos e padrões de consumo, estabilidade política, distância geográfica, diferenças socioculturais e taxas de câmbio. Na sequência da sua análise, estes fatores irão possibilitar às empresas a exclusão de países que não cumprem os seus objetivos estratégicos internacionais (Viswanathan & Jha, 2019). Outro fator de destaque é o risco do país, referente à incerteza da realização de investimentos num determinado país e às suas potenciais perdas para os investidores, como perturbações políticas ou sociais, insegurança e flutuação cambial.

De acordo com a CE (2018), este risco pode ser dividido em duas categorias: riscos económicos, que estão relacionados com a situação financeira de um país e a sua capacidade de pagar as dívidas, e riscos políticos, que dizem respeito aos líderes de um país e à influência das suas políticas sobre investimentos. Durante a análise dos fatores políticos e económicos, é importante avaliar o nível de intervenção política nas decisões empresariais, a estabilidade

política e social, e os potenciais acordos comerciais com o país de origem, bem como as barreiras comerciais, os incentivos ao investimento e o risco financeiro.

Para além destes critérios, existem outros fatores a considerar no processo de internacionalização:

- Distância cultural, definida como a diferença de valores culturais entre países (Shenkar, 2001). Este conceito emprega valores culturais para determinar a distância entre países (Sousa & Bradley, 2006), implicando que diferenças religiosas, sociais, linguísticas e raciais podem causar uma divisão cultural entre dois países e, como resultado, a presença de barreiras comerciais (Ghemawat, 2001). A proximidade cultural entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro tem um impacto positivo na seleção de mercados (Magnani et al., 2018), sendo um dos indicadores mais relevantes ao nível da comunicação;
- Distância psicológica, identificada por Beckerman (1956), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) como um conjunto de fatores que inibem ou dificultam o fluxo de informações entre a empresa e o mercado. Já Kogut e Singh (1988) caracterizam-na como o grau de falta de conhecimento de uma empresa sobre as características de um mercado externo. Estes fatores podem estar relacionados com a falta de comunicação direta com o cliente, a dificuldades em obter acesso a informações gerais sobre o mercado ou a incertezas envolvidas nas operações internacionais (Al Qur'an, 2020);
- Distância linguística, que representa uma barreira substancial à internacionalização das PME's, uma vez que aumenta os custos e riscos associados à entrada em novos mercados (Zahra & George, 2002). Kuivalainen et al. (2004) destacam que a distância linguística entre países influencia as estratégias de seleção de mercado das PME's, sendo as empresas mais propensas a escolher mercados com menor distância linguística devido à facilidade de comunicação e redução das diferenças culturais. Já Johanson e Vahlne (1977) salientam que a distância linguística representa uma limitação significativa para as empresas, uma vez que dificulta a comunicação e a adaptação aos mercados externos;
- Distância geográfica, cujo aumento pode resultar em maiores disparidades a nível cultural, legal, regulatório e logístico entre países (Johanson & Vahlne, 1977). Além disso, as PME's podem enfrentar dificuldades em descobrir e aceder a mercados externos

quanto maior for a sua distância do país de origem, pelo que pode ser um processo dispendioso e demoroso (McDougall & Oviatt, 1994);

- Ambiente demográfico, conforme afirma Knight e Cavusgil (2004), desempenha um papel fundamental na seleção do modo de entrada nos mercados externos como um dos principais determinantes do potencial e procura de mercado. Segundo os autores, o tamanho e o ritmo de crescimento populacional, a distribuição etária e o nível educacional são classificados como fatores demográficos. De acordo com Kumar e Subramanian (1997), as semelhanças culturais e linguísticas entre o país de origem e o país de destino podem influenciar a escolha dos modos de entrada, bem como a conceção de campanhas publicitárias e outras atividades promocionais. Como resultado, estes fatores podem exigir que as PME's modifiquem as suas ofertas de produtos, estratégias de preços e canais de distribuição para melhor satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores locais (Rialp et al., 2005);
- Tamanho e crescimento do mercado, que de acordo com Knight e Cavusgil (2004), são fatores-chave para o sucesso das PME's nos mercados internacionais. Os autores acreditam que as PME's têm maior probabilidade de se desenvolver em mercados de alto crescimento e dimensões uma vez que oferecem um leque de potenciais clientes e mais oportunidades de crescimento, além de maiores vendas e potencial de lucro. Já a hipótese da curva S, proposta num estudo elaborado por Lu e Beamish (2004), implica que existe um nível "ótimo" de diversificação internacional para as empresas. Segundo os autores, as PME's devem aumentar o seu compromisso, bem como disponibilizar e adaptar os seus recursos na entrada de mercados que se encontram numa fase inicial de desenvolvimento e com potencial de crescimento;
- Similaridade de mercado, conforme evidenciado por várias pesquisas recentes, demonstram que este fator pode trazer efeitos positivos e negativos para o processo de internacionalização das PME's. Do ponto de vista de Dimitratos et al. (2012), este fator pode reduzir a incerteza, bem como aumentar a probabilidade de sucesso das empresas nos mercados externos. Por outro lado, Li et al. (2018), destacam que muita semelhança entre mercados pode limitar as possibilidades de aprendizagem e inovação das empresas, pelo que as PME's devem considerar outras variáveis como o tamanho do mercado e o seu potencial de desenvolvimento e a nível da concorrência (Cavusgil & Knight, 2015).

Wang et al. (2019) descobriram que as PMEs de economias emergentes são as mais inclinadas a entrar em mercados cujo ambiente cultural e empresarial são semelhantes ao do seu mercado doméstico, uma vez que pode proporcionar uma vantagem competitiva;

- Características da empresa que, de acordo com Dimitratos et al. (2004), empresas com uma forte orientação empreendedora são mais propensas a operar em mercados externos e possuem uma maior disposição para explorar oportunidades, além de uma abordagem proativa às oportunidades e foco na inovação. Segundo os autores, quando se trata das características da empresa para a seleção de métodos de entrada nos mercados estrangeiros, os fatores mais importantes são a experiência em exportações, o tamanho da empresa, os seus recursos financeiros e capital humano. Na visão de Knight e Cavusgil (2004), as qualidades de um produto ou serviço da empresa refletem o seu grau de diferenciação, bem como a sua capacidade de aceder a mercados externos com uma vantagem competitiva.

**Tabela 7.** Fatores a considerar no processo de internacionalização para a seleção e modos de entrada em mercados externos.

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Distância cultural	Diferença de valores culturais entre países, pode causar uma divisão cultural entre dois países e, como resultado, a presença de barreiras comerciais	Shenkar (2001), Ghemawat (2001), Sousa & Bradley (2006), Magnani et al. (2018)
Distância psicológica	Conjunto de fatores que inibem ou dificultam o fluxo de informações entre a empresa e o mercado. Pode estar relacionado com a falta de comunicação direta com o cliente, dificuldades em obter acesso a informações gerais sobre o mercado ou incertezas envolvidas nas operações internacionais	Beckerman (1956), Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), Kogut & Singh (1988), Al Qur'an (2020)

Distância linguística	A distância linguística entre países influencia as estratégias de seleção de mercado das PMEs, sendo as empresas mais propensas a escolher mercados com menor distância linguística devido à facilidade de comunicação e redução das diferenças culturais	Johanson & Vahlne (1977), Zahra & George (2002), Kuivalainen et al. (2004)
Distância geográfica	Aumenta as disparidades a nível cultural, legal, regulatório e logístico entre países. As PMEs podem enfrentar dificuldades em descobrir e aceder a mercados externos quanto maior for a sua distância do país de origem	Johanson & Vahlne (1977), McDougall & Oviatt (1996)
Ambiente demográfico	O tamanho e o ritmo de crescimento populacional, a distribuição etária e o nível educacional são classificados como fatores demográficos. As semelhanças culturais e linguísticas entre o país de origem e o país de destino podem influenciar a escolha dos modos de entrada e a conceção de campanhas publicitárias e outras atividades promocionais	Kumar & Subramanian (1997), Knight & Cavusgil (2004), Rialp et al. (2005)
Tamanho e crescimento do mercado	As PMEs têm maior probabilidade de se desenvolver em mercados de alto crescimento e dimensões uma vez que oferecem um leque de potenciais clientes e mais oportunidades de crescimento, além de maiores vendas e potencial de lucro	Knight & Cavusgil (2004), Lu & Beamish (2004)
Similaridade de mercado	Pode trazer efeitos positivos e negativos para o processo de internacionalização das PMEs. Reduz a incerteza e aumenta a probabilidade de sucesso, mas também pode limitar a inovação e a adaptação ao novo mercado	Knight & Cavusgil (2004), Dimitratos et al. (2004)

Fonte - Elaboração própria.

Para além do modelo de Uppsala apresentado por Johanson e Vahlne (1977), que sugere uma abordagem gradual e progressiva das empresas para entrar em novos mercados, os autores Root (1994) e Koch (2001) destacam a existência de dois tipos de modelos de seleção de mercado: o contexto geral e o contexto específico adequado para determinadas indústrias ou tipos de negócios. No que diz respeito à abordagem de seleção de mercado, cada empresa deve aplicar a melhor estratégia com base no seu ambiente operacional e na experiência já adquirida, sendo importante considerar os recursos de negócios disponíveis e as conexões disponíveis para essas empresas (Silva, Meneses, & Radomska, 2018).

De acordo com Koch (2001), Bell et al. (2003) e Cavusgil et al. (2014), a seleção de mercados pode seguir uma abordagem sistemática, que envolve um processo estruturado e formalizado com diversas etapas para a tomada de decisões adequadas, ou uma abordagem não sistemática, que pode depender da intuição dos tomadores de decisão, o que reduz em certa medida a precisão dos processos de seleção de mercados.

Segundo Pan e Tse (2000), o primeiro passo para definir uma estratégia de entrada no mercado é determinar se a empresa deve investir com capital próprio (*equity*) ou não (*non-equity*), sendo que essa decisão não deve ser tomada de forma arbitrária.

Os modos de entrada com *equity* distinguem-se pela participação do investidor estrangeiro, como o investimento em ações, *joint-venture* e subsidiárias pertencentes à empresa (Young et al., 1989; Welch et al., 2007). Estes tipos de entrada requerem que as empresas aumentem o seu compromisso e disponibilizem os seus recursos, assim como um investimento real para estabelecer uma operação independente (Anderson & Gatignon, 1986; Vanhonacker, 1997).

Os modos de entrada *non-equity* são divididos em acordos contratuais e exportação, incluindo exportações com e sem intermediários comerciais, bem como formas contratuais de negócios, licenciamento, *franchising*, *outsourcing* e projetos *turn-key*. Estes modos de entrada são populares entre empresas de serviços de consumo, como empresas hoteleiras e de restauração (Erramilli, 1990). Contudo, cada método apresenta repercussões distintas em termos de controlo operacional, afetação de recursos e dispersão de riscos (Hill et al., 1990).



Neste texto, serão apresentados de forma abreviada alguns modos de entrada de uma empresa em mercados estrangeiros.

No que diz respeito à exportação, vários autores Cavusgil & Zou, 1994 enfatizam que a exportação indireta ocorre quando uma empresa recorre a intermediários locais, como agentes de vendas, distribuidores e representantes para vender os seus produtos no mercado internacional. Por outro lado, a exportação direta envolve a venda direta de uma empresa a um cliente estrangeiro sem o uso de intermediários. A exportação é frequentemente utilizada como técnica de internacionalização das PMEs, já que comparativamente a outras formas de entrada é relativamente rápida e direta, requer um investimento mínimo de recursos e permite que as empresas utilizem os recursos existentes para outros mercados (Lu & Beamish, 2006).

Root (1994) destaca o licenciamento (ou contrato de licença) como uma forma de acesso aos mercados estrangeiros, salientando que é particularmente adequado para as empresas que possuem vantagens tecnológicas e que desejam minimizar os seus riscos financeiros e operacionais. Boso et al. (2013) definem este termo como um acordo pelo qual uma empresa detentora de uma propriedade intelectual como patentes, marcas registradas e direitos autorais concede a outra empresa o direito de usar essa propriedade intelectual em troca de um pagamento ou *royalties* (fixo ou variável), pelo que o licenciamento pode ser uma forma eficaz de internacionalização para as PMEs, permitindo-lhes expandir a sua presença em mercados estrangeiros sem a necessidade de investir recursos.

Segundo Stanworth et al. (2004), o *franchising* é um modelo contratual em que uma empresa (franchisador) concede a licença de exploração de um negócio seu a outra empresa (franchisado), permitindo-lhe comercializar ou produzir o seu produto/serviço da mesma forma, através do uso do nome, marca, *know-how* e estratégias de negócios, mediante o pagamento de taxas de entrada ou de licenças, *royalties*, etc. Esta forma de entrada pode ser utilizada por empresas como forma de entrada rápida em mercados amplos e a um custo reduzido. Contudo, esta vertente requer a assistência contínua do franchisador durante o estabelecimento e crescimento do negócio, sendo que os lucros são partilhados com o franchisador em troca da partilha de riscos.

As *joint ventures* são definidas por Glaister e Buckley (2003) como uma colaboração de empresas que procuram oportunidades de negócios internacionais, que resultam numa parceria temporária ou permanente, com o objetivo de criar uma nova entidade que combine

os seus recursos e capacidades para reduzir os riscos e custos associados com a entrada em novos mercados estrangeiros. De acordo com os autores, é necessário ter em consideração a procura de valores e objetivos semelhantes aquando da procura de um parceiro, destacando-o como um fator crítico de sucesso para todo o processo. Segundo Hennart (1988), as *joint ventures* podem ser uma estratégia eficaz para as PME's para superar as adversidades da internacionalização, como a falta de capital, recursos humanos e a de conhecimento/experiência em mercados estrangeiros.

No que diz respeito à aquisição de subsidiárias, Root (1994) define-a como “a compra de uma empresa estrangeira existente, que se torna uma subsidiária da empresa adquirente.”. Assim como as *joint ventures* ajudam a superar certos desafios enfrentados durante o processo de internacionalização, a aquisição de subsidiárias pode ser uma alternativa para as PME's que procuram não apenas internacionalizar, mas também expandir as suas infraestruturas e operações, ganhando acesso a recursos adicionais, como o conhecimento sobre o mercado consumidor e local para exportação de capitais (Dikova, Sahib & Witteloostuijn, 2010).

Com o objetivo de complementar e/ou corroborar as informações mencionadas por vários autores acerca da implementação de estratégias para gerir e minimizar os riscos associados à exportação e o impacto dessas estratégias nas barreiras enfrentadas pelas PME's durante o processo de seleção de novos mercados de exportação, este estudo tem como propósito investigar essa relação. Pretende-se, assim, dar resposta à seguinte proposição:

**Proposição 2 (P2):** As empresas que receberam apoio do governo no processo de internacionalização enfrentaram menos barreiras durante o processo de exportação.

**Justificativa (P2):** É razoável supor que o apoio governamental possa fornecer recursos, incentivos ou assistência técnica que ajudem a empresa a superar as barreiras com maior facilidade.

## 2.4. Motivações para a Internacionalização

A motivação pode ser definida como uma tensão que pode desencadear uma ação ou atividade com o objetivo de alcançar resultados atrativos que visam satisfazer uma

necessidade, como por exemplo, a promoção e valorização de um indivíduo ou o desempenho e sucesso de uma empresa (Eccheli, 2008).

Chiavenato (1999) define a motivação como algo que existe dentro das pessoas e que pode ser influenciada por fatores externos, tanto a nível pessoal como de trabalho. Assim, a motivação é um aspeto crucial dentro de uma empresa que deve ser criada e estimulada para que o indivíduo sinta interesse e satisfação com o que faz de modo a ser produtivo, ter maior desempenho, e trabalhar para a rentabilidade e sucesso da empresa.

Segundo Sakagami (2012), o processo de crescimento da internacionalização é impulsionado pelas suas motivações, onde se destacam as económicas, como o crescimento do mercado, a facilidade de acesso a clientes internacionais, o aumento da eficiência, a diversificação do portfólio e a aquisição de novas competências.

Dunning (1993) classificou as motivações para a internacionalização em quatro etapas: a procura de mercados específicos, com o intuito de adquirir potenciais clientes ou consumidores (*leads*). Este tipo de procura pode estar relacionado com o tamanho ou crescimento de um determinado mercado, os apoios governamentais, que servem de incentivo à internacionalização, a presença de determinados parceiros e/ou fornecedores, assim como a procura de recursos, como matérias-primas e mão-de-obra. Esta procura pode ser impulsionada por diversos fatores, como os preços de compra e venda mais benéficos, e uma maior abundância e alcance de recursos, cujo mercado doméstico não proporciona; a procura de eficiência, de forma a capitalizar economias de escala e de gama, bem como aproveitar as diferenças de custos e de fatores de produção entre países. Esta necessidade está frequentemente associada a grandes empresas cujos níveis de produção e utilização de recursos são elevados; e por fim, a procura de recursos estratégicos e intangíveis, como tecnologias e outras competências que permitam à empresa fortalecer ou melhorar a sua competitividade.

Sob outra perspetiva, Simões (1997) descreve as motivações para a internacionalização em variáveis endógenas, que têm origem e que se desenvolvem dentro das empresas, resultantes do desejo de expansão para o exterior, da sua capacidade produtiva e da utilização dos seus recursos para o alcance de economias de escala. O próprio autor salienta ainda as características do mercado, que dizem respeito às limitações do mercado doméstico e às oportunidades do mercado externo; os fatores relacionais, que decorrem das relações com as

várias partes envolvidas com a empresa, sejam elas as abordagens de empresas internacionais, o acompanhamento de clientes ou a oposição à concorrência; o acesso a recursos no exterior, para um maior leque de recursos disponíveis de modo a adquirir e produzir com um menor custo, ou para o aumento de conhecimentos tecnológicos; e por fim, os incentivos governamentais, como o próprio nome indica, apoios por parte do governo ou do Estado.

Mais tarde, Czinkota et al. (1999) destacaram dois tipos de motivações:

1. Motivações pró-ativas, resultantes da iniciativa da própria empresa. Estas motivações baseiam-se principalmente na:
  - a) Obtenção de lucro, de modo a expandir as suas vendas;
  - b) Produção em maior escala, que por sua vez pode dar origem a economias de escalas, ou seja, a uma redução do custo médio de produção quando os níveis de produção são feitos em grande escala/quantidade;
  - c) Produção de produtos únicos, de modo a criar valor para o cliente e para se diferenciar da concorrência;
  - d) Vantagem tecnológica, face a outros países;
  - e) Entre outros, como o acesso à informação exclusiva sobre o mercado e produtos e, por fim, benefícios fiscais, para que uma empresa consiga destacar-se no mercado externo e com uma maior probabilidade de sucesso no processo de internacionalização.
2. Motivações reativas, que surgem por reação a uma pressão exterior, tais como:
  - a) Concorrentes do mercado doméstico, de forma a tomar iniciativa e iniciar o processo de internacionalização para evitar uma saída completa do mercado;
  - b) Fase de declínio do ciclo de vida de um produto no mercado interno, resultando em menos oportunidades de venda e na necessidade em se expandir para o exterior, retrocedendo e prolongando o ciclo;
  - c) Excesso de capacidade produtiva, devido ao aumento dos custos fixos de produtos, que pode resultar na falta de recursos ou de outros fatores de produção disponíveis;
  - d) Facilidade no processo de internacionalização, ou seja, na proximidade de mercados externos, proporcionando reduções de custos e melhorias na operação logística da empresa.

Da mesma forma, Brito e Lorga (1999) vieram complementar o modelo de Czinkota et al. (1999), pondo em prática as motivações mistas, que combinam as motivações pró-ativas e reativas, abordando a minimização de risco e apoios governamentais.

Viana e Hortinha (2005) separam as motivações à internacionalização em oportunidades estratégicas, que são criadas pela acessibilidade geográfica e cultural, desejos de expansão, tendo em mente a imagem de marca da empresa e a mitigação de riscos inerentes ao mercado e as relações entre clientes, fornecedores e concorrentes para fins de impulso, sustento e criação de negócios.

Além disso, Gorynia (2007) identifica vários critérios que levam uma empresa a internacionalizar-se, como os aspetos de mercado, o estilo de vida e hábitos dos consumidores, os meios de comunicação social (media), o PIB do país, entre outros. O autor destaca ainda os fatores de custo, nomeadamente economias de escala, avanços tecnológicos, desenvolvimento de transporte marítimo internacional, curto ciclo de vida de produtos e despesas diretas que estejam associadas às tentativas de uma empresa criar, projetar e melhorar os seus produtos, serviços ou processos. As influências governamentais incluem o desenvolvimento de uma OMC, o estabelecimento de instituições económicas, a privatização e desnacionalização de empresas e a implementação de um sistema de mercado livre. A concorrência entre empresas, como o aumento constante do volume de negócios e do número de países num mercado competitivo, bem como a participação de entidades estrangeiras e alianças globais entre empresas, entre outros fatores como a inovação impulsionada pela tecnologia, telecomunicações e a globalização dos mercados financeiros.

Segundo Rymarczyk (2012), o IDE representa o maior impacto nas decisões empresariais sobre a sua expansão ou não para o exterior. Em função disso, Wach (2015) acredita que a tomada de decisões de exportação é mais favorável quando há uma curta distância geográfica, cultural e económica entre o mercado doméstico e internacional, bem como poucas barreiras à entrada e a existência de apoios governamentais.

Contudo, caso a distância cultural seja substancial (Wach, 2015), a exportação indireta ou o licenciamento devem ser considerados, assim como os riscos de atividade política e de estagnação económica no mercado-alvo. Em contraste, num mercado externo com fatores económicos favoráveis, como baixos custos de produção, pouca concorrência, apoios

governamentais, baixo risco político, altos custos de transporte e uma moeda fraca, irão incentivar as empresas a optar pelo IDE.

**Tabela 8.** Fatores motivacionais para a internacionalização segundo diversos autores.

Fatores motivacionais	Descrição	Autor
Procura de mercados, eficiência e recursos estratégicos intangíveis	Esta procura pode ser impulsionada por diversos fatores como o tamanho e crescimento do mercado, apoios governamentais, parcerias e fornecedores, preços competitivos, suficiência de recursos e acesso a tecnologias	Dunning (1993)
Variáveis endógenas e relacionais	As variáveis endógenas destacam-se pela expansão para mercados externos e pela utilização de recursos. Já as variáveis relacionais surgem das relações com as várias partes envolvidas na empresa, tais como abordagens de empresas internacionais, acompanhamento de clientes ou oposição à concorrência	Simões (1997)
Motivações pró-ativas e reativas	As motivações pró-ativas estão relacionadas com o objetivo de obter lucro, produzir em grande escala e criar produtos únicos, ter vantagem tecnológica e beneficiar de incentivos fiscais. Por outro lado, as motivações reativas estão ligadas à concorrência, ao declínio do ciclo de vida do produto, ao excesso de capacidade produtiva e à facilidade no processo de internacionalização	Czinkota et al. (1999)
Motivações mistas	Motivações complementares ao modelo de Czinkota et al. (1999), que destacam a	Brito & Lorga (1999)

	minimização de riscos e o apoio governamental	
Oportunidades estratégicas	Oportunidades estratégicas criadas pela acessibilidade geográfica e cultural, desejos de expansão, imagem de marca da empresa e a mitigação de riscos inerentes ao mercado e as relações entre clientes, fornecedores e concorrentes para fins de impulso, sustento e criação de negócios	Viana & Hortinha (2005)
Critérios de internacionalização	Aspectos de mercado, estilo de vida e hábitos dos consumidores, meios de comunicação social (media) e o PIB do país, assim como outros fatores de custo, nomeadamente economias de escala, avanços tecnológicos, curto ciclo de vida de produtos e despesas diretas relacionadas ao desenvolvimento de produtos, serviços ou processos	Gorynia (2007)
Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	Destaque para o IDE como o maior impacto nas decisões de expansão internacional das empresas	Rymarczyk (2012), Wach (2015)
Distância geográfica e cultural, barreiras à entrada, apoios governamentais	Curta distância geográfica, cultural e económica entre o mercado doméstico e internacional, poucas barreiras à entrada e a existência de apoios governamentais	Wach (2015)

Fonte - Elaboração própria.

De forma a complementar e/ou corroborar as informações acima mencionadas por estes autores, acerca da importância dos apoios governamentais enquanto motivação para a internacionalização das PMEs e a sua influência nas barreiras enfrentadas durante este

processo, este estudo irá investigar estas mesmas informações no contexto das PME's portuguesas, em específico. Assim, pretende-se dar resposta ao facto da presença de apoios governamentais poder estar relacionada com o número de barreiras que as empresas enfrentam para a seleção de novos mercados de exportação, através da seguinte proposição:

**Proposição 3 (P3):** A implementação de estratégias para gerir e minimizar os riscos associados à exportação está relacionada com o número de barreiras enfrentadas pelas PME's na seleção de novos mercados de exportação.

**Justificativa (P3):** Ao adotar medidas estratégicas eficazes, as empresas podem reduzir as barreiras e superar os desafios associados à exportação, aumentando a sua probabilidade de sucesso.

## **2.5. Barreiras à Internacionalização**

De acordo com a literatura, as barreiras à exportação (internacionalização via exportação) podem ser definidas como todas as barreiras e limitações que impedem uma empresa de estabelecer, desenvolver ou manter atividades no exterior (Leonidou, 2004).

Segundo vários autores, a superação das barreiras subjacentes ao processo de internacionalização é uma operação difícil para as empresas e pode ser influenciada por uma variedade de circunstâncias, tais como potenciais falhas na implementação de estratégias de negócios, limitações do seu país de origem ou restrições do mercado anfitrião (Korth, 1991; Leonidou, 2004; Narayanan, 2015). Muitas destas condições exigem que as empresas aumentem o seu compromisso e disponibilizem os seus recursos de modo a superar certas barreiras de origem interna ou externa, afim de expandir a sua atividade para o exterior (Bartoli et al., 2014).

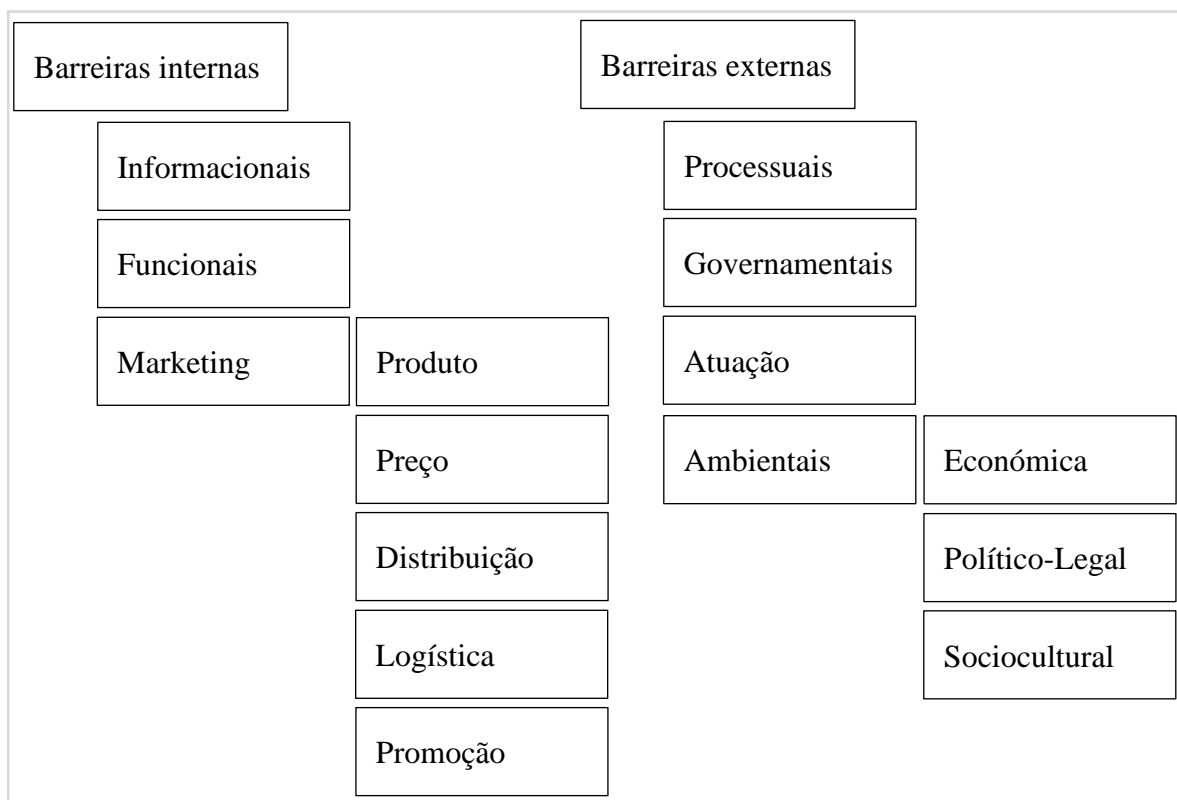
A expansão geográfica, para além das fronteiras do país de origem, de acordo com Cerrato e Piva (2012), é uma decisão crítica para as PME's, que normalmente possuem um capital moderado, recursos insuficientes e um âmbito geográfico limitado (Barringer e Greening, 1998). Já Hoorn (1979) verificou que, quando comparadas às multinacionais, as PME's possuem políticas e procedimentos administrativos insuficientes, decisões estratégicas oportunistas em vez de metódicas e nichos de mercado com forte potencial de



desenvolvimento em novos mercados, apesar dos potenciais riscos políticos envolvidos e da volatilidade macroeconómica (Welsh et al., 2001).

Leonidou (1995) propôs um modelo teórico sobre barreiras à internacionalização, dividindo-as em duas categorias: as barreiras internas, que estão associadas às necessidades internas da empresa e às características dos seus produtos, e as barreiras externas, que estão relacionadas com a indústria, o mercado-alvo e fatores macroambientais. Inicialmente, Leonidou (1995) desenvolveu este modelo para analisar as barreiras à internacionalização das PME's do setor de bens de consumo, no entanto, mais tarde, a sua utilização foi igualmente atribuída para o setor dos serviços. Mais tarde, Leonidou (2004) identificou 39 barreiras à exportação, desenvolvendo o seguinte modelo, que pode ser consultado de forma sintetizada na Figura 1.

**Figura 1.** Tipos de barreiras à internacionalização das PME's.



Fonte - Leonidou (2004).

De acordo com Leonidou (2004), as barreiras internas relacionam-se com os recursos, capacidades e abordagens da empresa para o negócio de exportação, ou seja, com as características que sustentam a preparação da empresa para a exportação. Estas barreiras são classificadas em três tipos: as informacionais, que se referem à falta de informação necessária para analisar o mercado-alvo e a concorrência, que são identificadas pelos autores Liesch e Knight (1999) como um dos elementos mais importantes e de difícil acesso que proporcionam às PMEs uma vantagem competitiva. Segundo Leonidou (2004), este tipo de barreira tem um impacto significativo nos negócios de uma empresa, pois a obtenção de informações sobre um determinado tipo de mercado está vinculada à identificação de oportunidades e de potenciais clientes. Em seguida, existem as barreiras funcionais, que estão relacionadas com a falta de capacidade produtiva e de capital financeiro para iniciar o processo de exportação, assim como a falta de recursos humanos (Leonidou, 2000) que, segundo o próprio autor (2004), é a principal barreira que impede as PMEs de iniciar ou aumentar a sua atividade exportadora devido à falta de tempo dos gestores para lidar com atividades diferentes daquelas que ocorrem no mercado interno. Finalmente, existem as barreiras de marketing, que estão divididas em várias subcategorias como o produto, isto é, à dificuldade em cumprir determinadas normas e requisitos de qualidade para exportação, assim como o desenvolvimento e prestação de serviços técnicos de pós-venda de acordo com as exigências do mercado-alvo. Em seguida, temos o preço, que se resume à elevada concorrência e implementação de forma a agradar e proporcionar facilidades de crédito ao consumidor. Depois, há a distribuição, que inclui a dificuldade e complexidade de acesso a canais de distribuição de exportação, bem como a geração e o controlo da reputação sobre intermediários e fornecedores estrangeiros. Por fim, destacam-se a logística, que engloba questões relacionadas com a falta de espaço para o armazenamento de stock e o elevado custo de transporte e seguros associados, e a promoção, que diz respeito às atividades relacionadas com a promoção de produtos ou serviços. De acordo com vários autores (Leonidou (1995), Barkema et al. (1996), e Fillis (2002)), os problemas mais frequentes com que as empresas se deparam são a incapacidade de obter informação sustentável sobre o mercado, as diferenças culturais, os desafios de comunicação, a dificuldade em atingir o público-alvo, a

necessidade de encontrar distribuidores, a promoção dos seus bens e serviços e a concorrência com preços competitivos nos mercados estrangeiros.

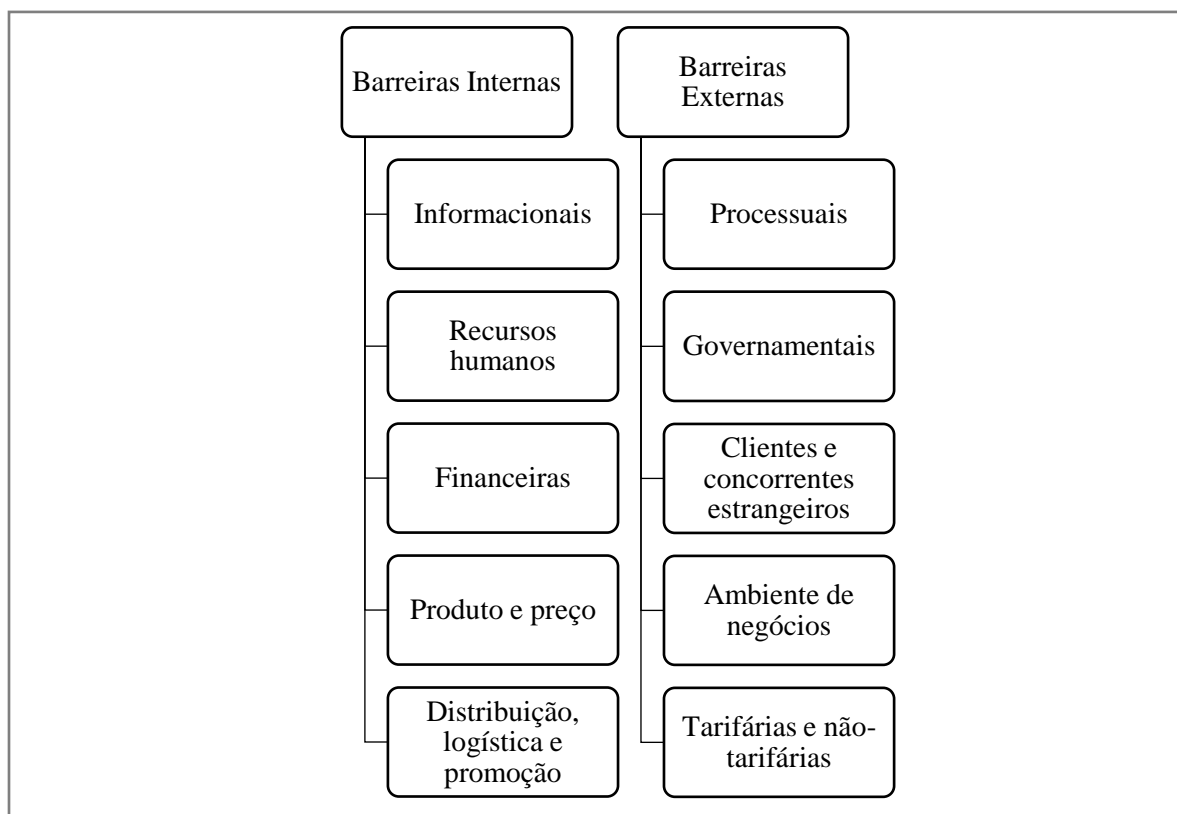
Dentro das barreiras externas, encontram-se as processuais, que correspondem aos desafios operacionais que as empresas enfrentam e cujos procedimentos são tipicamente desconhecidos, bem como dificuldades de comunicação com consumidores estrangeiros, operações de pagamento e outros aspetos burocráticos (Leonidou, 2004). Segundo o autor, estas barreiras podem ser divididas em dois grupos, controláveis e não controláveis. As barreiras processuais controláveis referem-se a todas as ações que podem ser controladas pelo tempo, foco e experiência dos gestores. As barreiras processuais incontroláveis, por outro lado, são circunstâncias que dependem de outras variáveis externas. Por sua vez, as barreiras externas governamentais estão associadas às ajudas e incentivos governamentais inadequados do país de origem, bem como regulamentações desfavoráveis e restrições ao investimento em práticas de exportação (Leonidou, 2004). No entanto, vários estudos sobre promoção e exportação mostram uma associação positiva entre os programas promocionais e o desempenho das exportações das empresas (Pointon, 1978; Cavusgil & Naor, 1987; Wilkinson & Brouthers, 2006). De acordo com um estudo realizado por Gencturk e Kotabe (2001) com 162 empresas americanas, descobriu-se que o uso de programas governamentais de assistência à exportação era um fator significativo para o sucesso das exportações. Relativamente às barreiras externas de atuação, ao nível dos clientes e concorrentes, estão associadas à dificuldade de adaptação de uma empresa aos diferentes hábitos e padrões de consumo, bem como à forte concorrência nos mercados externos. Por último, existem as barreiras externas ambientais que são impostas, principalmente por empresas concorrentes no novo mercado, e que resultam em variações na procura e na oferta, que exigem ou, no mínimo, justificam algumas iniciativas governamentais e a formulação de políticas públicas de apoio às PMEs (Kahiya et al., 2014). Leonidou (2004) divide este tipo de barreiras em três grupos, as económicas, que dizem respeito às condições económicas desfavoráveis no estrangeiro e o risco da conversão monetária. Na área político-legal, destacam-se a instabilidade política e regulamentações arbitrárias nos mercados externos, incluindo barreiras tarifárias e não tarifárias, como eis o exemplo da proteção inadequada dos direitos de propriedade, saúde e segurança, normas técnicas restritivas e cotas desfavoráveis. Por fim, na área sociocultural, existem barreiras culturais para lidar com práticas comerciais

estrangeiras, diferentes valores sociais e diferentes linguagens verbais ou não verbais (Leonidou, 2004).

Além disso, a CE (2004) reconheceu o elevado custo da internacionalização como a barreira mais citada pelas PMEs. Estes custos incluem a análise de mercado, compras, serviços de consultoria jurídica, tradução de documentos jurídicos, adaptação de produtos aos mercados estrangeiros e o risco comercial e financeiro incidentais.

A OCDE (2005) identificou o risco político, as questões de compatibilidade internacional, a corrupção, as normas jurídicas e as questões de proteção da propriedade intelectual como as principais barreiras sentidas pelas PMEs nos negócios internacionais. Na mesma linha de pensamento, a OCDE (2020) dividiu as barreiras à internacionalização em barreiras internas e externas, com pequenas diferenças em relação às barreiras identificadas por Leonidou (2004). Com base nesta distinção, o agrupamento das diferentes barreiras à internacionalização, identificado pela OCDE (2020) pode ser consultado na Figura 2.

**Figura 2.** Barreiras à internacionalização das PMEs nos mercados internacionais.



Fonte - OCDE (2020).

Resumidamente, as barreiras internas estão relacionadas com os recursos e capacidades de exportação das empresas. As barreiras informacionais estão associadas a problemas na identificação, seleção e contacto com clientes, mercados e negócios internacionais, devido à falta de informação. Em seguida, destacam-se as barreiras relacionadas aos recursos humanos, tais como a desigualdade na gestão devido à internacionalização, falta de tempo e dificuldade em gerir colaboradores estrangeiros. No setor financeiro, há uma distinção entre a falta ou insuficiência de financiamento para a internacionalização, bem como a falta de recursos para financiar o capital circulante, investimentos e seguros da empresa. Quando se trata de barreiras de produto e preço, estas são pressões impostas por forças externas sobre a adaptação dos elementos da estratégia de produtos e preços da empresa. Por fim, surgem as barreiras de distribuição, logística e promoção, que estão associadas à dificuldade em estabelecer ou utilizar canais de distribuição nos mercados externos, obter uma reputação de confiança no mercado, reposição de stock no exterior, custos excessivos de transporte e dificuldade em ajustar atividades promocionais e pós-venda dos produtos e serviços da empresa.

As barreiras externas referem-se às dificuldades enfrentadas pelas empresas devido ao mercado nacional em que operam. Entre estas, destacam-se as barreiras processuais, que dizem respeito aos aspetos operacionais das negociações com clientes estrangeiros, incluindo a falta de informação sobre procedimentos e documentação de exportação, bem como as dificuldades de comunicação e cobrança lenta de pagamentos e execução de contratos e resolução de disputas. As barreiras governamentais, por sua vez, resultam das ações ou inação do governo nacional e estrangeiro em relação às empresas exportadoras, incluindo a falta de assistência ou incentivos, regras e regulamentos desfavoráveis, restrições à propriedade estrangeira e à divulgação insuficiente ou não transparente de leis e regulamentos no país estrangeiro. As barreiras associadas a clientes e concorrentes estrangeiros dizem respeito a diferentes hábitos e atitudes dos clientes estrangeiros e à alta competição no mercado. No ambiente de negócios, encontram-se as barreiras relacionadas ao ambiente económico, político-legal e sociocultural do mercado estrangeiro em que a empresa atua ou pretende atuar, como os riscos cambiais, as práticas comerciais estrangeiras

desconhecidas, as diferenças socioculturais e linguísticas e a instabilidade política em mercados externos. Por último, existem as barreiras tarifárias e não tarifárias, que estão relacionadas com as restrições impostas por políticas governamentais e regulamentações à exportação e internacionalização, incluindo a proteção inadequada dos direitos de propriedade, os padrões restritivos de saúde, segurança e técnicos, cotas e embargos desfavoráveis, entre outros. Estas barreiras estão correlacionadas com as barreiras ambientais político-legais identificadas por Leonidou (2004).

### 3. Metodologia

A escolha da metodologia de investigação é influenciada pelos objetivos do estudo acima referidos e pela necessidade de abordar devidamente o tamanho da amostra, de forma a realizar uma análise abrangente ou obter conclusões satisfatórias sobre os resultados (Denzin & Lincoln, 2011). Charmaz (2014) destaca a importância de utilizar métodos qualitativos que integrem teorias baseadas nos dados para obter uma compreensão mais aprofundada das experiências e perspetivas dos participantes.

Neste estudo, utilizou-se uma metodologia mista, envolvendo PME's portuguesas cuja atividade exportadora excede a do seu mercado de origem. Neste sentido, foi realizado um questionário com o objetivo de obter informação sobre os fatores, motivações e barreiras à integração destas empresas nos mercados externos no contexto da internacionalização. Uma vez que os dados utilizados nesta pesquisa são maioritariamente de natureza qualitativa, foram formuladas três proposições que procuram explorar essa relação e fornecer *insights* de modo a complementar o fenómeno em análise com outros estudos já realizados. De acordo com Creswell (2007), em estudos com dados qualitativos, as proposições são uma abordagem adequada para substituir as hipóteses. Segundo o autor, as proposições são afirmações que sugerem possíveis relações entre as variáveis de interesse, permitindo uma análise mais aprofundada e uma compreensão mais ampla do fenómeno em estudo.

No referido questionário, os participantes têm a possibilidade de fornecer respostas abertas às perguntas, de modo a obter uma compreensão mais abrangente das suas experiências e perspetivas. As questões utilizadas no questionário foram desenvolvidas com base numa revisão na literatura, permitindo identificar os principais temas e questões relevantes relacionados com a internacionalização. A inclusão desses fundamentos teóricos visa assegurar uma abordagem sólida e fundamentada no conhecimento científico, contribuindo para a validade e pertinência dos resultados obtidos neste estudo. Para tal, foi enviado um questionário via e-mail para 5256 PME's portuguesas exportadoras, utilizando uma base de dados fornecida pela AICEP Portugal Global, a agência responsável pelo Investimento e Comércio Externo de Portugal, obtendo-se uma amostra de 90 respostas válidas, o que representa uma taxa de resposta muito baixa de 1,7%.

Para a análise dos dados obtidos, serão utilizadas maioritariamente estatísticas descritivas através do programa SPSS *Statistics* e Microsoft Excel, com o objetivo de responder à

questão central desta investigação, assim como complementar e corroborar as informações já disponíveis na literatura.

### **3.1. Participantes**

O questionário enviado às empresas envolvidas neste estudo é composto por 16 perguntas (Anexo I) que abrangem diversos aspetos relacionados com a internacionalização das PME's portuguesas.

Na primeira secção do questionário, os participantes foram convidados a fornecer informações básicas sobre as suas empresas, como o ano de fundação, o código de atividade económica (CAE) e o principal produto ou serviço oferecido.

De seguida, foram questionados sobre a adoção de estratégias de internacionalização, o ano de início das atividades de exportação e o número de mercados nos quais a empresa exporta atualmente, além das regiões geográficas onde atuam.

Os participantes também foram solicitados a indicar o valor médio de vendas anuais antes do início da exportação, bem como os principais fatores considerados pela empresa na seleção de novos mercados de exportação, as suas motivações e barreiras enfrentadas durante o processo de internacionalização.

Outras questões abordaram os apoios governamentais obtidos no processo de internacionalização, o uso de parcerias ou colaborações com outras empresas ou entidades e as estratégias utilizadas para gerir ou minimizar os riscos associados à exportação.

A caracterização da amostra está ilustrada na Tabela 9, abaixo, onde é possível observar a participação de 95 empresas de diferentes setores de atividade. Neste contexto, destaca-se que 94,74% das empresas participantes (N=90) adotam estratégias de internacionalização, enquanto 5,26% (N=5) não adotam.

No que diz respeito à antiguidade da empresa, observa-se a seguinte distribuição: 1,27% das empresas (N=1) possuem uma antiguidade de 0-3 anos, 2,53% (N=2) têm 4-6 anos, 5,06% (N=4) têm 7-9 anos, 24,05% (N=19) têm 10-19 anos, 27,85% (N=22) têm 20-29 anos, e 39,24% (N=31) possuem 30 anos ou mais.

Relativamente ao tempo de existência antes do início da internacionalização, a maioria das empresas (52,63%, N=40) possui um período de 5 anos ou mais.



Quanto aos mercados de atuação, observa-se a seguinte distribuição: 22,22% (N=20) atuam em 1-2 mercados, 32,22% (N=29) atuam em 3-5 mercados e 45,56% (N=41) atuam em 5 ou mais mercados.

**Tabela 9.** Caracterização da amostra.

<b>Descrição</b>	<b>Classe</b>	<b>N</b>	<b>Porcentagem</b>
A empresa adota estratégias de internacionalização?	Sim	90	94,74%
	Não	5	5,26%
Total		95	100%
Antiguidade da empresa (em anos)	0-3	1	1,27%
	4-6	2	2,53%
	7-9	4	5,06%
	10-19	19	24,05%
	20-29	22	27,85%
	30+	31	39,24%
Total		79	100%
Tempo de existência antes do início da internacionalização	0	18	23,68%
	1-2	12	15,79%
	3-4	6	7,90%
	5+	40	52,63%
Total		76	100%
Mercados de atuação (Nº)	1-2	20	22,22%
	3-5	29	32,22%
	5+	41	45,56%
Total		90	100%

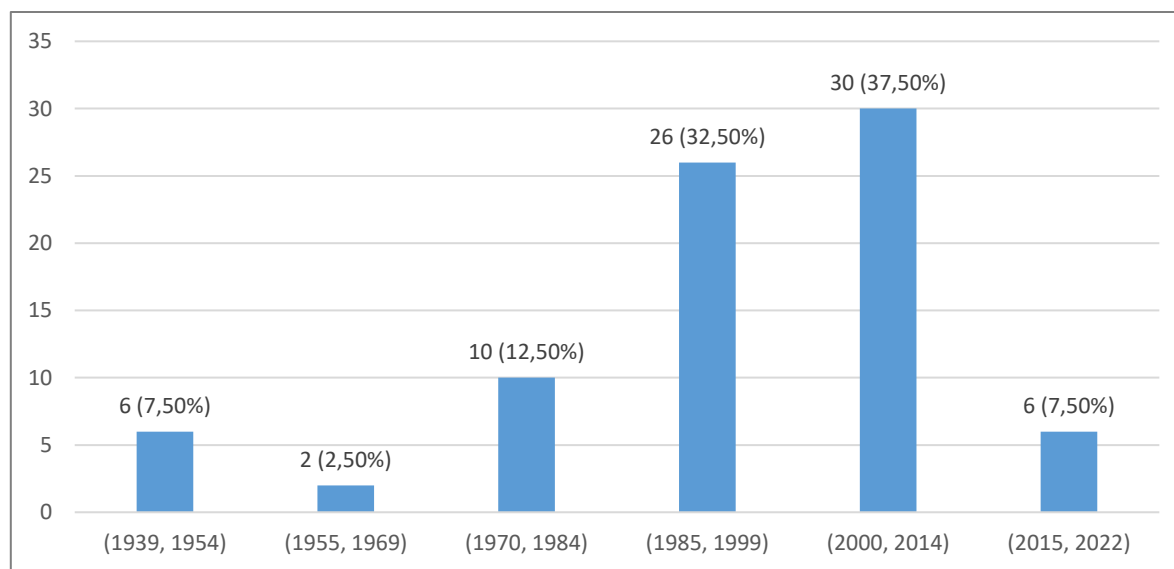
Fonte - Elaboração própria.

## 4. Análise de Resultados

A amostra final consistiu no envio de 5256 questionários a PMEs portuguesas, tendo obtido uma taxa de resposta de apenas 1,7% (90 respostas válidas). Este resultado pode ser considerado um desafio significativo para garantir a representatividade da amostra e a generalização dos resultados.

No que diz respeito ao ano de fundação das empresas inquiridas (Gráfico 1) (80 respostas válidas), observa-se uma distribuição não uniforme ao longo do tempo, abrangendo um período vasto, desde 1939 até 2022. Das empresas inquiridas, 7,50% (N=6) foram fundadas no intervalo entre 1939 e 1954, enquanto apenas 2,50% (N=2) surgiram entre 1955 e 1969. O período de 1970 a 1984 contou com 12,50% (N=10) das empresas fundadas, e um número maior, 32,50% (N=26), foi estabelecido entre 1985 e 1999. O intervalo entre 2000 e 2014 apresentou a fundação de 37,50% (N=30) das empresas e, por fim, o período mais recente, de 2015 a 2023, abrangeu 7,50% (N=6) das empresas incluídas no estudo.

**Gráfico 1.** Ano de fundação da empresa.



Fonte - Elaboração própria.

Relativamente ao setor de atividade das empresas (Tabela 10) (62 respostas válidas), observamos que estas atuam em diversos setores de atividade. Os setores com maior representatividade são "Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos" (14,52%) e "Comércio por grosso (inclui agentes), exceto de veículos automóveis e motociclos" (12,90%). Outros setores relevantes incluem a "Indústrias alimentares" (9,68%), "Fabricação de têxteis" (6,45%) e "Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e." (6,45%). Além disso, há também uma variedade de outros setores com menor presença na amostra.

**Tabela 10.** Setor de atividade da empresa.

<b>Setor</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Agricultura, produção animal, caça e atividades dos serviços relacionados	3	4,84%
Atividades de investigação científica e de desenvolvimento	1	1,61%
Indústrias alimentares	6	9,68%
Indústria das bebidas	3	4,84%
Fabricação de têxteis	4	6,45%
Indústria do vestuário	2	3,23%
Indústria do couro e dos produtos do couro	3	4,84%
Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; fabricação de obras de cestaria e de espartaria	1	1,61%
Impressão e reprodução de suportes gravados	1	1,61%
Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	1	1,61%
Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	9	14,52%
Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos eletrónicos e óticos	1	1,61%
Fabricação de equipamento elétrico	1	1,61%

Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.	4	6,45%
Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis	1	1,61%
Fabricação de mobiliário e de colchões	2	3,23%
Outras indústrias transformadoras	2	3,23%
Comércio por grosso (inclui agentes), exceto de veículos automóveis e motociclos	8	12,90%
Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	2	3,23%
Atividades cinematográficas, de vídeo, de produção de programas de televisão, de gravação de som e de edição de	1	1,61%
Consultoria e programação informática e atividades relacionadas	3	4,84%
Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	1	1,61%
Atividades de aluguer	1	1,61%
Agências de viagem, operadores turísticos, outros serviços de reservas e atividades relacionadas	1	1,61%
Total	62	100%

Fonte - CAE.

Na Tabela 11 (75 respostas válidas), é possível verificar que as empresas inquiridas apresentam uma grande diversidade de produtos ou serviços, refletindo a sua atuação em diversos setores. Esta diversidade vai ao encontro dos dados da tabela anterior (Tabela 11) e destaca a oferta variada de produtos e serviços existente no mercado.

**Tabela 11.** Principal produto ou serviço que a empresa oferece.

<b>Resposta</b>	<b>Produto ou serviço</b>	<b>Resposta</b>	<b>Produto ou serviço</b>
1	Sal	39	Produtos de pastelaria e padaria ultracongelados
2	Nabos sem rama	40	Vinhos
3	Mirtilos	41	Caixilharia de alumínio
4	Vestuário exterior senhora	42	Software
5	Fabrico de estruturas metálicas	43	Estofos
6	Serviços de consultadoria	44	Vestuário de trabalho
7	Cutelaria de mesa	45	Moldes em aço
8	Máquinas eletrónicas	46	Serviços de maquinação
9	Produtos papelaria	47	Sanitários em resina
10	Design	48	Consultoria em estratégia de dados
11	Urnas funerárias	49	Moldes para produção de plásticos injetados
12	Churros artesanais ultracongelados	50	Bovinos e cereais
13	Equipamentos de transporte	51	Acessórios para louça metálica e tubo metálico
14	Comercial	52	Consultoria de gestão
15	Comercialização vinhos	53	Uniformes
16	Comercialização de mel	54	Acessórios de banho
17	Equipamentos de iluminação	55	Dispositivo médico
18	Azeitona de mesa	56	Hortofrutícolas
19	Indústria de produção de alimentos	57	Sistemas de proteção solar e decoração de interiores
20	Tapetes produzidos com desperdícios têxteis de algodão	58	Equipamentos para acabamento gráfico

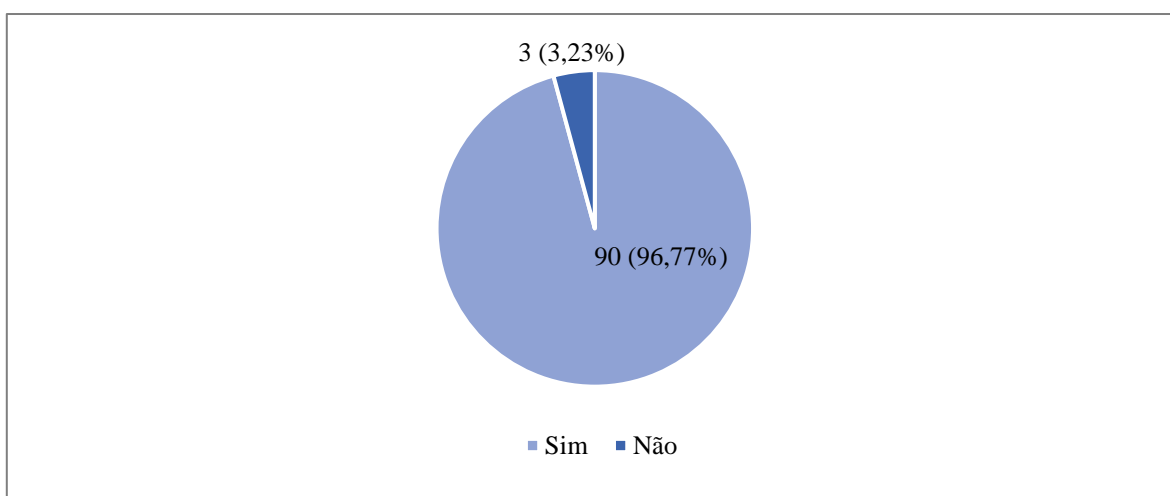
21	Sapatos	59	Produção de peles para calçado
22	Servidores e streamers de música	60	Metais ferrosos e não ferrosos
23	Estruturas em alumínio	61	Sistema de gestão de armazém
24	Cosméticos sólidos	62	Vestuário de trabalho
25	Corte e costura para calçado	63	Roupa cama em malha
26	Máquinas para fabricar espumas de poliuretano	64	Fornos para cerâmica
27	Pães	65	Sistemas de robótica e automação logística
28	Trading	66	Mobiliário
29	Produção e distribuição	67	Fabricação de moldes
30	Consultoria em engenharia e gestão ambiental	68	Vinhos
31	Produtos hidroterapia	69	Vinhos e espumantes
32	Vinhos	70	Viagens
33	Moldes para injeção de plástico	71	Equipamentos para parques infantis
34	Azeite	72	Equipamentos e serviços para museus e arquivos
35	Representações	73	Decalques
36	Produção e comercialização de mobiliário	74	Porcelanas
37	Portas	75	TNT
38	Sal marinho tradicional e flor de sal		

Fonte - Elaboração própria.

Relativamente à adoção de estratégias de internacionalização por parte das empresas (Gráfico 2) (93 respostas válidas), constata-se que 96,77% (N=90) dos participantes escolheram a resposta "Sim", o que indica que essas empresas adotam tais estratégias, enquanto apenas 3,23% (N=3) selecionaram a resposta "Não".

Os resultados indicam que a grande maioria das empresas participantes adota estratégias de internacionalização, sugerindo que a expansão e a presença em mercados estrangeiros são consideradas importantes para as mesmas.

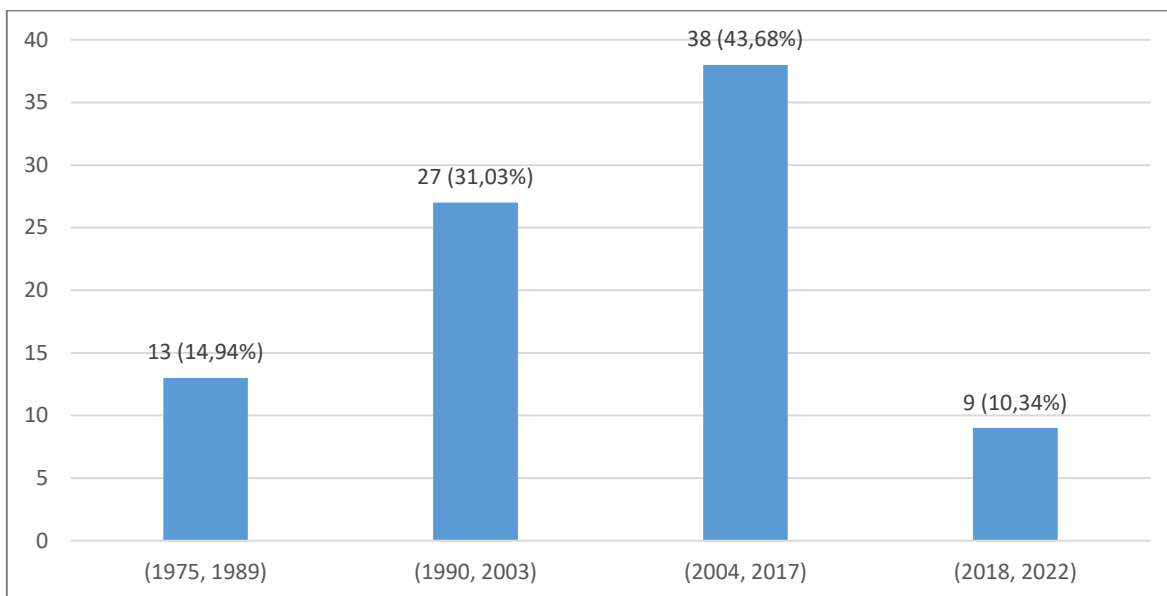
**Gráfico 2.** Adoção de estratégias de internacionalização da empresa.



Fonte - Elaboração própria.

Quanto ao ano de início de internacionalização das empresas (Gráfico 3) (87 respostas válidas), observa-se a seguinte distribuição ao longo do tempo: 14,94% (N=13) entre 1975 e 1989, 31,03% (N=27) entre 1990 e 2003, 43,68% (N=38) entre 2004 e 2017, e 10,34% (N=9) entre 2018 e 2022.

**Gráfico 3.** Ano de início de internacionalização da empresa.

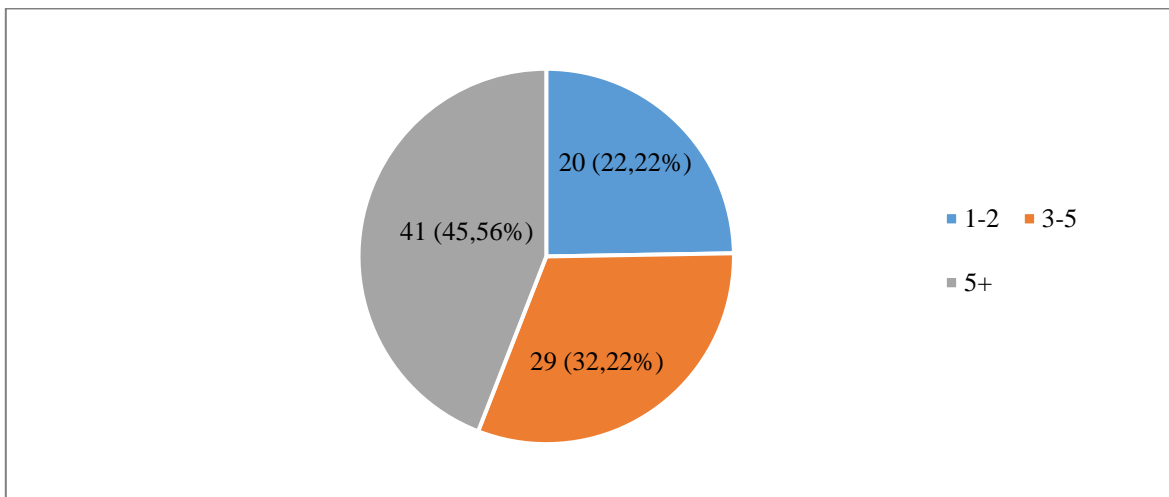


Fonte - Elaboração própria.

Com base no Gráfico 4 (90 respostas válidas), podemos observar que 22,22% (N=20) das empresas inquiridas exportam para 1-2 mercados, enquanto 32,22% (N=29) mencionaram exportar para 3-4 mercados, e 45,56% (N=41) afirmaram exportar para 5 ou mais mercados. Estes resultados revelam a diversidade do alcance geográfico dos participantes, com uma parcela significativa a exportar para múltiplos mercados (5+).



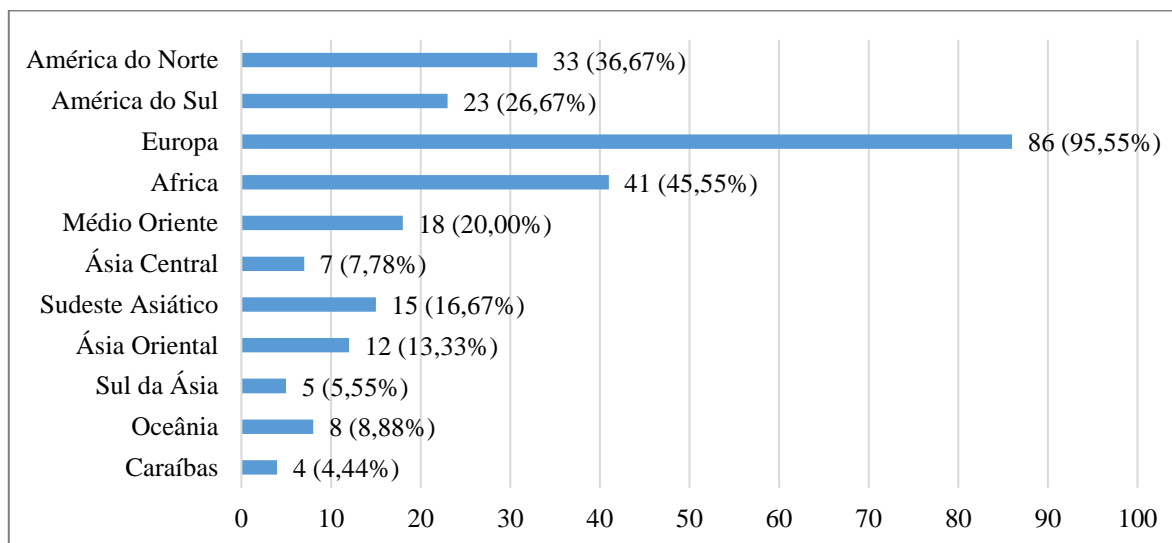
**Gráfico 4.** Número de mercados que a empresa exporta atualmente.



Fonte - Elaboração própria.

Quanto às regiões geográficas em que as empresas operam (Gráfico 5) (90 respostas válidas), é possível observar uma distribuição variada, destacando-se a Europa (N=86 | 95,55%), a África (N=41 | 45,55%) e a América do Norte (N=33 | 36,67%) como as regiões mais representativas. Por outro lado, as regiões menos votadas foram as Caraíbas (N=4 | 4,44%), Sul da Ásia (N=5 | 5,55%), Ásia Central (N=7 | 7,78%), Oceânia (N=8 | 8,88%), Ásia Oriental (N=12 | 13,33%), Sudeste Asiático (N=15 | 16,67%) e Médio Oriente (N=18 | 20,00%). Embora estas regiões tenham sido menos exploradas, ainda assim podem oferecer oportunidades de negócios interessantes e potenciais mercados em crescimento.

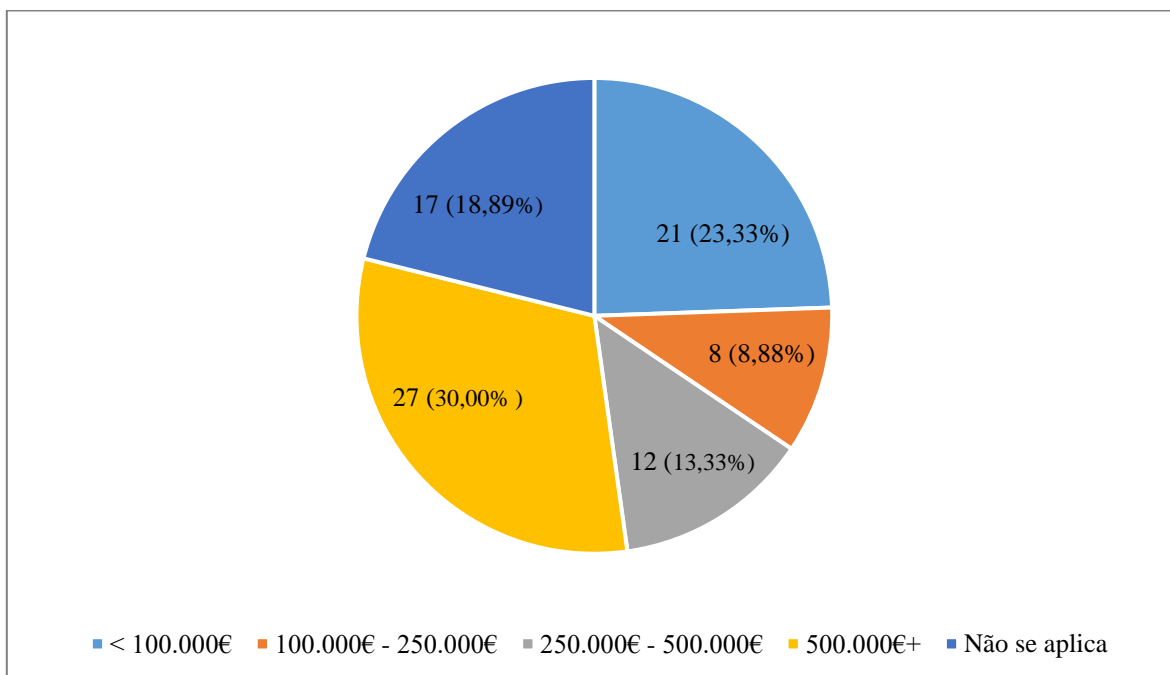
**Gráfico 5.** Regiões geográficas que a empresa opera.



Fonte - Elaboração própria.

No que diz respeito ao valor médio de vendas anuais das empresas (Gráfico 6) (90 respostas válidas), observamos que 30,00% (N =27) dos participantes possuem um valor médio de vendas anuais acima de 500.000€ antes do início da exportação. Por outro lado, 8,88% (N=8) dos participantes apresentam um valor médio entre 100.000€ e 250.000€ e 13,33% (N=12) entre 250.000€ e 500.000€. A categoria "Não se aplica" indica que algumas empresas não tinham vendas antes de iniciar a exportação. Estes dados fornecem *insights* sobre a situação financeira das empresas ao expandir as suas operações para o mercado internacional.

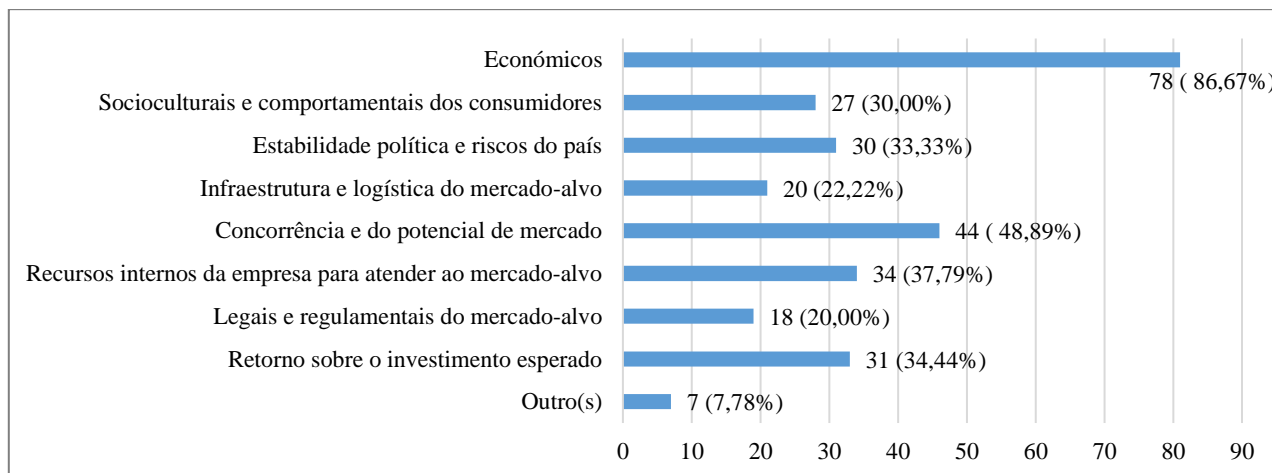
**Gráfico 6.** Valor médio de vendas anuais da empresa antes do início da exportação.



Fonte - Elaboração própria.

Relativamente aos fatores determinantes para a seleção de novos mercados de exportação da empresa (Gráfico 7) (90 respostas válidas), observa-se que os fatores económicos, como o tamanho do mercado e o potencial de crescimento, foi mencionado por 86,67% (N=78) das empresas como o critério mais relevante. Em seguida, a concorrência e o potencial de mercado foram apontados por 48,89% (N=44) das empresas. Outros fatores considerados incluem recursos internos da empresa para atender ao mercado-alvo (34 empresas, 37,79%), estabilidade política e riscos do país (30 empresas, 33,33%), e características socioculturais e comportamentais dos consumidores (27 empresas, 30,00%). Já os fatores com menor percentagem de menção foram aspetos legais e regulamentares do mercado-alvo (18 empresas, 20,00%), retorno sobre o investimento esperado (31 empresas, 34,44%), e outros fatores não especificados (7 empresas, 7,78%). Esta análise revela a importância dos fatores económicos e do potencial de mercado, mas também destaca a consideração de outros elementos relevantes, como recursos internos da empresa e aspetos socioculturais e políticos dos mercados-alvo.

**Gráfico 7.** Fatores determinantes para a seleção de novos mercados de exportação da empresa.



Fonte - Elaboração própria.

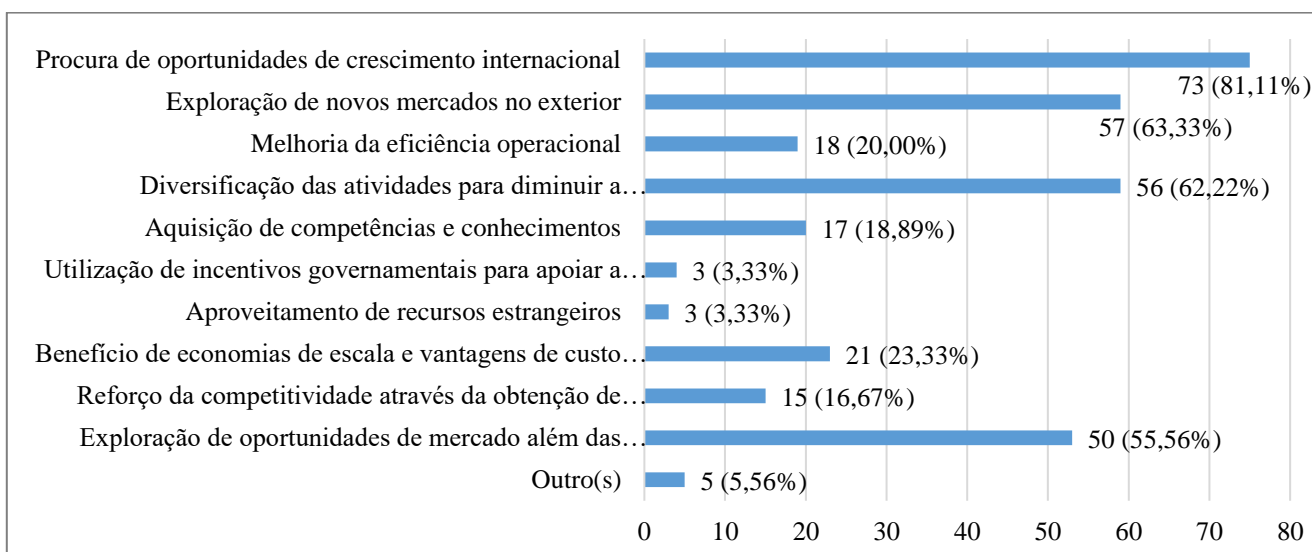
Com base no Gráfico 8 (90 respostas válidas), é possível analisar as razões que motivaram a adoção de estratégias de internacionalização pelas empresas. A motivação mais mencionada como principal motivadora para a internacionalização das suas empresas foi a procura de oportunidades de crescimento internacional, escolhida por 75 dos participantes (81.11% do total). Em seguida, a exploração de novos mercados no exterior foi selecionada por 57 participantes (63,33%), juntamente com a diversificação das atividades para diminuir a dependência de um único mercado, citada por 56 participantes (62,22%) e a exploração de oportunidades de mercado além das fronteiras nacionais, com 50 votos (55,56%).

Outras motivações frequentemente mencionadas pelos participantes foram os benefícios de economias de escala e vantagens de custo em diferentes países, com 21 respostas (23,33%), a melhoria da eficiência operacional com 18 respostas (20,00%), a aquisição de competências e conhecimentos, escolhida 17 vezes (18,89%) e o reforço da competitividade através da obtenção de recursos estratégicos com um total de 15 respostas (16,67%).

Por outro lado, algumas motivações tiveram uma proporção menor de respostas, como a utilização de incentivos governamentais para apoiar a expansão internacional e o

aproveitamento de recursos estrangeiros, como matérias-primas e competências/profissionais qualificados, ambos com apenas 3 (3,33%) votos cada.

**Gráfico 8.** Principais razões que motivaram a adoção de uma estratégia de internacionalização por parte da empresa.



Fonte - Elaboração própria.

Com base no Gráfico 9 (90 respostas válidas), verifica-se que as barreiras mais citadas foram as restrições financeiras, em 37,78% (N=34) dos casos, seguida da ausência de incentivos governamentais, apontada por 35,56% (N=32) dos participantes, indicando que a falta de recursos financeiros e o suporte governamental adequado são desafios significativos para as empresas que desejam internacionalizar-se.

Outra barreira relevante identificada foi a falta de dados sobre o mercado-alvo, mencionada por 33,33% (N=30) dos participantes, o que ressalta a importância de informações precisas e atualizadas sobre os mercados estrangeiros para orientar as estratégias de internacionalização.

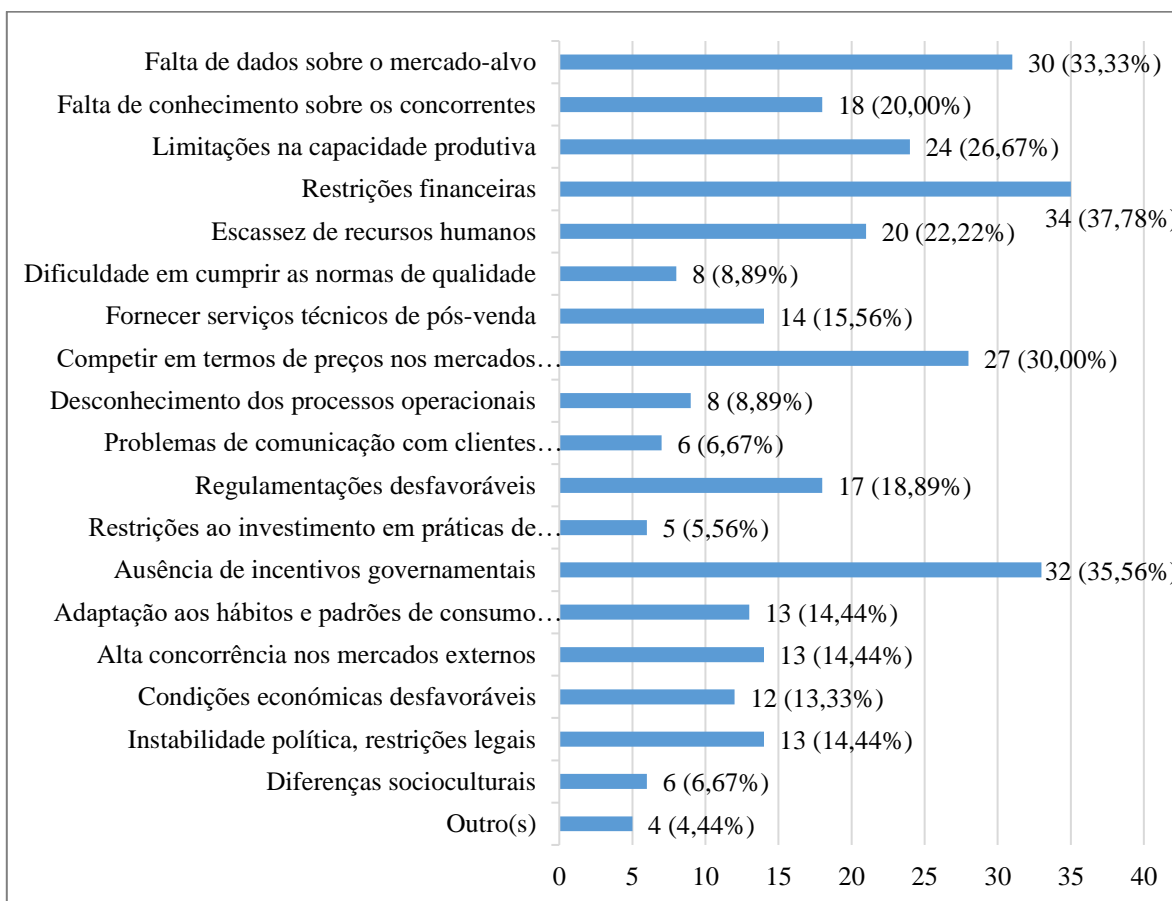
A competição em termos de preços nos mercados estrangeiros também foi uma barreira significativa, sendo mencionada por 30,00% (N=27) dos participantes, podendo indicar que

as empresas enfrentam dificuldades em estabelecer preços competitivos em contextos internacionais, onde podem existir diferentes estruturas de custos e condições de mercado.

Outras barreiras mencionadas pelos participantes incluem regulamentações desfavoráveis, falta de conhecimento sobre os concorrentes, limitações na capacidade produtiva e escassez de recursos humanos. Essas questões apontam para desafios adicionais, como a necessidade de conformidade com normas e regulamentos estrangeiros, a importância de conhecer o mercado concorrencial e as limitações de recursos e capacidades que podem dificultar a expansão internacional.

Além disso, as empresas também enfrentam barreiras relacionadas com a adaptação aos hábitos e padrões de consumo estrangeiros, alta concorrência nos mercados externos, instabilidade política e restrições legais, condições económicas desfavoráveis, problemas de comunicação com clientes estrangeiros, desconhecimento dos processos operacionais, fornecimento de serviços técnicos de pós-venda, dificuldade em cumprir as normas de qualidade, restrições ao investimento em práticas de exportação, diferenças socioculturais e outros fatores não especificados.

**Gráfico 9.** Principais barreiras que a empresa enfrentou durante o processo de internacionalização.



Fonte - Elaboração própria.

No que diz respeito ao grau de dificuldade que a empresa encontrou em relação a diversos fatores, no início ou durante o desenvolvimento da atividade exportadora (Tabela 12) (88 respostas válidas), podemos observar que, em relação à falta de conhecimento sobre mercados externos existe uma distribuição relativamente equilibrada das respostas, na qual 39 participantes indicaram um grau médio de dificuldade, enquanto 17 classificaram a falta de conhecimento como muito baixa e alta. Não houveram respostas indicativas de um grau muito alto de dificuldade, sugerindo que, em geral, os participantes enfrentaram um nível moderado de dificuldade neste fator.

Relativamente à falta de conhecimento sobre como exportar, as respostas também foram muito variadas, uma vez que 25 participantes indicaram um grau médio de dificuldade, enquanto 26 consideraram a falta de conhecimento como baixa. Dos restantes, 27 classificaram como muito baixa a dificuldade. Os participantes que indicaram um grau alto ou muito alto de dificuldade representam uma parcela menor, com 11 respostas e 0 respostas, respetivamente.

A falta de informação para analisar mercados externos demonstra que 29 dos participantes indicaram um grau médio de dificuldade. Por outro lado, 25 classificaram como baixa e 16 como muito baixa a dificuldade. Além disso, 18 participantes indicaram um grau alto de dificuldade, e apenas 2 consideraram a falta de informação como muito alta.

Já a escassez de colaboradores com experiência internacional revelou que 28 dos participantes enfrentaram um grau médio de dificuldade, enquanto 17 consideraram a escassez de colaboradores como baixa. Além disso, 19 classificaram a dificuldade como alta e 11 como muito alta, o que indica que uma parcela significativa dos participantes enfrentou um nível considerável de desafio relacionado com a falta de colaboradores com experiência internacional.

Por outro lado, a falta de recursos financeiros (capital) para financiar as exportações obteve 31 respostas dos participantes para um grau médio de dificuldade, enquanto 9 consideraram a falta de recursos financeiros como baixa. Além disso, 18 participantes indicaram um grau alto de dificuldade, enquanto 12 classificaram a dificuldade como muito alta.

A análise dos outros fatores segue um padrão semelhante, com diferentes graus de dificuldade mencionados pelos participantes. Em geral, os resultados destacam que a escassez de colaboradores com experiência internacional, a falta de recursos financeiros, a competitividade em termos de preço, dificuldades na identificação ou acesso a agentes/distribuidores nos mercados externos, a capacidade promocional e de visibilidade da empresa nos mercados externos e a falta de apoios ou incentivos financeiros por parte das instituições públicas foram mencionados como desafios significativos durante o processo de exportação.



**Tabela 12.** Grau de dificuldade que a empresa encontrou em relação a diversos fatores, no início ou durante o desenvolvimento da atividade exportadora.

<b>Descrição / Grau (1 = muito baixo, 2 = baixo, 3 = médio, 4 = alto, 5 = muito alto)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Falta de conhecimento sobre mercados externos	17	15	39	17	0
Falta de conhecimento sobre como exportar	27	26	25	11	0
Falta de informação para analisar mercados externos	16	25	29	18	2
Escassez de colaboradores com experiência internacional	15	17	28	19	11
Falta de recursos financeiros (capital) para financiar as exportações	18	9	31	18	12
Falta de capacidade produtiva para exportações	26	22	23	16	4
Competitividade em termos de preço	13	19	33	16	8
Dificuldades na identificação ou acesso a agentes/distribuidores nos mercados externos	11	16	26	31	6
Capacidade promocional e de visibilidade da empresa nos mercados externos	11	13	25	33	8
Pouca familiaridade com procedimentos e burocracias de exportação, de acordo com o país de destino	21	25	22	17	4
Falhas na comunicação com clientes internacionais	22	36	21	9	2
Falta de apoios ou incentivos financeiros e outros por parte das instituições públicas	10	15	31	20	12

Fonte - Elaboração própria.

Relativamente ao recebimento de apoios governamentais por parte das empresas (Gráfico 10) (respostas válidas N=29), destacaram-se por não terem sido mencionados como relevantes pelos participantes a assistência na obtenção de certificações e conformidade regulatória, a facilitação de processos burocráticos e redução de barreiras comerciais e os programas de capacitação e treinamento para exportação. Com apenas um voto segue-se a

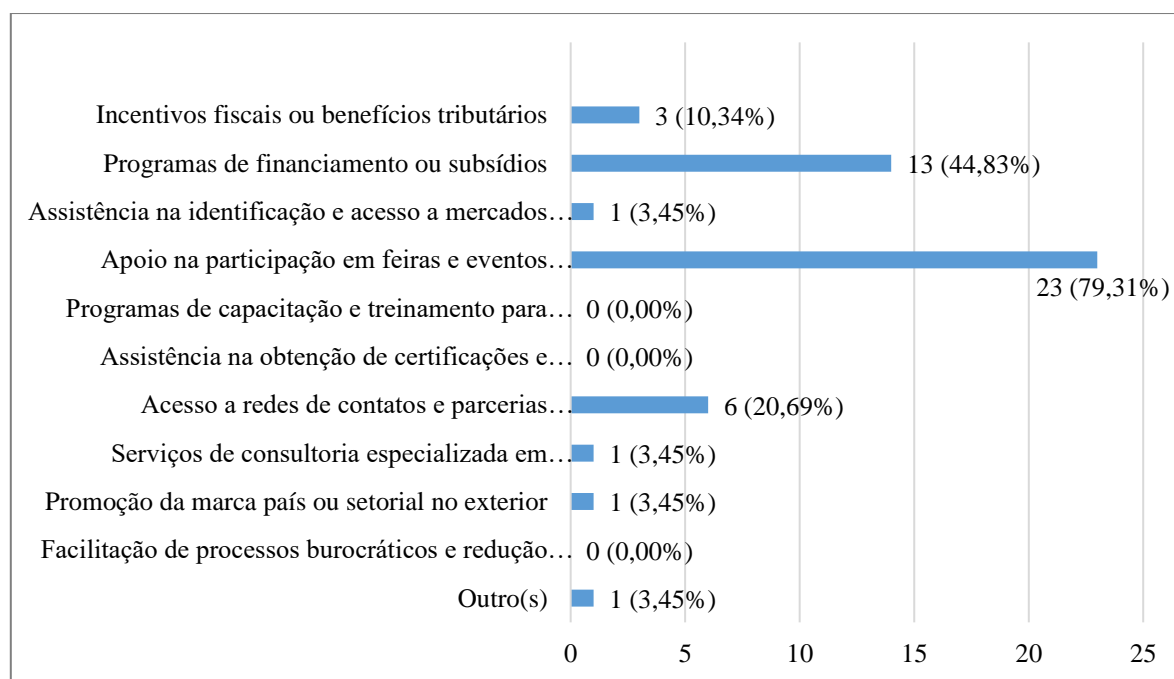
assistência na identificação e acesso a mercados internacionais, os serviços de consultoria especializada em internacionalização, e a promoção da marca país ou setorial no exterior.

Por outro lado, o apoio na participação em feiras e eventos internacionais foi a opção mais selecionada, mencionada por 23 dos participantes (79,31%), demonstrando a importância destes eventos como oportunidades para a empresa expor os seus produtos e serviços, estabelecer contactos comerciais e explorar novos mercados.

Além disso, o acesso a programas de financiamento ou subsídios foi considerado bastante relevante, tendo sido selecionado por 13 participantes (44,83%), destacando-se como um fator determinante para o sucesso das empresas no processo de internacionalização, permitindo-lhes investir e expandir com mais segurança.

Outros tipos de apoio mencionados incluem o acesso a redes de contactos e parcerias comerciais internacionais com 20,69% das votações válidas e os incentivos fiscais ou benefícios tributários (10,34%), sendo também possíveis fatores-chave para o sucesso da internacionalização.

**Gráfico 10.** Recebimento de apoios governamentais por parte da empresa.



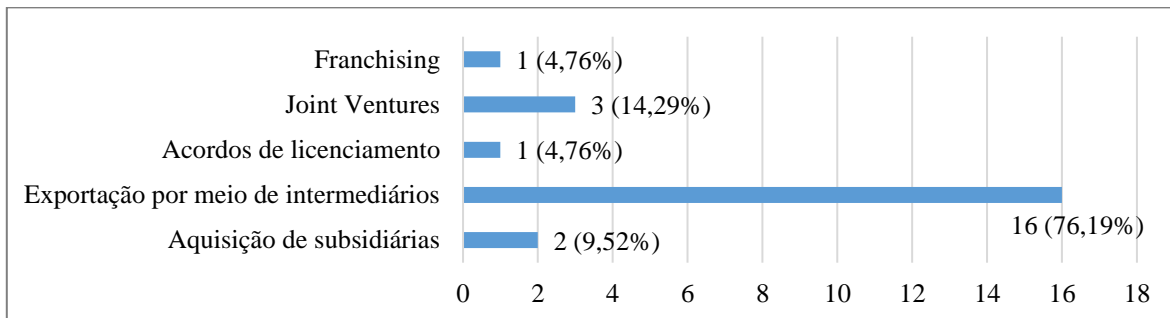
Fonte - Elaboração própria.

Os resultados do Gráfico 11 (respostas válidas N=21) revelam uma variedade de parcerias/colaborações com outras empresas ou entidades. Entre as opções apresentadas, a exportação por meio de intermediários foi a mais amplamente utilizada, mencionada por 16 participantes (76,19%). Esse resultado indica que muitas empresas optam por utilizar intermediários, como agentes de vendas, distribuidores ou parceiros comerciais, para facilitar as suas atividades de exportação e acesso a mercados internacionais.

Além disso, três participantes (14,29%) indicaram ter utilizado Joint Ventures como modo de entrada. Essa estratégia pode ser uma maneira eficaz de compartilhar riscos, recursos e conhecimentos com parceiros locais, permitindo uma entrada mais suave em mercados internacionais.

Outra opção mencionada foi a aquisição de subsidiárias, que foi selecionada por dois participantes (9,52%) e os acordos de licenciamento e Franchising foram mencionados por um participante (4,76%) cada.

**Gráfico 11.** Utilização de parcerias e/ou colaborações na internacionalização da empresa.



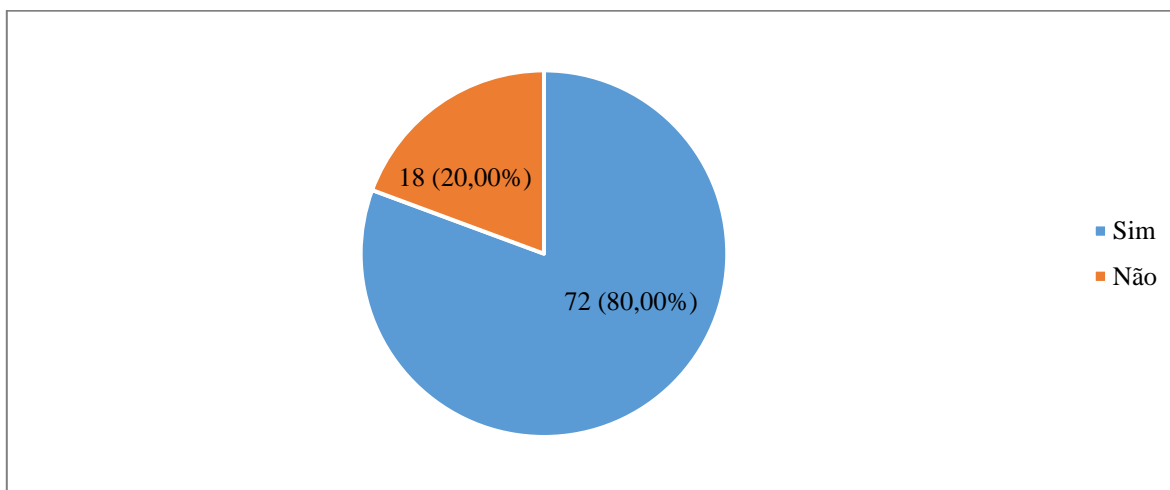
Fonte - Elaboração própria.

Relativamente à adaptação do produto e/ou serviço da empresa ao mercado estrangeiro (Gráfico 12) (respostas válidas N=90), observamos que a maioria das empresas inquiridas (80,00%), correspondente a 72 empresas, afirmaram adaptar o seu produto/serviço às necessidades e preferências culturais do mercado estrangeiro, indicando que a maioria das

empresas reconhece a importância de ajustar os seus produtos ou serviços para atender às particularidades culturais dos mercados internacionais nos quais estão operando.

No entanto, é importante notar que 18 participantes (20,00%) indicaram que as suas empresas não realizam essa adaptação cultural nos seus produtos/serviços. Isso pode ser resultado de diferentes estratégias de internacionalização adotadas por essas empresas, como foco em produtos padronizados ou em mercados em que a adaptação cultural não é considerada essencial.

**Gráfico 12.** Adaptação do produto e/ou serviço da empresa ao mercado estrangeiro.



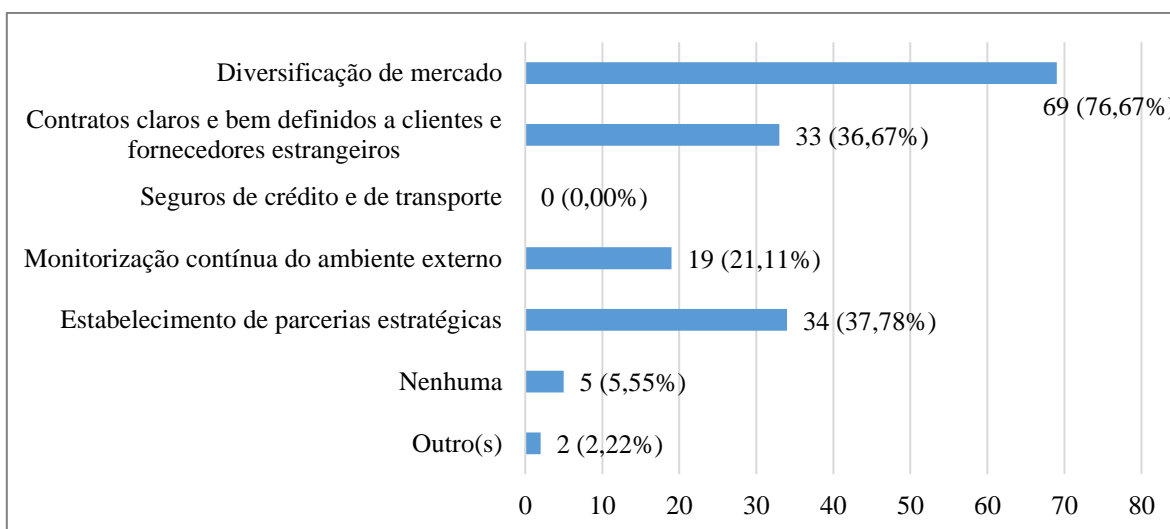
Fonte - Elaboração própria.

Quanto à utilização de estratégias da empresa para gerir ou minimizar os riscos associados à exportação (Gráfico 13) (90 respostas válidas), observa-se que as empresas empregam uma variedade de estratégias para apoiar a sua internacionalização. Entre as respostas obtidas, destacam-se as seguintes estratégias: diversificação de mercado (N=69 | 76,67%), estabelecimento de parcerias estratégicas (N=34 | 37,78%), contratos claros e bem definidos a clientes e fornecedores estrangeiros (N=33 | 36,67%), e monitorização contínua do ambiente externo (N=19 | 21,11%).

Além das estratégias mencionadas anteriormente, é importante destacar que alguns participantes (N=5) indicaram que as suas empresas não adotaram nenhuma estratégia

específica de internacionalização, podendo isto refletir diferentes abordagens de negócio, estágios iniciais de internacionalização ou foco noutras estratégias de crescimento.

**Gráfico 13.** Utilização de estratégias da empresa para gerir ou minimizar os riscos associados à exportação.



Fonte - Elaboração própria.

**Proposição 1 (P1):** O intervalo de tempo decorrido desde a fundação da empresa até ao início do processo de internacionalização influencia o número de barreiras enfrentadas durante esse processo.

**Justificativa (P1):** Empresas que têm um intervalo de tempo maior desde a sua fundação até ao início da internacionalização podem ter tido mais tempo para aprender e adquirir experiência no mercado doméstico, de modo a adquirir recursos e capacidades, redes de contacto e relacionamento, desenvolver habilidades de adaptação, compreender as necessidades dos clientes e enfrentar melhor as barreiras encontradas durante a internacionalização.

**Tabela 13.** Análise de dados referentes ao tempo de existência entre o ano de fundação e o início da internacionalização da empresa e o número de barreiras enfrentadas.

<b>Tempo de existência entre o ano de fundação e o início da internacionalização</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Número de barreiras</b>	<b>Número médio de barreiras</b>
0	18 (23,76%)	68 (24,03%)	3,78
1-2	12 (15,59%)	45 (15,90%)	3,75
3-4	6 (7,80%)	19 (6,71%)	3,17
5+	41 (53,25%)	151 (53,36%)	3,68
Total	77 (100%)	283 (100%)	

Fonte - Elaboração própria.

Com base nos dados fornecidos na Tabela 13, podemos observar que a categoria com o maior número de empresas é aquela em que o intervalo de tempo é de 5 ou mais anos (53,25%). No entanto, em relação ao número de barreiras enfrentadas, essa categoria não apresenta o valor médio mais elevado (3,68). Por outro lado, a categoria de 0 anos possui o valor médio mais alto (3,78), seguida pela categoria de 1-2 anos (3,75) e, por último, a categoria de 3-4 anos (3,17) com o valor médio mais baixo.

Com base nestes resultados, podemos inferir que as empresas que têm um intervalo de tempo de existência menor, ou seja, aquelas que iniciaram o processo de internacionalização mais recentemente (0 anos e 1-2 anos), tendem a enfrentar um maior número médio de barreiras. Por outro lado, as empresas com um tempo de existência maior (3-4 anos e 5 ou mais anos) enfrentam um número médio de barreiras menor.

Esta análise sugere que há uma influência do tempo de existência da empresa no número de barreiras enfrentadas durante o processo de internacionalização.

Comparando estes resultados com estudos presentes na literatura, é possível destacar Zahra e George (2002), que argumentam que as empresas com um maior tempo de existência tendem a ter uma maior capacidade de absorção de conhecimento externo, o que pode facilitar a superação de barreiras durante o processo de internacionalização, pelo que essas

empresas geralmente possuem uma cultura organizacional mais desenvolvida, ou seja, que estão mais aptas a adquirir, assimilar e aplicar conhecimento externo de forma eficaz.

De acordo com Autio, Sapienza e Almeida (2000), as empresas mais antigas tendem a demonstrar uma maior resistência em entrar nos mercados estrangeiros, focando-se nos aspectos negativos e nas barreiras inerentes a esse processo. Em contraste, as empresas mais jovens tendem a adotar uma identidade internacional desde o início, uma vez que possuem menos parcerias políticas e relacionais estabelecidas no mercado doméstico. Isso confere-lhes a flexibilidade de desenvolver essa vertente no estrangeiro, explorando oportunidades de expansão internacional.

**Proposição 2 (P2):** As empresas que receberam apoio do governo no processo de internacionalização enfrentaram menos barreiras durante o processo de exportação.

**Justificativa (P2):** É razoável supor que o apoio governamental possa fornecer recursos, incentivos ou assistência técnica que ajudem a empresa a superar as barreiras com maior facilidade.

**Tabela 14.** Número de respostas em comum entre o número de apoios governamentais e o número de barreiras.

<b>Número de apoios governamentais</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Número de barreiras</b>	<b>Número médio de barreiras</b>
0	61 (67,78%)	194 (64,24%)	3,18

1	13 (14,44%)	45 (14,90%)	3,46
2	12 (13,33%)	41 (13,58%)	3,42
3	4 (4,44%)	22 (72,85%)	5,50
Total	90 (100%)	302 (100%)	
Total (recebeu apoio)	29 (32,22%)	108 (35,76%)	
Total (não recebeu apoio)	61 (67,78%)	194 (64,24%)	

Fonte - Elaboração própria.

Com base nos dados fornecidos na Tabela 14, podemos observar que a maioria das empresas (N=61 | 67,78%) não recebeu qualquer tipo de apoio governamental, enquanto uma parcela menor (N=29 | 32,22%) recebeu. No entanto, comparando o número de barreiras enfrentadas, as empresas que não receberam apoio governamental apresentam um valor médio de barreiras próximo (3,18) em relação às empresas que receberam apoio (3,46, 3,42).

Por outro lado, observa-se que as empresas que receberam 3 apoios governamentais tiveram um número significativamente maior de barreiras enfrentadas, com um valor médio de 5,50. Porém, é fundamental salientar que o número de empresas nessa categoria é menor (N=4), o que pode influenciar a confiabilidade dessa análise.

Com base nestes resultados, não há uma tendência clara de que as empresas que receberam apoio governamental enfrentaram menos barreiras durante o processo de internacionalização.

Relacionando os resultados com estudos presentes na literatura, destaca-se o relatório "Principais Barreiras e Impulsionadores para a Internacionalização das PMEs" da OCDE (2009). Este relatório aborda as dificuldades e os fatores motivadores da internacionalização das PMEs, assim como os programas de apoio governamental, verificando que estas empresas enfrentam desafios significativos, como recursos financeiros limitados, contactos internacionais restritos e falta de conhecimentos de gestão em relação à internacionalização, pelo que o apoio governamental desempenha um papel relevante (OCDE, 2009). Os



programas de apoio oferecidos pelos governos têm como objetivo abordar as barreiras identificadas, particularmente aquelas relacionadas com a falta de recursos financeiros e informações sobre os mercados internacionais. Essas medidas incluem financiamento de capital circulante, financiamento pré-embarque, seguros e garantias de crédito para exportação, serviços personalizados para novos exportadores, análise de mercado e campanhas direcionadas.

De acordo com Barnes, Chakrabarti e Palihawadana (2006), é fundamental que o apoio governamental esteja presente durante o processo de internacionalização das PMEs para a superação de barreiras linguísticas e culturais, dando destaque ao apoio financeiro que possibilite, por exemplo, a participação dessas empresas em feiras e eventos relevantes.

**Proposição 3 (P3):** A implementação de estratégias para gerir e minimizar os riscos associados à exportação está relacionada com o número de barreiras enfrentadas pelas PMEs na seleção de novos mercados de exportação.

**Justificativa (P3):** A implementação de estratégias para gerir e minimizar os riscos da exportação tem influência na quantidade de barreiras enfrentadas pelas empresas. Ao adotar medidas estratégicas eficazes, as empresas podem reduzir as barreiras e superar os desafios associados à exportação, aumentando a sua probabilidade de sucesso.

**Tabela 15.** Número de respostas em comum entre o número de estratégias implementadas e o número de barreiras.

Número de estratégias	Número de empresas	Número médio de barreiras
0	4 (4,44%)	2,25
1-2	51 (56,67%)	2,92
3-4	32 (35,56%)	4,19
5+	3 (3,33%)	3,33

---

Total	90 (100%)
-------	-----------

---

Fonte - Elaboração própria.

Com base nos dados fornecidos na Tabela 15, podemos observar que a maioria das empresas (N=51 | 56,67%) implementou entre 1 a 2 estratégias para gerir e minimizar os riscos da exportação. Essas empresas enfrentaram um número médio de barreiras de 2,92. Por outro lado, 35,56% (N=32) das empresas implementaram entre 3 a 4 estratégias, enfrentando um número médio de barreiras mais elevado (4,19). Além disso, verificamos que apenas 3,33% das empresas (N=3) implementaram 5 ou mais estratégias, apresentando uma média de 3,33 barreiras. Por fim, observamos que 4,44% das empresas não implementaram nenhum tipo de estratégia, apresentando o valor médio de barreiras mais baixo. No entanto, é importante salientar que o número de empresas nessa categoria é muito baixo (N=4), o que pode influenciar a confiabilidade dessa análise.

Através da análise destes resultados, observamos que quanto maior o número de estratégias implementadas, maior tende a ser o número médio de barreiras enfrentadas pelas empresas.

De acordo com o estudo de outros autores sobre a influência das estratégias implementadas no processo de internacionalização e as barreiras enfrentadas, Welch e Luostarinen (1988) enfatizam a necessidade das PMEs implementarem estratégias adequadas de modo a minimizar os riscos associados à internacionalização e superar as barreiras que surgem durante todo o processo. Os autores reconhecem que, para uma empresa se internacionalizar, as dimensões do mercado, produto, tempo e desempenho devem ser analisadas, assim como as motivações e barreiras para a exploração de mercados específicos, ideia esta corroborada por Cerrato e Piva (2012). Já Coviello e Munro (1995), destacam que as PMEs enfrentam dificuldades ao entrar em mercados internacionais devido à falta de recursos e conhecimento local, argumentando que o estabelecimento de redes de contactos estratégicos pode desempenhar um papel crucial na redução de riscos e na superação das barreiras inerentes à internacionalização.



## 5. Conclusões do Estudo

Com base nos resultados e análises realizadas sobre a influência das motivações e barreiras na internacionalização das PME's portuguesas, podemos concluir que, relativamente à primeira proposição, observamos que o tempo de existência da empresa está relacionado com o número de barreiras enfrentadas durante o processo de internacionalização. Empresas com menos tempo de existência tendem a enfrentar um maior número médio de barreiras, enquanto aquelas com mais tempo de existência enfrentam menos barreiras em média, sugerindo que o tempo de existência da empresa influencia a quantidade de desafios encontrados durante a internacionalização.

No que diz respeito à segunda proposição, que analisa o apoio governamental, os resultados não indicam uma relação clara entre o apoio recebido e o número de barreiras enfrentadas. No entanto, estudos anteriores destacam a importância desse apoio para superar barreiras relacionadas à falta de recursos financeiros e informações sobre os mercados internacionais. Portanto, embora não tenha sido encontrada uma associação direta, o apoio governamental ainda pode desempenhar um papel relevante na redução de barreiras para as PME's.

Quanto à terceira proposição, que avalia a implementação de estratégias para gerir e minimizar os riscos associados à exportação, observamos que a adoção de mais estratégias está relacionada com um maior número médio de barreiras enfrentadas. No entanto, é importante ressaltar que essa relação não estabelece uma causa direta entre as estratégias implementadas e as barreiras enfrentadas. Seria necessário realizar análises estatísticas mais robustas para confirmar essa relação.

Em suma, esta dissertação contribui para o entendimento da influência das motivações e das barreiras no processo de internacionalização das PME's portuguesas. Estas conclusões podem ser utilizadas para orientar o desenvolvimento de políticas e estratégias que facilitem a internacionalização destas empresas e auxiliem na superação das barreiras identificadas. No entanto, é importante ressaltar que o tema da internacionalização das PME's é complexo e requer mais pesquisas futuras para um entendimento mais aprofundado destas questões.

## 6. Limitações do Estudo

Este estudo apresenta algumas limitações importantes a serem consideradas. Em primeiro lugar, é importante notar que a baixa taxa de resposta obtida, representando apenas 1,7% do total de 5.256 PME's portuguesas às quais foi enviado o questionário, pode comprometer a representatividade dos resultados e limitar a generalização das conclusões para o universo das PME's exportadoras em Portugal.

Embora as respostas abertas tenham sido projetadas para obter uma compreensão mais abrangente das experiências e perspectivas dos participantes, a interpretação subjetiva desses dados pode introduzir vieses e dificultar a comparação sistemática das respostas. Desta forma, é importante reconhecer que os resultados obtidos baseiam-se nas percepções e relatos dos participantes, sujeitos à sua própria subjetividade.

Adicionalmente, a escolha de uma abordagem de estudo de caso limita a extensão dos resultados obtidos, uma vez que os resultados podem ser influenciados pelas características únicas das empresas estudadas, tornando difícil a generalização dos achados para um contexto mais amplo.

Outra limitação do estudo é a dependência das respostas dos participantes, que podem estar sujeitas a erros de memória, viés de resposta ou falta de conhecimento. Inclusive, as respostas obtidas podem refletir as circunstâncias específicas das empresas participantes e podem não ser generalizáveis para outras organizações ou contextos.

Por último, é importante mencionar que a análise dos dados baseou-se em estatísticas descritivas, utilizando ferramentas como SPSS Statistics e Microsoft Excel. Embora estas análises forneçam insights valiosos sobre os dados recolhidos, a escassez de métodos estatísticos mais avançados, como análises multivariadas, pode limitar a profundidade das conclusões e a compreensão das relações complexas entre as variáveis estudadas.

Portanto, estas limitações devem ser tidas em consideração ao interpretar os resultados deste estudo e ao aplicar as suas conclusões noutros contextos ou populações.

## 7. Linhas Futuras de Investigação

Considerando as limitações e as lacunas identificadas neste estudo, existem várias direções promissoras para pesquisas futuras.

Uma área de investigação potencial é a ampliação da amostra e o aumento da taxa de resposta, afim de obter uma representação mais abrangente e precisa da população em estudo, de modo a permitir uma análise mais robusta e fidedigna das relações entre as variáveis investigadas.

Além disso, a realização de estudos longitudinais seria relevante para compreender melhor a evolução e os efeitos do processo de internacionalização ao longo do tempo. A adoção de uma perspectiva longitudinal permitiria acompanhar as PMEs ao longo de diferentes estágios de internacionalização, capturando mudanças e desenvolvimentos ao longo do tempo, fornecendo insights sobre os fatores e as estratégias que podem influenciar o sucesso ou o fracasso da internacionalização em diferentes momentos do processo.

Uma outra linha de investigação interessante seria a análise das especificidades dos diferentes setores de atividade económica. Este estudo não explorou as diferenças entre os setores, mas cada setor pode apresentar particularidades que influenciam o processo de internacionalização. Portanto, a realização de estudos comparativos entre setores poderia revelar informações sobre as abordagens, os desafios e as estratégias específicas para a internacionalização em diferentes indústrias.

Adicionalmente, a exploração das novas tecnologias e das transformações digitais no contexto da internacionalização das PMEs é uma área emergente que merece atenção. Com o rápido avanço da tecnologia e a crescente conectividade global, compreender como as PMEs podem aproveitar as oportunidades oferecidas pela digitalização e inovação tecnológica para a expansão internacional é fundamental. Investigar as estratégias digitais, o comércio eletrónico transfronteiriço, o uso de plataformas online e as redes sociais para a internacionalização das PMEs são tópicos relevantes para futuras pesquisas.

Em suma, ao explorar estas direções, poder-se-á avançar no entendimento dos desafios, das estratégias e dos fatores críticos para o sucesso da internacionalização das PMEs portuguesas, contribuindo assim para a teoria e a prática neste campo de estudo.

## 8. Referências Bibliográficas

- Nurfarida, I. N., & Doctoral Program, Universitas Negeri Malang, Indonesia. (2022). The internationalization of SMEs: Motives and barriers. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(5). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v5-i5-43>
- Cisneros-Reyes, Y. D. (2021). Evolution of Uppsala model, a literature review through the years. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*
- Wach, K. (2021). The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms. *International Entrepreneurship Review*, 7(2), 7-19. <https://doi.org/10.15678/ier.2021.0702.01>
- Wu, J., & Vahlne, J. (2022). Dynamic capabilities of emerging market multinational enterprises and the Uppsala model. *Asian Business & Management*, 21(5), 690-714. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00111-5>
- Vahlne, J. E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10(1), 3-21. <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>
- OCDE. (2020). Glossary for Barriers to SME Access to International Markets. <https://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccesstointernationalmarkets.htm>
- Vahlne, J.E., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4-10. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00277-x>
- Radulović, M., & Kostić, M. (2020). Globalization and economic growth of Eurozone economies. Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci: Časopis Za Ekonomsku Teoriju i Praksu/Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: *Journal of Economics and Business*, 38(1). <https://doi.org/10.18045/zbefri.2020.1.183>
- Antonizzi, J., & Smuts, H. (2020). The characteristics of Digital Entrepreneurship and Digital Transformation: A systematic literature review. *Lecture Notes in Computer Science*, 239–251. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_20)

- Wang, Y., Li, X., & Li, Y. (2019). The relationship between market similarity and emerging market SMEs' internationalization. *Journal of Business Research*, 102, 290-300
- Viswanathan, S. K., & Jha, K. N. (2019). Factors influencing international market selection for Indian construction firms. *Journal of Management in Engineering*, 35(5)
- Madhok, A. (Foreword). (2018). In J. E. Navas López & L. Á. Guerras-Martín (Eds.), *Fundamentals of Strategic Management* (2nd ed., p. 19). Thomson Reuters Civitas
- Silva, S. C., Meneses, R., & Radomska, J. (2018). A holistic perspective on the international market selection phenomenon. *Journal of East European Management Studies*, 23(4), 579-602
- Raquel Pereira; Marlene Pinto (2018). Internationalization strategies - A study case for Portuguese firms. *Economics magazine*. <https://doi.org/10.29073/e3.v3i2.45>
- European Commission (2018). International market selection. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/internationalisation-tourism-businesses/international-market-selection\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/internationalisation-tourism-businesses/international-market-selection_en)
- Li, T., van Dalen, J., & van Rees, P. J. (2018). More than just Noise? Examining the Information Content of Stock Microblogs on Financial Markets. *Journal of Information Technology*, 33(1), 50-69. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0034-2>
- Magnani, G., Zucchella, A., & Floriani, D. E. (2018). The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. *International Business Review*, 27(1), 1-20
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>
- Vahlne, J.E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>



- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151-1164. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0120-x>
- Raquel Pereira; Marlene Pinto (2016). A internacionalização das PME portuguesas: Estudo de caso. *XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. [https://www.researchgate.net/publication/314874192\\_A\\_INTERNACIONALIZACAO\\_DAS\\_PME\\_PORTUGUESAS\\_UM\\_ESTUDO\\_DE\\_CASO](https://www.researchgate.net/publication/314874192_A_INTERNACIONALIZACAO_DAS_PME_PORTUGUESAS_UM_ESTUDO_DE_CASO)
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Asgharian Bourkheili, E. (2015). Performance in Franchise Systems: The Franchisee Perspective. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:868056/FULLTEXT01.pdf>
- Narayanan, V. (2015). Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou's model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123. <https://doi.org/10.15678/eber.2015.030208>
- Torres R. et al. (2015). O paradoxo das distâncias psíquica, cultural e geográfica. *Revista de Administração FACES Journal*
- Kahiya, E. T., Dean, D. L., & Heyl, J. (2014). Export barriers in a changing institutional environment: A quasi-longitudinal study of New Zealand's manufacturing exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(4), 331-364. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0131-7>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2nd ed.). Washington, D.C.: Sage
- Bartoli, F., Ferri, G., Murro, P., & Rotondi, Z. (2014). Bank support and export: evidence from small Italian firms. *Small Business Economics*, 245-264
- Sleuwaegen, L., & Onkelinx, J. (2014). International commitment, post-entry growth, and survival of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 106-120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.01.001>

- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, 31(1), 57-81
- Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., & Nakos, G. (2012). International entrepreneurial culture -Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship. *International Business Review*, 21(4), 708-721. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.001>
- Sakagami, C. A. (2012). Strategies for Business Internationalization. *Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo*
- Rymarczyk, J. (2012). *International Business*. PWE, Warsaw
- Kuivalainen O, Sundqvist S, Saarenketo S, McNaughton R. Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *Int Mark Rev*. 2012;29(5):448-465.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Family Management, Human Capital, and Foreign Ownership. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 617-644. DOI: 10.1007/s10997-010-9166-x
- Ferreira, M. A. S. P. V., Serra, F. R., & Reis, N. R. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(1). <https://doi.org/10.5585/riae.v10i1.1719>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). The SAGE handbook of qualitative research (4th ed.). *Thousand Oaks, CA: Sage*
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60-77. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.09.002>
- Dikova, D., Sahib, P., & van Witteloostuijn, A. (2010). Cross-border acquisition abandonment and completion: The effect of institutional differences and organizational

- learning in the international business service industry, 1981–2001. *Journal of International Business Studies*, 41, 223-245. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.10>
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0046-x>
- Kuemmerle, W. (2010). Cross-border acquisition abandonment and completion: The effect of institutional differences and organizational learning in the international business service industry, 1981–2001. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 223-245. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.10>
- Oyson, M. J., & Whittaker, H. (2010). An opportunity-based approach to international entrepreneurship: Pursuing opportunities internationally through prospection. *Central Queensland University*, University of Oxford
- Gomes, G., Silveira, A., & Amal, M. (2010). Internacionalização de pequenas e médias empresas em periódicos de administração com alto fator de impacto: 2000-2008. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 9(3)
- OECD. (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation: Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. Prepared by Lester Lloyd-Reason, Brynny Deprey, and Kevin Ibeh. Retrieved from <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- OCDE (2009). Principais Barreiras e Impulsionadores para a Internacionalização das PME - Relatório do Grupo de Trabalho da OCDE sobre PME e Empreendedorismo. *Publicações da OCDE*
- Albaum, G., & Duerr, E. (2008). International marketing and export management. *Pearson Education*
- Deperon Eccheli, S. (2008). Motivation as indiscipline prevention. *Educar*, Curitiba, n. 32, 199-213. Editora UFPR

- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Zhou, L., W. W. & X. Luo. (2007). "Internationalization and the performance of Born Global SMEs: The mediating role of social networks". *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690
- Creswell, J. W. (2007). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd edition)
- Persinger, E.S., Civi, E., & Vostina, S.W. (2007). "The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies". *International Business & Economics Research Journal*, 6 (13), 73-82
- Gorynia, M., J. Nowak e R. Wolniak (2007), Motives and modes of FDI in Poland: an exploratory qualitative study, *Journal of East European Management Studies* 12 (2), 132-151
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.1.49>
- Wilkinson, T., & Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233-252. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.03.001>
- Coviello, N. (2006). "The network dynamics of international new venture". *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 42-55

- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Journal of International Business Studies*, 46(2), 165-178. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 27-48. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-8000-7>
- Luostarinen, R., Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801. <https://doi.org/10.1002/tie.20122>
- Barnes, B. R., Chakrabarti, R., & Palihawadana, D. (2006). Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 6(3), 209–221
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005), Marketing Internacional, 2ª Edição, *Edições Sílabo*, Lisboa
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81. Sage Publications, Inc.
- Stanworth, J., Stanworth, C., Watson, A., & Purdy, D. (2004). Franchising as a Small Business Growth Strategy: A Resource-Based View of Organizational Development. *International Small Business Journal*, 22(6), 539-559. <https://doi.org/10.1177/0266242604047409>

- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.08.001>
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), <https://doi.org/10.2307/20159604>
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00112.x>
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2004). External market selection and risk in small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 22(3), 273-292
- Bradley, F. (2004). *International marketing strategy*, 4th ed., New Jersey, NJ: Prentice Hall
- Klijn, E., Reuer, J. J., Buckley, P. J., & Glaister, K. W. (2003). Combinations of Partners' Joint Venture Formation Motives. In *The Multinational Enterprise and the Emergence of the Global Factory* (pp. 203-219)
- Akinlo, E.A. (2003), Globalization, International Investment and Stock Market Growth in Sub-Saharan Africa, *International Exchange Division Research Administrative Department, IDE\_JETRO, Japan*, 10(382), pp. 1-78
- Cyrino, A. B., & Barcellos, E. (2003). In B. Tanure & R. D. Gonzales (Eds.), *Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva*
- Chetty, S. K., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalization among small- to medium-sized firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820. DOI: 10.1108/03090560310465152.

- Glister, K. W., Husan, R., & Buckley, P. J. (2003). Learning to manage international joint ventures. *International Business Review*, 12(1), 83-108. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00089-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00089-6)
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of international entrepreneurship*, 1, 339-362
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 539-550
- Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). "The internationalization process of Born globals: a network view". *International Business Review*, 12, 739-753
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- O. Andersen, A. Buvik (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347-363. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(01)00064-6)
- Moen, Ø., & 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
- Fillis, I. (2002). Barriers to internationalization. *International Business Review*, 10, 25-49
- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: Two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65-75. <https://doi.org/10.1108/02634500110366120>
- Simões, V. C., & Dominginhos, P. (2001). Portuguese Born Globals: An Exploratory Study. *Paper presented at the 27th Annual EIBA Conference, Paris*
- Madsen, T. K., Rasmussen, E. S., & Servais, P. (2001). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. *International Business Review*, 10(2), 249-265. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(00\)10013-4](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(00)10013-4)

- Gary A. Knight (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155-171. [https://doi.org/10.1016/s1075-4253\(01\)00042-4](https://doi.org/10.1016/s1075-4253(01)00042-4)
- Gencturk, E. F., Kotabe, M., & Temple University. (2001). The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72. DOI: 10.1509/jimk.9.2.51.19886
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79, 137-147
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001) 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon". *Journal of International Management*, 7, 173-189
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535
- Welsh, D. H., & Alon, I. (Eds.). (2001). International franchising in emerging markets: Central and Eastern Europe and Latin America. Cch Incorporated
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924
- Björkman, I., Forsgren, M. (2000). Nordic International Business Research. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 6-25. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656780>
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906
- Evans, J., Treadgold, A., & Mavondo, F. (2000). Explaining export development through psychic distance. *International Marketing Review*, 17(2), 164-169. <https://doi.org/10.1108/02651330010322688>
- Pan, Y., Tse, D. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>



- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). *International Business*. Orlando: The Dryden Press
- Daly, H. (1999). Globalization versus internationalization - some implications. *Ecological Economics*, 31, 31-37
- Chiavenato, Idalberto. (1999). Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13a Ed. Rio de Janeiro: Campus
- Liesch, P. W., & Knight, G. A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383-394
- Brito, C. e Lorga, S. (1999), Marketing Internacional, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto
- Porter ME. (1998) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Reviews*, 76(6):77-90. PMID: 10187248
- Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 467-492
- Edwards, R., & Buckley, P. (1998). Choice of location and mode: The case of Australian investors in the UK. *International Business Review*, 7, 503-520
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28, 807-825
- Kumar, V., & Subramanian, V. (1997). A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business*, 32(1), 53-72
- Oviatt, Benjamin M. & Patricia P. McDougall (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37, (2), 85-99
- Freire, A. (1997). Estratégia - Sucesso em Portugal. Lisboa: Editorial Verbo

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
- Petersen, B., & Pedersen, T. (1997). Twenty years after - support and critique of the Uppsala internationalisation model. In I. Björkman & M. Forsgren (Eds.), *The nature of the international firm* (pp. 117–134). *Copenhagen: Copenhagen Business School Press*
- Vanhonacker, W. (1997), - Entering China: An Unconventional Approach, *Harvard Business Review*, Vol: 75, pp. 130–4
- Barkema, H. G., Bell, J. H., & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166
- Knight, Gary A. & S. T. Cavusgil (1996). The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26
- Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. *Management Report*, Erasmus University, Rotterdam
- Oviatt, Benjamin M. & Patricia P. McDougall (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *The Academy of Management Executive*, 9, (2), 30-43
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61
- Oviatt, Benjamin M. & Patricia P. McDougall (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64
- Root, F. R. (1994). Entry Strategies for International Markets. *Lexington Books*. <https://doi.org/10.2307/1251639>

- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.2307/1252247>
- Rennie, M. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *The McKinsey Quarterly*, (n° 4), 45-52
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209-231
- Agarwal, S. & Ramaswami, S. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Korth, C. M. (1991). Managerial barriers to US exports. *Business Horizons*, 34(2), 18-26
- Erramilli, M.K. (1990), "Entry mode choice in service industries", *International Marketing Review*, Vol. 5, No. 7, pp. 50-62
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic management journal*, 11(2), 117-128
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davies, J. R. (1989). International Market Entry and Development: Strategies and Management. *Harvester Wheatsheaf & Prentice Hall, Hemel Hempstead & Englewood Cliffs*
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988) Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach. In: Hood, N. and Vahlne, J., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York
- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic management journal*, 9(4), 361-374. <https://www.jstor.org/stable/2486271>

- Kogut, B.; Singh, H. (1988). The effect of national culture on choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Cavusgil, S.T.; Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, 15(3), 221-235. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90025-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(87)90025-7)
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Hedlund, G., & Kverneland, A. (1985). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 15(2), 41-59. <https://doi.org/10.1080/00208825.1985.11656408>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261
- Hoorn, T. P. (1979). Strategic Planning in Small and Medium-sized Companies. *Long Range Planning*, 12(1), 84-91
- Pointon, T., (1978). Measuring the Gains from Government Export Promotion. *European Journal of Marketing*, 12(6), 451-462. <https://doi.org/10.1108/eum0000000004977>
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 145-154. <https://doi.org/10.4324/9781315199689-9>
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of Inter-European trade. *The Review of Economics and Statistics*, 36

## 9. Anexos

Anexo I - Questionário enviado para o e-mail das PME's portuguesas e utilizado no estudo de caso. Base de dados da AICEP Portugal Global (<https://www.portugalglobal.pt/>), consultada e atualizada em 2 de junho de 2023.

### Inquérito sobre a internacionalização de PME's portuguesas

Bem-vindo ao meu inquérito sobre a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME's) portuguesas!

No âmbito da minha dissertação de mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, procuro analisar a influência da **internacionalização nas PME's portuguesas**, tendo em consideração as **motivações, barreiras e oportunidades** que surgem ao expandirem as suas operações para além das fronteiras nacionais.

O **tempo estimado** para concluir o questionário é de aproximadamente **10 minutos**. Os dados recolhidos serão tratados de forma estritamente confidencial e anónima, sendo utilizados exclusivamente para fins desta investigação.

- Os resultados serão analisados de forma agregada, garantindo a privacidade de cada participante.
- A sua participação é voluntária e pode desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para si ou para a sua empresa.
- Comprometo-me a utilizar os dados fornecidos de forma ética e responsável.

Desde já agradeço a sua participação!

1. Qual é o ano de fundação da empresa?

Texto de resposta curta

2. Qual o CAE (Código de Actividade Económica) da empresa?

Texto de resposta curta

3. Qual é o principal produto ou serviço que a empresa oferece?

Texto de resposta longa  
.....

4. A empresa adota estratégias de internacionalização? \*

*Se sim, por favor continue a responder ao questionário. Se não, o questionário termina aqui. Obrigado.*

Sim

Não

5. Em que ano a empresa iniciou a sua atividade de internacionalização (exportação)?

Texto de resposta curta  
.....

6. Em quantos mercados a empresa exporta atualmente? \*

1-2

3-5

+5

7. Em que regiões geográficas?

- América do Norte
- América do Sul
- Europa
- África
- Oriente Médio
- Ásia Central
- Sudeste Asiático
- Ásia Oriental
- Sul da Ásia
- Oceânia
- Caraíbas

8. Qual o valor médio de vendas anuais antes do início da exportação? \*

- < 100.000€
- 100.000€ - 250.000€
- 250.000€ - 500.000€
- +500.000€
- Não se aplica



9. Indique os principais fatores considerados pela empresa, no processo de tomada de decisão, para selecionar novos mercados de exportação: \*

- Económicos, como tamanho do mercado e potencial de crescimento
- Socioculturais e comportamentais dos consumidores
- Estabilidade política e riscos do país
- Infraestrutura e logística do mercado-alvo
- Concorrência e do potencial de mercado
- Recursos internos da empresa para atender ao mercado-alvo
- Legais e regulamentais do mercado-alvo
- Retorno sobre o investimento esperado
- Outros...

10. Selecione as principais razões que motivaram a adoção de uma estratégia de internacionalização por parte da sua empresa: \*

- Procura de oportunidades de crescimento internacional
- Exploração de novos mercados no exterior
- Melhoria da eficiência operacional
- Diversificação das atividades para diminuir a dependência de um único mercado
- Aquisição de competências e conhecimentos
- Utilização de incentivos governamentais para apoiar a expansão internacional
- Aproveitamento de recursos estrangeiros, como matérias-primas e competências/profissionais qualifica...
- Benefício de economias de escala e vantagens de custo em diferentes países
- Reforço da competitividade através da obtenção de recursos estratégicos
- Exploração de oportunidades de mercado além das fronteiras nacionais
- Outros...

11. Quais foram as principais barreiras que a empresa enfrentou durante o processo de internacionalização? \*

- Falta de dados sobre o mercado-alvo
- Falta de conhecimento sobre os concorrentes
- Limitações na capacidade produtiva
- Restrições financeiras
- Escassez de recursos humanos
- Dificuldade em cumprir as normas de qualidade
- Fornecer serviços técnicos de pós-venda
- Competir em termos de preços nos mercados estrangeiros
- Desconhecimento dos processos operacionais
- Problemas de comunicação com clientes estrangeiros
- Regulamentações desfavoráveis
- Restrições ao investimento em práticas de exportação
- Ausência de incentivos governamentais
- Adaptação aos hábitos e padrões de consumo estrangeiros
- Alta concorrência nos mercados externos
- Condições económicas desfavoráveis
- Instabilidade política, restrições legais
- Diferenças socioculturais
- Outros...

12. Avalie o grau de dificuldade que a empresa encontrou em relação aos seguintes fatores, no início ou no desenvolvimento da atividade exportadora, numa escala de 1 a 5 (1 = muito baixo, 2 = baixo, 3 = médio, 4 = alto, 5 = muito alto):

	1	2	3	4	5
Falta de conhecimento sobre mercados externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de conhecimento sobre como exportar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de informação para analisar mercados externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escassez de colaboradores com experiência internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de recursos financeiros (capital) para financiar as exportações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de capacidade produtiva para exportações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competitividade em termos de preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldades na identificação ou acesso a agentes/distribuidores nos mercados externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade promocional e de visibilidade da empresa nos mercados externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouca familiaridade com procedimentos e burocracias de exportação, de acordo com o país de destino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falhas na comunicação com clientes internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de apoios ou incentivos financeiros e outros por parte das instituições públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. A sua empresa recebeu algum tipo de apoio do governo do país de origem no processo de internacionalização? **Se não, passe para a próxima questão.**

- Incentivos fiscais ou benefícios tributários
- Programas de financiamento ou subsídios
- Assistência na identificação e acesso a mercados internacionais
- Apoio na participação em feiras e eventos internacionais
- Programas de capacitação e treinamento para exportação
- Assistência na obtenção de certificações e conformidade regulatória
- Acesso a redes de contatos e parcerias comerciais internacionais
- Serviços de consultoria especializada em internacionalização
- Promoção da marca país ou setorial no exterior
- Facilitação de processos burocráticos e redução de barreiras comerciais
- Outro: \_\_\_\_\_

14. A empresa utiliza algum tipo de parceria ou colaboração com outras empresas ou entidades no processo de internacionalização? **Se não, passe para a próxima questão.**

- Franchising
- Joint Ventures
- Acordos de licenciamento
- Exportação por meio de intermediários
- Aquisição de subsidiárias

15. A empresa adapta o seu produto/serviço às necessidades e preferências culturais do mercado estrangeiro? \*

- Sim
- Não

16. A empresa utiliza alguma destas estratégias de modo a gerir/minimizar os riscos associados à exportação? \*

- Diversificação de mercados (a empresa procura exportar para vários mercados e diversifica as suas fontes de receita)
- Contratos claros e bem definidos a clientes e fornecedores estrangeiros (com cláusulas que protegem a empresa contra possíveis riscos ou incumprimentos contratuais)
- Seguros de crédito e de transporte (contra riscos como não-pagamento, atrasos no transporte, danos ou perdas durante o transporte)
- Monitorização contínua do ambiente externo (flutuações cambiais, mudanças políticas ou económicas)
- Estabelecimento de parcerias estratégicas
- Nenhuma
- Outro: \_\_\_\_\_