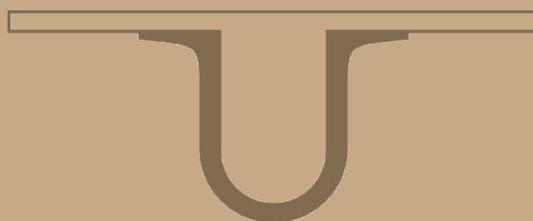




UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Mariana Bento Alves da Silva

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA PME
PORTUGUESA: O CASO ALMAS DESIGN**

Dissertação de Mestrado em Marketing,
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para obtenção do grau de Mestre orientada pelo Doutor Arnaldo Coelho

Outubro 2020



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mariana Bento Alves da Silva

O processo de Internacionalização de uma PME portuguesa: O caso Almas Design.

Dissertação de Mestrado em Marketing,
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Coelho

Coimbra, Outubro de 2020

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço tudo aos meus pais, que sempre alimentaram meu desejo por estudar, priorizaram o meu ensino e me incentivaram a alcançar horizontes que eu jamais imaginei que poderia chegar. A busca desses novos horizontes foi facilitada por saber que vocês sempre serão o meu porto seguro. Eu dedico esse trabalho a eles, Jorge e Cristina, as melhores pessoas que existem na minha vida são vocês, vocês me inspiram, me fazem querer ser alguém melhor, se eu consegui chegar até aqui e concluir mais essa etapa da minha vida é tudo graças a vocês.

Ao meu orientador Arnaldo Coelho, por ter aceitado me orientar, por todo o apoio que me deu desde o início e me guiado por todo o caminho, possibilitando assim que essa dissertação tomasse forma e se concretizasse. Muito obrigada. Quero também agradecer a todo o corpo docente de Marketing por todo o aprendizado angariado através do mestrado. Gostaria de agradecer ao Doutor Miguel Coelho, pela disponibilidade e sua prestatividade, sempre com simpatia e boa vontade, contribuindo assim para a elaboração desta dissertação. E a Universidade de Coimbra, por ter acreditado em mim e me ensinado, é um tesouro que levarei por toda a vida.

À minha família, por terem me dado suporte, amor e acreditado em mim, por toda a ajuda e por todo o apoio emocional. Mesmo com todas as dificuldades e adversidades, vocês sempre estavam presentes para o bom e para o ruim, muito obrigada por tudo.

Aos meus amigos, que mesmo que distante sempre me apoiaram, me incentivaram e nunca desistiram de mim até no pior dos meus humores. Obrigada por me fazerem rir quando nada mais estava dando certo. Em especial à Patricia Tomé, que me acolheu e me impulsionou, mostrando que o caminho é sempre em frente. Sem vocês o meu caminho seria muito mais difícil e triste.

Um sincero Muito Obrigada!

ΕΠΙΓΡΑΦΕ

“I have been bent and broken,
but - I hope - into a better shape.”
– Charles Dickens.

RESUMO

O tema escolhido do presente trabalho tem por base a análise do processo de internacionalização de uma PME portuguesa e as suas motivações, barreiras e estratégias aplicadas ao entrar no mercado estrangeiro.

O objetivo geral desse estudo constitui-se em entender o processo de internacionalização, identificando as principais teorias, ressaltando suas motivações, estratégias e barreiras relacionadas ao processo de internacionalização, aplicando ao estudo de caso à empresa portuguesa Almas Design. Desse modo, o estudo sugere um modelo que estabelece quais os factores que mais contribuem para uma internacionalização de sucesso para PMEs, principalmente para as voltadas para o design.

Assim o objetivo final propõe-se identificar, qual a melhor estratégia a ser adoptada para uma empresa de design no processo de entrada em mercados estrangeiros, como se dá as motivações, o melhor momento de internacionalizar e como se sobrepor as barreiras encontradas durante o percurso. Para isso, foi realizado um estudo de caso tendo e como método de coleta de dados foi feita uma entrevista com o diretor-geral da Almas Design, para estabelecer uma ligação direta entre todos esses factores, como forma de obter sucesso na internacionalização.

Os resultados do estudo sobre a primeira questão, evidenciam que, relativamente às motivações a internacionalização, no caso da Almas Design surgiu de forma espontanea e de forma a atingir novos mercados. Os resultados do estudo sobre a segunda questão, que de acordo com as barreiras encontradas no processo de internacionalização, a empresa em análise não encontrou grandes dificuldades, possuindo anteriormente uma aproximação psicológica do primeiro mercado em que se internacionalizou e no decorrer do processo iniciou uma série de parceiras, que resultou em uma maior proximidade ao seu mercado alvo, entretanto, , porém, ainda no âmbito de barreiras até hoje podemos encontrar dificuldades em questões de logística. Os resultados da quarta questão evidenciam o posicionamento aderido pela empresa e seu panorama geográfico. Os resultados do estudo sobre a quarta e última questão, mostram que devido a estratégia adotada e boa gestão da empresa, houve e há até hoje sucesso da Almas nos mercados estrangeiros, tornando-a símbolo de qualidade no mercado.

Este estudo, ao contrário dos estudos cross-section, permite uma visão na primeira pessoa de um fenómeno complexo, baseado numa empresa de sucesso no seu processo de internacionalização. Os resultados permite uma visão interna e evidenciam a “forma de estar e pensar” de uma PME portuguesa.

Palavras-chave: Marketing Internacional; Internacionalização; PMEs; Estratégias de Internacionalização.

ABSTRACT

The chosen theme for this research is based on the analysis of the internationalization process of a Portuguese SME and its motivations, barriers and strategies applied when entering the foreign market.

The main goal of this study is to understand the internationalization process, identifying the main theories, highlighting their motivations, strategies and barriers related to the internationalization process, applying the case study to the Portuguese company Almas Design.

Thus, the study suggests a model that establishes the factors that most contribute to a successful internationalization for SMEs, mainly for those focused on design.

Therefore, the final goal is to identify, what is the best strategy adopted to by a design company in the process of entering foreign markets, what are the motivations, the best time to internationalize and how to overcome the barriers encountered along the way. For this, it will be used the study case method based on an interview with the general manager of Almas Design, to establish a direct link between all these factors, as a way to obtain success in internationalization..

The results of the analysis on the first question, show that, regarding the motivations for internationalization, in the case of Almas Design it appeared spontaneously and in order to reach new markets, confirming the results of the literature addressed. The results of the study on the second question, which it is according to the barriers found in the internationalization process, the company under analysis did not encounter any major difficulties, since there was a certain cultural approach at the beginning and as time went by, the series of partnerships approached even more to the target market, however, still within the scope of barriers to this day we can find difficulties in matters of logistics. The results of the study on the third and last question, show that due to the adopted strategy and good management of the company, there has been and still is success of Almas in foreign markets, making it a symbol of quality in the market.

This study, unlikely the cross-section studies allows a first-person vision of a complex phenomenon based on a successful company in its internationalization process. The results show inside the firm management and point out the “way of being and thinking” of a Portuguese SME.

Keywords: International Marketing; Internationalization; SMEs; Internationalization Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Uppsala 1977	8
Figura 2. Modelo de Uppsala 2009	9
Figura 3. Modelo de Uppsala 2017	10
Figura 4. Motivações pró-ativas e reativas	16
Figura 5. Razões para internacionalizar	18
Figura 6. Estratégias de Entrada nos mercados estrangeiros.....	23
Figura 7. Estratégia de entrada de acordo com o local de produção.	23
Figura 8. Evolução do modo de operação no estrangeiro.....	24
Figura 9. Modelo Conceptual	35

SUMÁRIO

Agradecimentos	iii
Epígrafe	v
Resumo	vii
Abstract.....	ix
Listas de tabelas.....	Erro! Indicador não definido.
Lista de figuras	xii
Sumário.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contexto	1
1.2. Relevância do Trabalho.....	1
1.3. Problema da pesquisa.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. Introdução.....	5
2.2. Internacionalização.....	5
2.3. Teorias de Internacionalização	5
2.3.1. O Modelo de Uppsala	7
2.3.2. Teoria das Redes.....	10
2.3.3. Teoria do Ciclo de Vida do Produto	11
2.3.4. Paradigma de OLI.....	112
2.3.5. Born Globals.....	12
2.4. Motivação para Internacionalização.....	14
2.5. Barreiras a Internacionalização	19
2.6. Modos de Entrada.....	21
2.6.1. Exportação	215
2.6.1.1. Exportação Indireta	26
2.6.1.2. Exportação Direta.....	26
2.6.2. Formas Contratuais	25
2.6.3. Licenciamento.....	26
2.6.4. Franchising.....	26
2.6.5. Subcontratação.....	26
2.6.6. Joint-Venture	30
2.6.7. Alianças	30
2.6.8. Investimento Direto Estrangeiro.....	31
3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	33
3.1. Objetivos geral e específicos.....	33
3.2. Abordagem Metodológica.....	34

3.3. Modelo Conceptual	34
3.4. Estudo de caso	36
3.4.1. Almas Design. O Caso de estudo.....	36
3.4.1.1. História da Marca	36
3.4.2 Posicionamento da Marca	37
3.5. Técnicas de recolha de dados	37
3.5.1. Entrevistas semiestruturadas	39
3.6. Análise de dados.....	40
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	42
4.1. Primeira Questão de Investigação	42
4.1.1. Motivação para Internacionalização	42
4.1.2. Conclusão.....	48
4.2. Segunda Questão de Investigação	44
4.2.1. Barreiras para Internacionalização: Mercado.	44
4.2.2. Barreiras de Internacionalização: Concorrentes.	445
4.2.3. Barreiras de Internacionalização: Canais de distribuição.	46
4.2.4. Conclusão.....	Erro! Indicador não definido.
4.3. Terceira Questão de Investigação	52
4.3.1. Posicionamento	47
4.3.2. Panorama Geográfico	50
4.3.3. Conclusão.....	52
4.4. Quarta Questão de Investigação	52
4.4.1. O Sucesso na Internacionalização.....	47
5. CONCLUSÕES	56
5.1. Contributos teóricos	56
5.2. Contributos práticos	56
5.3. Limitações da investigação	58
5.4. Dicas para investigações futuras	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	77
1 – Guião de entrevista.....	77

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto

O advento da globalização e sua rápida ascensão no mundo dos negócios somado a um ambiente de crescente competição encorajou empresas a buscar oportunidades alternativas fora de seu mercado doméstico (Song & Lee, 2020). Dado a importância da internacionalização e do crescimento da competição nos mercados internacionais (Stalk & Hout, 1990) o interesse no processo de internacionalização cresceu significativamente nas últimas duas décadas se tornando um assunto mais importante e relevante para as empresas ao redor do mundo (Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 2005; Acedo & Jones, 2007; Chang, 2007; Zucchella, Palamara & Denicolai, 2007; Hagiú & Clipici, 2009; Guillén & García-Canal, 2009; Arndt, Buch & Mattes, 2012; Mohr & Batsakis, 2014; ; Jørgensen, 2014; Coviello, 2015; Cahen, Lahiri & Borini, 2016; Knight & Liesch, 2016; Prasanthi & Rao, 2019). É essencial para o sucesso da empresa que ela busque se adaptar ao mercado global que está inserida deixando de se limitar apenas ao mercado doméstico (Philippe, 2003; Lendrevie et al., 2015).

1.2. Relevância do trabalho

O efeito da internacionalização originou um aumento exponencial na procura de novos mercados, tecnologia, inovação, adaptação a novas culturas e por consequente, causando um aumento na competitividade do mercado como um todo. Podemos assim, entender a internacionalização como um evento onde as organizações ampliam seus negócios para além da sua fronteira doméstica (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007). Por outro lado, a internacionalização pode ser um processo desafiador, empresas enfrentam novos consumidores e ambientes regulatórios, precisando também aprender a realizar investimentos adicionais (Hymer, 1976; Johanson & Vahlne, 1977; Zaheer, 1995). O processo de internacionalização vantajoso no cenário português para Pequenas e Médias Empresas (PME), onde a macroeconomia é reduzida e mostra sua força na microeconomia, e identificamos assim que o processo de internacionalização que as empresas adotam opera como estratégia para fomentar a economia doméstica e exerce um importante efeito para que a empresa se consolide no mercado de maneira competitiva (Leal, 2017; Vinhas da Silva, 2018).

Estudos anteriores apontam que as bases teóricas e metodológicas de conhecimento sobre o processo de internacionalização das PME estão a crescer, entretanto o campo de estudo ainda se encontra fragmentado, mesmo quando diversos pesquisadores impulsionaram uma visão integrada da internacionalização das PME (Saarenketo, Puumalainen et al., 2004; Graves & Thomas, 2008; Mejri & Umemoto, 2010; Godlewska, Krot & Tomaszuk, 2020). Em um ambiente global cada vez mais competitivo, pequenas e médias empresas (PMEs) exercem um grande impacto nas economias dos países (Genc et al., 2019). Na União Europeia 99.8% do concentrado empresarial são PME que desempenham um papel fundamental no crescimento e estabilidade económica, somente em Portugal as exportações compõem desde 2013 o maior sustentáculo da economia portuguesa, compondo em 2018 43,5% do PIB português (Comissão Europeia, 2018; Banco de Portugal, 2019).

1.3. Problema da pesquisa

A maioria dos estudos estão focados em grandes corporações multinacionais, sendo menos relevantes para pequenas e médias empresas (Dana, Etemad & Wright, 1999). A abordagem desse assunto é relevante porque a internacionalização se tornou uma estratégia de crescimento comum para muitas PME (Kontinen & Ojala, 2010). Também se torna relevante por ser um campo de estudo jovem e ainda não consolidado.

No presente estudo é pretendido apontar que PME (mais especificamente, o caso da Almas Design) inovadoras podem explorar de forma mais eficaz as oportunidades em mercados estrangeiros (Oura et al., 2016; Paul, Parthasarathy & Gupta, 2017) e entidades que adotam diversos métodos inovadores tendem a ter um desenvolvimento mais bem sucedido (Kilic et al., 2015; Lewandowska et al., 2016). Inovação pode impulsionar a internacionalização, mesmo que saibamos tão pouco sobre o comportamento inovativo das PME especialmente de setores menos tecnológicos (Tödtling & Trippl 2005; Roper & Hewitt-Dundas, 2017). Nem todas as PME que se internacionalizam se inovam. Entretanto, a questão é investigar quando e como a internacionalização estimula a PME a se inovar. Para preencher esta lacuna, este estudo visa fornecer uma melhor compreensão da relação entre internacionalização e inovação. Propondo que quanto mais internacionalizada a PME é mais ela se torna orientada para o mercado e empreendedora, a tornando dessa forma, mais inovadora.

Sendo assim, o presente estudo utiliza o método do estudo de caso e tem a intenção de analisar o processo de internacionalização de uma marca portuguesa, a Almas Design, uma PME portuguesa, contando a história da marca, distinguindo a estratégia de entrada, a motivação para se internacionalizar, seu processo de inovação na entrada de mercados estrangeiros e a capacidade de eficiência de suas estratégias.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

O enquadramento teórico realizado no presente trabalho tem como função principal o desenvolvimento do tema apresentado, esclarecendo assim os conceitos abordados, como a internacionalização de empresas, teorias de internacionalização, modelos de entradas em mercados estrangeiros, e barreiras existentes para a internacionalização.

2.2. Internacionalização

Para entender melhor o processo de internacionalização de empresas precisamos de uma melhor percepção do mundo que estamos inseridos: o mundo globalizado.

A globalização pode ser entendida como um processo que abrange as causas, curso e consequências da integração transnacional e transcultural de atividades humanas e não humanas (Al-Rodhan, 2006). Também é definida em função de duas dimensões configuração geográfica e grau de coordenação internacional ou global das diversas atividades da firma (Porter, 1986). A globalização pode ser vista como um recurso que proporciona a união de diversos aspetos, como o cultural, económico e social, porém alega que a globalização é um conceito mais amplo, já que concerne um certo nível de dependência entre países, logo, podemos perceber que a globalização é um processo histórico que gera uma mudança significativa no alcance espacial de redes e sistemas de relações sociais e económicas para padrões transcontinentais ou inter-regionais de organização humana (McGrew, 1998; Silva, Pinho & Meneses, 2018).

No contexto global atual, a internacionalização vem se tornando cada vez mais uma opção viável para que as empresas possam aumentar sua cota de mercado e sua otimização de lucros. Uma empresa que não visa seu crescimento está destinada ao fracasso (Vilhena, 2018). A internacionalização é uma ferramenta importante no suporte à globalização, referente ao acesso para um mercado internacional de produção e capital (Leal, 2017; Godlewska, Krot & Tomaszuk, 2020). A adoção da internacionalização como uma estratégia de empresa tem capturado uma atenção considerável e tem se tornado uma tendência de globalização de rápido crescimento caracterizada pela expansão do mercado, sinergias de aprendizagem e novas oportunidades de negócios (Bianchi & Ostale, 2006; Bausch & Krist,

2007; Javalgi & Todd, 2011; Singla & George, 2013). Crescentemente vem se tornando mais difícil determinar com exatidão o conceito de internacionalização.

Internacionalização é o processo ou ato de operar além de suas fronteiras domésticas visando o seu crescimento. (Welch & Welch, 1996; Buckley & Ghauri, 1999; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007; Kirca et al., 2011; Blackburne & Buckley, 2019). O fenômeno da internacionalização pode ser entendido como o processo de trocas e de relações que, na sua multidimensionalidade, são trocas econômicas, políticas e culturais entre nações, as quais geram relações pacíficas, ou não, complementares ou concorrentes, também como a atuação da companhia em negociações no estrangeiro, viabilizando o decréscimo das barreiras de entrada da sua mercadoria em novos mercados (Floriani & Schmitt Neto, 2008; Pereira, 2017). No passado a internacionalização normalmente era entendida como um processo gradual e incremental. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Bilkey & Tesar, 1977; Newbould et al., 1978; Cavusgil, 1980, 1984; Bartlett & Ghoshal, 1989).

A entidade então desenvolve o seu processo de internacionalização com o intuito de concorrer no mercado como um todo, assumindo uma atividade de troca com outra que não está em seu mercado doméstico (Leal, 2017; Gago et al., 2004). À vista disso, percebemos que o processo de internacionalização compreende o reconhecimento das variadas formas de entrada no mercado estrangeiro. Embora a internacionalização seja percebida como um meio favorável de superar elementos institucionais domésticos saturados, mercado e deficiências da empresa ou país, é um processo gradual e de longo prazo que acompanha o acúmulo de conhecimento, experiência, transformação da estrutura organizacional e networking de uma empresa ao longo do tempo (Hutzschenreuter & Matt, 2017; Buckley et al., 2017; Cuervo-Cazurra et al., 2018).

Portanto, mercados globais oferecem novos negócios e inovam oportunidades, logo, é provável que as empresas alterem seu foco dos mercados domésticos para os mercados internacionais (Sousa et al., 2018). Podemos entender que a internacionalização promove efeitos positivos, já que viabiliza uma maior oportunidade no mercado global, constatando a maior produtividade e decorrente eficiência que a internacionalização causa, assim como os resultados positivos financeiros (Schwens et al., 2018).

Atualmente no que diz respeito ao processo de internacionalização duas grandes correntes de investigação são primordiais de serem apontadas, são elas, a teoria do processo de internacionalização (Bilkey & Tesar 1977; Johanson & Vahlne 1977; Cavusgil 1980) e a do Novo Empreendimento Internacional (NEI) (Oviatt & McDougall 1994). A teoria do

processo de internacionalização prevê que a internacionalização é um processo incremental pelo qual uma empresa gradualmente amplia suas operações internacionais ao longo do tempo (Johanson & Vahlne 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul 1975). A partir do início da década de 1990, as observações dos NEI's vertiam para uma corrente alternativa (Oviatt & McDougall 1994). NEI's são percebidos como consequências dos mercados globalizados, tal como, a homogeneização do mercado (Oviatt & McDougall 1994), o crescente papel dos nichos de mercado globais (Knight, 1997) e os avanços em tecnologia e comunicação (Cavusgil 1994).

2.3. Teorias de Internacionalização

Os estudos sobre o processo de internacionalização de empresas tem cada vez mais, com o decorrer do tempo resultado em diversas abordagens teóricas por diversos acadêmicos. Em função de se internacionalizar, uma companhia deve ter em conta a variedade de estratégias de internacionalização, entretanto é primordial perceber que não há apenas uma teoria ideal que explica a internacionalização das empresas. No presente trabalho iremos revisar as seguintes teorias: (2.3.1.) O Modelo de Uppsala por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977); (2.3.2.) Teoria das Redes por Johanson e Mattson (1986); (2.3.3.) Teoria do ciclo de vida do produto por Vernon (1966); (2.3.4.) Paradigma de OLI por Dunning (1977). (2.3.5.) Born globals por Madsen e Servais (1997).

2.3.1. O Modelo de Uppsala

A teoria da escola nórdica, mais conhecida como teoria de Uppsala foi elaborada na década de 70 por Johanson e Vahlne. O modelo também conhecido como “*stage model*” é um marco no campo de estudo dos negócios internacionais e quebra com a hegemonia das premissas neoclássicas que dominavam a área (Oliveira, Figueira & Pinhanez, 2018). Esse modelo considera que a internacionalização, por meio de exportações e investimentos diretos, é consequência do crescimento da empresa (Carlson, 1975) O modelo também é entendido como modelo de internacionalização gradual (Paul & Gupta, 2014; Johanson & Vahlne, 1977).

O modelo de Uppsala analisa empiricamente o mercado estrangeiro, mostrando que as empresas selecionam ou devem escolher o modo mais adequado para se inserir em novos

mercados através da análise do mercado-alvo e dos custos intrínsecos, ou seja, explica de forma simplificada o processo de internacionalização designando duas propriedades singulares a esse processo: conhecimento de mercado e comprometimento de recursos. (Johanson & Vahlne, 1977). Nesse modelo, aprendizado é um conceito central que se revela de duas maneiras: (i) com o tempo, a empresa se expande para novos mercados e (ii) se torna mais comprometida com os mercados em que já está inserida.

Johanson e Vahlne (1977) também defendem a ideia de que inicialmente, as empresas tendem a estabelecer relações com países "psicologicamente" mais próximos, expandindo-se gradualmente para regiões psicologicamente e geograficamente mais distantes à medida que ganham experiência. Constata-se desta maneira, que a distância psíquica está pautada na soma dos fatores, que interferem no fluxo de informação entre os países (Melin, 1992).

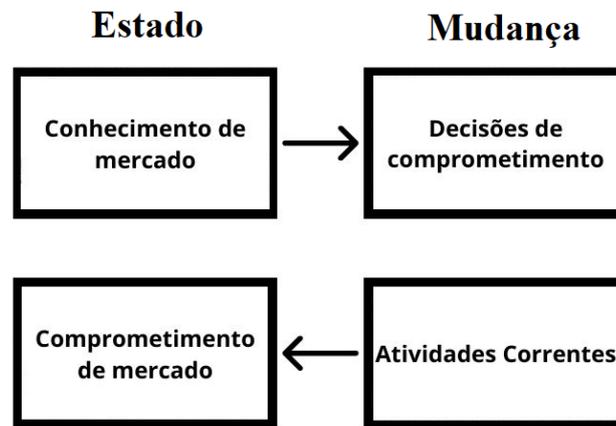


Figura 1: Modelo de Uppsala 1977

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977).

O modelo de Uppsala propõe a internacionalização através de uma “extensão gradual das operações”, seguindo uma lógica progressiva e incremental, envolvendo uma sequência de quatro estágios distintos que Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) denominam como a cadeia de estabelecimento: (i) exportações esporádicas que permitem à empresa um primeiro contato com o mercado sem o comprometimento de recursos, mas com a desvantagem da informação recebida; (ii) exporta através de um agente, permitindo um maior conhecimento do mercado, exigindo, no entanto, um maior comprometimento de recursos; (iii) a criação de uma subsidiária comercial, que permite à empresa controlar diretamente o canal de informações, embora tenha a desvantagem de representar um aumento de custos e riscos; (iv) a criação de uma subsidiária produtiva, a fase que requer o mais alto nível de comprometimento de recursos, considerando as quatro etapas.

Depois que a primeira teoria de Uppsala foi abordada na década de 70, o mundo dos negócios e o comércio internacional sofreram diversas alterações, logo, em 2009 a teoria foi revisitada a fim de implementar melhor, a teoria no contexto da década. Com a nova abordagem, foi possível verificar que o mundo dos negócios transformou-se em uma rede de relacionamentos (network), ao contrário do que era antes, com fornecedores e clientes independentes (Johanson & Vahlne, 2009).

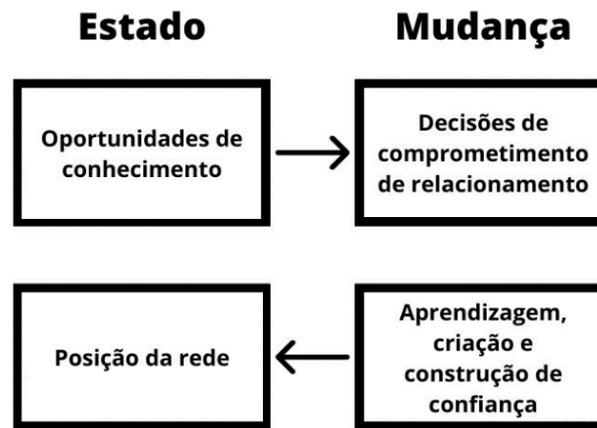


Figura 2: Modelo de Uppsala 2009

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009).

Logo, nesse modelo reavaliado Johanson e Vahlne (2009) afirmam que o processo de internacionalização da empresa norteia-se em dois fundamentos: os mercados como redes de relacionamentos, onde as empresas se interligam; e os relacionamentos como um potencial de aprendizagem, de confiança e de comprometimento. Portanto no contexto atual, a internacionalização somente alcançará o êxito quando houver um compromisso mútuo entre a empresa e os seus parceiros (Johanson & Vahlne, 1990).

Nas suas duas versões (1977 & 2009) e na mais recente revisão (2017) o modelo de Uppsala constitui-se em dois conjuntos de variáveis, chamadas variáveis de estado, essas variáveis afetam umas às outras, o estado atual tendo um impacto na mudança e vice-versa. (Hult et al., 2020). Que apresentam processos de aprendizagem dinâmicos e cumulativos, bem como a como a construção de confiança nos negócios e no compromisso internacional (Johanson & Vahlne, 2009). As variáveis de mudança são os elementos essenciais do modelo: elas se encontram onde a ação acontece (Vahlne & Johanson, 2017). A medida que a lógica do conceito de redes ainda permeia no atual conceito de Uppsala (juntamente com a visão de que o comércio e as atividades de negócios transfronteiriços ocorrem em um ecossistema de negócios internacional), a versão 2017 altera novamente o estágio de compromisso do mercado para compromisso e desempenho (Vahlne & Johanson, 2017).

Dito isso, fica claro que o comprometimento com o mercado é importante para a modelagem de internacionalização.

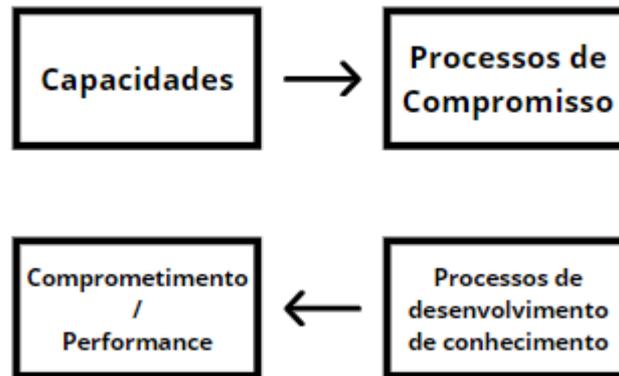


Figura 3: Modelo de Uppsala 2017

Fonte: Adaptado de Vahlne e Johanson, 2017.

Nesse modelo, a expansão internacional é considerada um processo evolutivo de natureza cumulativa; neste processo, a aprendizagem experiencial e o ganho de conhecimento permitem que os tomadores de decisão reconheçam oportunidades, percebam riscos potenciais e calculem os custos de expansão para seguir em frente (Vahlne & Johanson 2017; Santangelo & Meyer 2017).

2.3.2 Teoria das Redes.

A teoria das redes é classificada como resultados de relacionamentos consequentes das relações entre as empresas (Johansen & Vahlne, 1990). Logo, essa teoria conjectura que uma organização necessita de uma teia de relacionamentos, para servir de sustentação, para que o processo de internacionalização ocorra com sucesso. Johanson e Mattsson (1988) afirmam que o futuro da empresa é determinado pela posição que ela ocupa na rede de que faz parte em função dos ativos de mercado que possui e que tem acesso.

As redes se estabelecem como um grande instrumento de apoio ao processo de internacionalização, tem grande impacto na escolha do mercado, bem como no modo de internacionalização que a empresa irá adotar (Johanson & Vahlne, 2009). Essa teoria propõe que as PMEs tendem a se internacionalizar através de redes de negócios e operam em um ambiente de rede industrial com diferentes atores conectados entre si (Gerschewski, 2020).

As redes empresariais normalmente compreendem relacionamentos sociais e comerciais entre atores verticais e horizontais, incluindo clientes e outras partes interessadas (Axelsson & Easton 1992; Ryan et al. 2019) Essa teoria difunde práticas de internacionalização de uma forma eficiente e permite que os empreendedores imitem as estratégias de parceiros de networking (Agndal & Chetty, 2007; Zhou et al., 2007; Milanov & Fernhaber, 2009).

O alcance do aprendizado da empresa deriva primordialmente da instauração de redes internacionais e das interdependências entre atores nas redes comerciais, industriais e sociais. (Johanson & Mattsson 1988; Axelsson & Easton 1992; Andersson et al. 2018). A empresa pode atingir a posição internacional de três formas: estabelecendo posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa; desenvolvendo posições e comprometendo recursos de forma crescente em redes do exterior em que a empresa já detinha posições; aumentando a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais (Johanson & Mattsson, 1988).

A teoria de redes, esclarece desse modo o fenómeno que explica os mercados como uma rede de relacionamento entre empresas (Lorga, 2003). Portanto, as empresas desenvolvem relacionamentos que lhes permitem acessar recursos e vender seus produtos e serviços, assim como alcançar maior sucesso e obter mais lucro (Johanson & Mattsson, 1988). Os relacionamentos estabelecidos em uma rede podem criar a oportunidade e a motivação necessárias para a empresa se internacionalizar (Sharma & Johanson, 1987). É nesse sentido que essa teoria é considerada simultaneamente uma abordagem teórica e um modelo de internacionalização.

2.3.3. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A teoria do ciclo de vida do produto foi desenvolvida por Vernon (1966) e baseia-se no paradigma da imperfeição do mercado, se fundamentando-se no conceito de ciclo de vida do produto com o objetivo de explicar como algumas empresas tornam-se multinacionais. Vernon (1966) aponta que o conhecimento não é um bem universal, logo, as oportunidades de negócios necessitam da proximidade geográfica. Assim sendo, oportunidades de negócios são percebidas e têm mais chances de sucesso para produtores de determinados mercados. A teoria oferece uma estrutura eficiente com o objetivo de investigar as fases de crescimento, mudança e possível declínio de empresas (Vernon, 1966; Mia et al., 2017). O ciclo de vida

de um produto pode ser dividido em cinco fases, a saber, introdução, crescimento, maturidade, saturamento e declínio. (Vernon, 1966).

Logo, quando a empresa encontra uma inovação no mercado, busca aumentar o ciclo de vida do produto, começando a se expandir para países onde a demanda por esse produto ou serviço pode ser desenvolvida. Essa expansão acontece através da exportação e podendo ser aprimorada até a implantação de subsidiárias.

A teoria do ciclo de vida do produto tem sido amplamente aplicada em várias companhias e produtos para documentar as fases de desenvolvimento, tais como, transporte (Andriankaja et al., 2015), gestão (Gmelin & Seuring, 2014), tecnologia da informação e comunicação (Giachetti & Marchi, 2010; Li et al., 2015), educação (Garbade et al., 2013), orientação de mercado e preços (Wong & Ellis, 2007; Mahapatra, Das, & Narasimhan, 2012).

Segundo Teixeira e Diz (2005) o produto ou serviço da empresa segue um ciclo que começa com a exportação, os países desenvolvidos iniciam o processo de exportação para países em desenvolvimento no qual o padrão de consumo está mais atrasado no que o do país de origem, criando assim uma ação “cascata”. Apesar do efeito “cascata” os mesmos autores mencionam o efeito “chuveiro”, que se dá pela ação veloz das comunicações no globo, as oportunidades no mercado internacional ocorrem ao mesmo tempo.

Lorga (2003) afirma com esta teoria que a vitalidade da tecnologia guia as vantagens comparativas dos países em cada uma das quatro fases do ciclo de vida do produto. Fases essas apontadas como desenvolvimento, crescimento, maturidade e estagnação.

2.3.4. Paradigma de OLI

Uma das vertentes de pesquisa das teorias de internacionalização é conhecido como o paradigma eclético, foi desenvolvido por John Dunning em 1977 (Buckley & Casson, 1976, 1998; Dunning, 1977, 1980, 1988). Esse paradigma dispõe uma compreensão multi-teórica para o estudo da escolha da estratégia de entrada nos mercados (Andersen, 1997). O paradigma eclético é o paradigma teórico preeminente dentro dos Negócios Internacionais (Cantwell, Dunning, & Lundan, 2010).

É o conceito teórico usualmente imperante para explicar a dimensão, o padrão e a dispersão geográfica das atividades no estrangeiro com a finalidade de acrescentar valor a empresa (Franco et al. 2008; Harðardóttir et al., 2008; Ferreira et al., 2011; Cantwell, 2015). O paradigma de OLI se baseia no pressuposto de que as empresas em internacionalização já

possuem a tecnologia e o conhecimento relacionado com o produto (vantagens de propriedade) necessários para atender a demanda dos mercados estrangeiros, e o ato de internacionalização é realizado a fim de explorar este estoque de know-how existente (Hitt, Tihanyi, Miller & Connelly, 2006; Chittoor, Aulakh & Ray, 2017).

De acordo com esse paradigma OLI, demonstrada pelas letras “O” referente à *ownership*, “L” *location* e “I” *internalization*, os fatores que têm influência na escolha do modo de entrada são as vantagens de propriedade, as vantagens de localização e as vantagens de internalização (Dunning, 2000). Sendo que:

- Vantagem de propriedade (Ownership): traduz as vantagens que a empresa possui internamente e que lhe permite manter o domínio sobre o recurso utilizado internacionalmente, podendo lhe conferir vantagem frente à concorrência, como por exemplo suas instalações, marcas e tecnologia (Dunning, 2001). Representadas pela sua dimensão, pela experiência internacional e pelo seu know-how em elaborar produtos inovadores (Dunning, 1995).

- Vantagem de localização (Location): Compreende as vantagens ligadas a uma localização estipulada em comparação ao país de origem, por exemplo, a disponibilidade, vantagem de mão de obra, incentivos fiscais, qualidade de matérias primas, estabilidade política e económica, entre outros (Dunning, 2001).

- Vantagem de internalização: Deriva da exigência de evitar falhas de mercado, atentando-se as aptidões da própria empresa para compor as suas atividades com a finalidade de minimizar os custos de operação e coordenação, adquirindo ganhos por meio de economias de escala, angariando habilidade para melhor enfrentar incertezas e dificuldades. São considerados componentes importantes da internalização, atividades que requerem a gestão de recursos por um grande período, altos custos de negociação, a falta de certeza no que se refere a distribuição de recursos estratégicos entre outros (Dunning, 2001).

2.3.5. *Born Globals*

As “*born globals*” são companhias, que desde o início, perseguem o objetivo de se tornarem globais, e desde sua criação buscam operar no mercado externo, sem ter um período de operação apenas no mercado doméstico. (Bell, 1995; Knight & Cavusgil, 1996; Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Pode ser definida como uma companhia que se internacionaliza em menos de três anos depois da sua fundação e gera no mínimo 25% de um total de vendas no estrangeiro (Knight et al., 2004). Essas empresas normalmente

possuem um nicho de mercado estratégico para sua expansão aconteça cedo e rapidamente, tendo algumas delas um modelo de negócios único e inovador (Hennart, 2014; Paul & Rosado-Serrano, 2019; Nguyen et al., 2019).

De acordo com Knight e Cavusgil (2004) o modelo “*born globals*” propõe que os avanços na tecnologia da informação e da globalização facilitam as empresas a adquirir conhecimento e sua aplicação em todos os países, criando avanços na comunicação, produção e logística internacional gerando um aumento considerável no crescimento da internacionalização.

Divergindo do modelo de Uppsala que defende uma internacionalização lenta e gradual, as *born globals* são analisadas como um fenômeno teórico diferente, conceitualizando a rápida internacionalização, desafiando assim o modelo sueco (Rennie, 1993; Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997; ; Knight et al., 2004; Håkanson & Kappen, 2017; Paul & Rosado-Serrano, 2019). A habilidade de realizar a internacionalização em um estágio precoce e como consequência obter sucesso é um resultado das capacidades internas da empresa. Grande parcela das *born globals* obtém êxito e lucros, porém não possuem muitos recursos tangíveis, entretanto, obtém sucesso, graças ao elevado grau de conhecimento e domínio que tem do produto, possibilitando diminuir a constante necessidade de inovação. (Knight & Cavusgil, 2004).

2.4. Motivações para Internacionalização

Não há muito tempo, a internacionalização se caracterizou como um meio mais acessível e categórico no ambiente empresarial (Lendrevie et al., 2015). Dessa forma, ocorreu um aumento significativo da aspiração dos empresários em aproveitar as possibilidades que o mercado estrangeiro promove (Simões & Crespo, 2017). Existem diversos motivos que levam uma empresa a se internacionalizar, a maior geração de lucros, a angariação de maior cota de mercado, ou seja, a possibilidade de crescimento em novos mercados.

As motivações que levam a empresa a se internacionalizar são diversas, como o tamanho da empresa (Brouthers, 2002), a tolerância ao risco da alta administração (Santos & García, 2011) e os recursos de conhecimento (Oliveira, Braga & Silva, 2018). Os fatores ambientais no mercado doméstico que levam a empresa a buscar a internacionalização se dão como oportunidades de crescimento limitadas, competição severa, saturação do mercado

e regulamentações (Thompson & Knox, 1991; Treadgold, 1991; Williams, 1992), levam as empresas a buscar oportunidades além de seus mercados domésticos.

Diversos acadêmicos acordam que a internacionalização é percebida como um processo evolutivo e dinâmico que retrata investimentos incrementais, conforme as entidades aprendem sobre novos ambientes de negócio (Douglas & Craig, 2011; Kamakura, Ramón-Jerónimo, & Vecino Gravel, 2012). A expansão de suas atividades para mercados estrangeiros é enxergada como uma perspectiva estratégica para aumentar o desempenho de seus negócios (Tuppura et al., 2008). Variadas pesquisas mostram como uma atitude positiva para a empresa a de se internacionalizar, como ganhos, retornos e lucratividade (Zhou, Wu & Luo, 2007; Lavie & Miller, 2008; Chen & Hsu, 2010).

Porter (2004) afirma que um crescente número de companhias passou pelo processo de internacionalização na década de 70, e previu que esse número cresceria ainda mais conforme o passar dos anos. A escolha pelo caminho da internacionalização é o resultado de uma mistura complexa de companhias, ambiente e fatores individuais (Cannone & Ughetto, 2014). E conforme o número de negócios estrangeiros aumenta, as empresas são mais pressionadas a se internacionalizar em ordem de manter a sua competitividade (Bonaglia et al., 2007). A revisão da literatura debate sobre diversos motivos para a internacionalização.

De um modo geral as motivações podem ser divididas em duas categorias: proativas e reativas (Czinkota et al., 1999; Simões & Crespo, 2017; Silva et al., 2018). Portanto, a empresa escolhe entre uma ou outra de acordo com o motivo central para se internacionalizar, assim dizendo, a empresa adotará o modelo proativo caso seu motivo central para se internacionalizar seja obtido apenas por um pensamento estratégico, como no caso de produtos únicos, informação exclusiva, compromisso da gestão, benefícios fiscais, economias de escala, em contrapartida, será reativo se a motivação central convir de resposta a alguma alteração de algum indicador do mercado, se referindo a excesso da concorrência, excesso de capacidade produtiva, saturação do mercado doméstico, proximidade dos clientes e dos pontos de embarque. (Czinkota et al., 1999; Simões & Crespo, 2017).

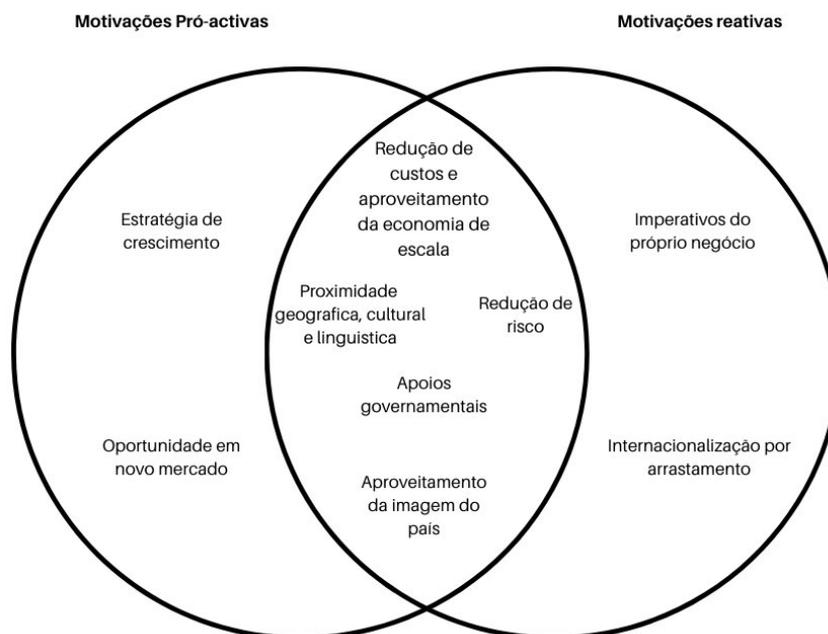


Figura 4: Motivações pró-ativas e reativas

Fonte: adaptado de Silva (2000).

A **estratégia de crescimento** provém da intenção das firmas sempre buscarem aumentar a sua participação no mercado, por conseguinte, se fortificando no mercado como um todo (Silva et al., 2018). Já a **oportunidade criada em um novo mercado** deriva da percepção de negócio vantajoso em um mercado externo, podendo se apresentar por meio de uma relação com certo país, fornecendo respostas positivas de um agente da companhia nesse país ou, de outro modo, mesmo com uma resposta negativa ocorre no investimento direto da empresa no país controlando o processo (Silva et al., 2018).

A **proximidade geográfica** e cultural se caracteriza como uma relevante variável para atribuir mais segurança à organização no processo de internacionalização. Além da proximidade geográfica a proximidade cultural também figura um papel essencial nesse processo, como podemos perceber pelo crescimento progressivo de empresas portuguesas para o Brasil e outros países de língua portuguesa (Silva et al., 2018).

Viana e Hortinha (2005) definem a **redução do risco** através da empresa encontrando-se em diversos países, expandindo assim a sua diversificação, e assim o risco, já que se encontra em países diferentes, aumenta a diversificação do risco do negócio, quer seja risco de fase do ciclo de vida do produto, que seja ele da concorrência. Esse conceito é defendido pela teoria do ciclo econômico, que se baseia em equilibrar hipóteses favoráveis e desfavoráveis, de forma a abrandar os riscos do negócio. Esta ideia, sustentada pela teoria

dos ciclos económicos, consiste em balançar entre conjeturas favoráveis e desfavoráveis, de modo a mitigar riscos de negócio (Silva et al., 2018).

Já o **aproveitamento da imagem do país** é definido por Silva et al (2018) como entidades que escolhem se internacionalizar em mercados com uma reputação específica em uma zona definida, como por exemplo a boa receção de carros alemães o que não acontece se o automóvel for da China.

A motivação reativa do **imperativo do próprio** negócio ressalta os casos que as companhias em seu cerne, já são internacionais, ou seja, empresas que para atuar em sua área plenamente necessitam integrar o mercado internacional, como as empresas de transporte marítimo e aéreo, que precisam estar inseridas em mais de um mercado geográfico (Lendrevie et al., 2015).

Silva et al. (2018) afirmam que a **internacionalização por arrastamento** deriva da inevitabilidade em acompanhar clientes importantes em seus processos de internacionalização, ocorrendo com mais regularidade em serviços como consultoria e publicidade. Serra et al. (2010) ressaltam a importância em percorrer o mesmo percurso de alguns concorrentes, auxiliando assim a escolha da sua própria estratégia. Já no âmbito dos **apoios governamentais**, Silva, et al. (2018) apontam como os órgãos estatais como um dos maiores incentivadores a internacionalização para uma grande parte de empresas.

Por outro lado Viana e Hortinha (2002) apontam seis motivos para que uma empresa busque a internacionalização, são eles, a necessidade de crescimento de vendas com a finalidade de maximizarem os lucros, a busca de contribuição que possibilite a diminuição dos custos operacionais, a divisão do risco decorrente do ingresso em novos mercados, a indispensabilidade de cooperação entre empresas e entidades públicas devido à importância do poder político dessas instituições, a busca do controlo dos mercados e a investida para atingir vantagens absolutas no controlo de recursos únicos

Na ótica de Teixeira e Diz (2005) podemos entender a motivação para a internacionalização com seis outras razões, sendo elas, o alcance a recursos mais baratos, melhor retorno de investimento, aumento de quota de mercado, uma saída à importação como a retorno a clientes, ou, concorrentes e o acesso a competências.

Simões (1997) reúne em cinco grupos as motivações que levam uma empresa a se internacionalizar, conforme descrito abaixo:

- **motivações endógenas:** que são aspetos internos da empresa, obtenção de economias de escala; necessidade de crescimento da empresa; aproveitamento da

capacidade produtiva disponível; exploração de competências, tecnologias; diversificação de riscos.

- **características dos mercados:** limitações do mercado doméstico; percepção de dinamismo dos mercados externos.

- **motivações relacionais:** resposta a concorrentes; acompanhamento de clientes; abordagens por empresas estrangeiras.

- **acesso a recursos no exterior:** custos de produção mais baixos no exterior; acesso a conhecimentos tecnológicos.

- **incentivos governamentais:** apoios do governo (país de origem ou acolhimento).

Esses autores ainda resumem em três grupos onde apresentam as razões que levam a empresa a se internacionalizar, sendo mostrado na figura seguinte:



Figura 5: Razões para internacionalizar

Fonte: Viana e Hortinha (2005).

Já Dunning e Lundan (2008) apresentam que a busca à internacionalização pode apresentar quatro diferentes vertentes, sendo elas o Market-seeking (procura de mercados), efficiency-seeking (produção eficiente), resource-seeking (procura de recursos) e strategic-resource (recursos estratégicos). Essas quatro motivações estão usualmente atreladas a uma estratégia de entrada nos mercados estrangeiros e de certo modo à escolha dos países em que pretendem atuar, possibilitando diferentes opções de operação estratégica possuam implicitamente a motivação.

Em suma, podemos observar que são variadas as propostas dos autores no que diz respeito as motivações para a internacionalização e é percebido que essas motivações estão interligadas a fatores externos e internos da companhia, variando conforme a fase de

expansão em qual a empresa se encontra. Essas motivações divergem por cada empresa e possuem grande interferência quanto a escolha de qual modo de entrada a empresa deve adotar. As motivações variam de empresa para empresa e têm grande influência na estratégia a adotar.

2.5. Barreiras à Internacionalização

Afirmou-se, há alguns anos que o comércio internacional está longe de ser fácil (Williams, 1992). As últimas décadas têm testemunhado uma expansão sem precedentes de empresas em mercados estrangeiros (Arndt, Buch & Mattes, 2012). Barreiras à internacionalização representam um tema-chave na literatura acadêmica sobre o fenômeno da internacionalização de empresas (Cahen, Lahiri & Borini, 2016). Essas barreiras tratam-se de restrições que dificultam a capacidade da empresa em dar início, desenvolver ou manter operações de negócios em mercados estrangeiros (Lenidou, 2004). A temática de barreiras à internacionalização é abordada por diversos autores e possui um extenso corpo de pesquisa (Cavusgil, 1980; Lenidou, 1995, 2000, 2004; Arndt, Buch & Mattes, 2012; Cahen, Kahiri & Borini, 2016; Prasanthi & Rao, 2019).

Como apontado as barreiras são uma questão crucial em termos de internacionalização e podem ser classificadas como internas e externas (Cavusgil, 1980; Lenidou, 2004; Prasanthi & Rao, 2019; Godlewska, Krot & Tomaszuk, 2020). No âmbito externo Prasanthi e Rao (2019) classificam as barreiras como:

- Barreiras Processuais: Identificadas como transações e operações com o país estrangeiro. Sendo ocasionado pela falta de conhecimento e familiaridade com os novos processos, tecnologias e falhas de comunicação;
- Barreiras Governamentais: Integram o apoio a exportadores em potencial, incentivos e barreiras tarifárias e não-tarifárias.
- Barreiras de Tarefas: Barreiras em mercados estrangeiros confrontados pelas empresas em razão de clientes e concorrentes;
- Barreiras Ambientais: Ambiente legal, político, econômico, social e cultural dos mercados estrangeiros.

Ao nível externo no que concerne as PMEs as barreiras que se destacam incluem barreiras procedimentais, governamentais e de tarefas (Leonidou, 2004), que podem derivar do mercado externo ou interno (Fillis, 2001).

No âmbito interno as barreiras são definidas como as que estão presentes dentro da organização (Cahen, Kahiri & Borini, 2016; Prasanthi & Rao, 2019). A literatura identifica as barreiras internas como as mais críticas para as PMEs, uma vez que a internacionalização é, em última instância, uma decisão determinada pelo proprietário-gerente da empresa (Cateora & Graham, 2001; Lloyd-Reason & Mughan, 2002). A classificação das barreiras internas é dada abaixo (Prasanthi & Rao, 2019):

- Barreiras de informação: falta de informação da empresa, como ausência de informação sobre oportunidades de negócios no exterior, falta de dados de mercado e clientes estrangeiros, podem resultar em problemas de identificação, seleção e contacto em mercados estrangeiros.
- Barreiras Funcionais: Aspectos como mão de obra incapacitada e capital de giro insuficiente referem-se às barreiras funcionais. Essas barreiras podem estar relacionadas às funções organizacionais, a saber, recursos humanos, finanças, marketing e produção.
- Barreiras de Marketing: Empresas que atuam em mercados estrangeiros podem enfrentar barreiras relacionadas a produtos, preços, canais de distribuição e atividades promocionais. Porém nesse caso, a inovação reduz as possíveis economias de escala na exportação.

Diversas barreiras são enfrentadas pelas PME em sua atuação nos mercados estrangeiros, é particularmente importante apontar a dificuldade em lidar com outras culturas estrangeiras, diferentes regras de negócios, riscos, falta de recursos estratégicos, barreiras operacionais, barreiras de informação, restrições baseadas em processos, dificuldade de expansão resultadas de alto custo de coordenação de operações internacionais, dificuldade em ser estrangeiro que são motivada por regras, políticas desconhecidas, culturas, idiomas diferentes, dificuldade de tamanho (por ser pequeno tem menos recursos financeiros, falta de conhecimento do mercado, falta de recursos humanos e tecnologia), dificuldade em ser novo (em comparação com empresas antigas) (Parasanthi & Rao, 2019).

As PMEs experienciam essa desvantagem que se mostram como barreiras, em consequência da falta de experiência em negociações internacionais e certos recursos de mercados (Cahen, Kahiri & Borini, 2016). Em suma, grande parte da pesquisa sobre as

barreiras aponta diferenças entre empresas já internacionalizadas e empresas domésticas (Leonidou, 2004; Pinho & Martins, 2010).

Essas diferenças se mostram no âmbito em que as empresas já internacionalizadas são de natureza operacional e se relacionam a variáveis de mercado, como problemas com procedimentos de exportação e burocracia, lentidão de pagamento por compradores estrangeiros, más condições econômicas em mercados estrangeiros e etc (Leonidou, 2004), e as empresas domésticas percebem essas barreiras relacionadas por vertentes de inércia gerencial, incluindo o medo de aceitação de seus produtos no exterior, dificuldades em aumentar o investimento inicial para exportações, falta de informações sobre barreiras tarifárias e não tarifárias, falta de informações sobre procedimentos de exportação, contatos pessoais limitados com o mercado estrangeiro e falta de pessoal qualificado para conduzir as exportações (Pinho & Martins, 2010).

2.6. Modos de Entrada

A internacionalização pode ser percebida como uma parte do processo de estratégia em curso da maioria das empresas de negócios (Melim, 1992). Através dos anos, a internacionalização tem se mostrado como uma estratégia ideal para diversas companhias por meio de diferentes modos de entrada, como exportação, alianças estratégicas, joint ventures entre outras (Leonidou et al., 1998; Piercy et al., 1998; Theodosiou & Katsikeas, 2001; Leonidou et al., 2002; Werner, 2002; Pla-Barber, León-Darder & Villar, 2011; Cavusgil & Knight, 2015). A relação do modo de entrada e a performance no mercado internacional é uma estratégia primordial para a empresa (Diamantopoulos, 1988; Root, 1998).

O modo de entrada é definido por Sharma e Erramili (2004) como “um acordo estrutural que permite a uma empresa implementar sua estratégia de mercado de produto em um país anfitrião, seja realizando apenas operações de marketing (ou seja, por meio de modos de exportação) ou ambas as operações de produção e comercialização lá por si mesma ou em parceria com outros (modos contratuais , joint venture, investimento direto no estrangeiro).”

Existem duas questões amplas de relevância nas decisões de entrada no mercado estrangeiro. O primeiro são as motivações para as empresas entrarem no mercado estrangeiro, ou seja, a própria decisão de entrada, a segunda questão é o meio pelo qual as empresas optam por participar de um determinado mercado de produto, ou seja, a decisão

quanto ao modo de entrada (Madhok, 1997). A tomada de decisão sobre qual meio de entrada a se utilizar é sempre um momento crítico para os gestores (Lu, 2002; Malhotra et al., 2003; Li & Ho, 2019).

Os modos de operação designam as formas como as empresas desenvolvem as suas atividades internacionais (Hill, Hwang & Kim, 1990). É precisamente esse o fim último do processo de distribuição, ou seja, assegurar que o produto chegue ao mercado-alvo de um modo que assegure a satisfação do consumidor. (Cateora, 1987). Portanto o modo de entrada escolhido será aquele que visa a maximização dos ganhos conjuntos, tanto do investidor estrangeiro, quanto do ator local (Hennart et al., 2015).

Um modo de entrada adequado pode alavancar o desempenho estratégico de uma empresa (Lu & Beamish, 2001; Nakos & Brouthers, 2002; León-Darder, Villar-García, & Pla-Barber, 2011). Em primeiro lugar, no momento que o produto da empresa sai de seu país de origem, para ser inserido em um mercado estrangeiro, a companhia precisa eleger o país onde as negociações devem ser executadas. Em seguida, a companhia precisa definir o modo de entrada no mercado externo, isto é, definir uma estratégia sobre a maneira que a companhia irá elaborar as suas atividades no estrangeiro, ou seja, uma estratégia de entrada.

Logo, é preciso ser considerado dois fatores no processo de internacionalização: o fator de risco e o de retorno, visto que diferentes mercados estabelecem níveis específicos de retorno e de risco (Bretas et al., 2019). Tendo em visto que, a forma de entrada escolhida pela empresa necessita contrapor os custos de transação e coordenação, como também do nível controle desejado.

Existem diversas estratégias de entrada em um mercado estrangeiro, há inúmeros conceitos proposto por diferentes autores, Cateora e Graham (1996) sugerem a seguinte classificação: exportação/importação; licenciamento; joint-venture; consórcio; subsidiária detida parcialmente; subsidiária detida a 100%. Já a proposta de outros autores como Hollesen, (2007) Liang, Musteen e Datta, (2009) e Brito e Lorga (1999) sugere especificamente: Exportação, Formas contratuais e Investimento Direto, exibidos na figura seguinte:

Estratégias de Entrada	
Exportação	Indireta
	Direta
Formas Contratuais	Licenciamento
	Franchising
	Subcontratação
	Joint Venture
	Alianças
Investimento Direto Estrangeiro	Sole Venture (Filial detida a 100%)
	Joint Venture (Propriedade Partilhada)

Figura 6: Estratégias de Entrada nos mercados estrangeiros

Fonte: Adaptado de Simões (1997)

Sarathy & Terpstra (1991) apontam também essas três estratégias de entrada, pondo em evidência que o modo de entrada é realizado por meio da efetivação da companhia no estrangeiro ao ponto da empresa realizar a produção no país de destino por via de contratação ou investimento directo, como pode ser visto na figura abaixo:

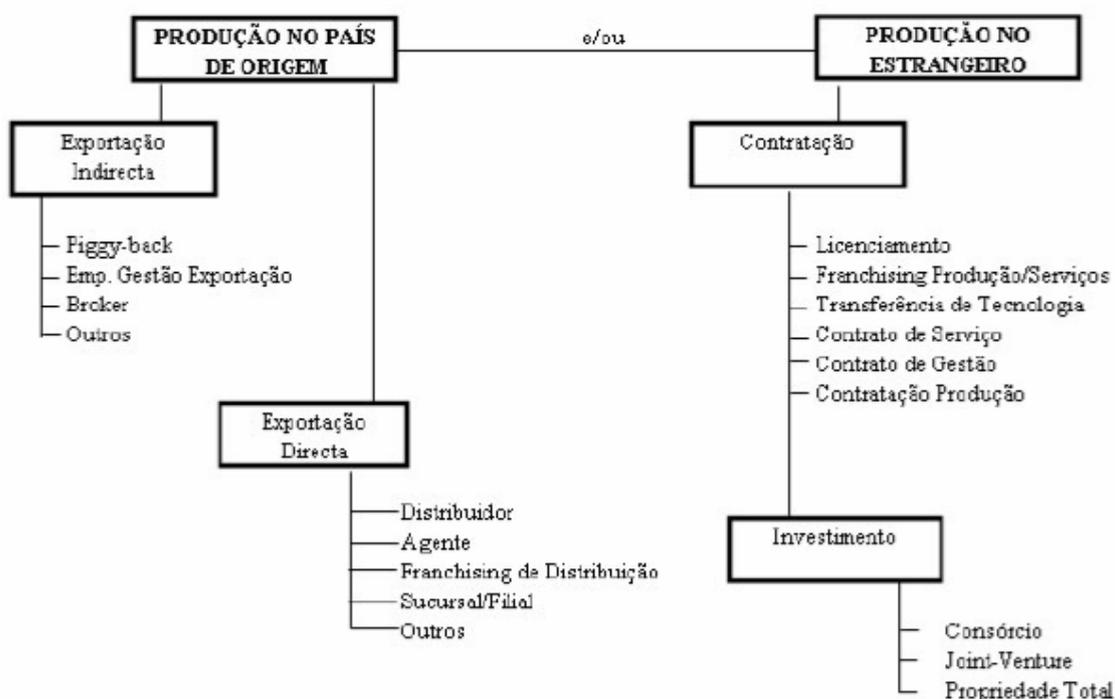


Figura 7: Estratégia de entrada de acordo com o local de produção.

Fonte: Sarathy e Terpstra (1991)

Root (1994) afirma que no que concerne a evolução da estratégia de operação em mercados internacionais certas empresas não evoluem no seu modo de entrada, permanecendo na escolha da exportação através de filiais ou subsidiárias, enquanto outras empresas optam por evoluir seu modo de operação passando por joint-venture e até mesmo sole-venture, angariando dessa forma mais controle e assumindo também mais riscos. Podemos observar essa afirmação no gráfico de evolução abaixo:

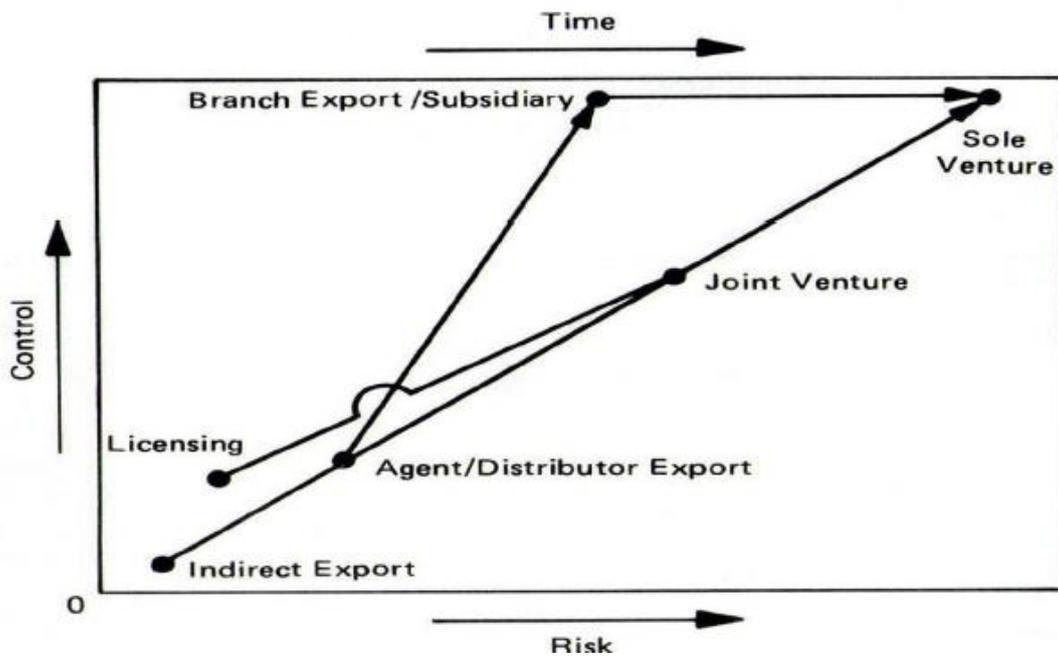


Figura 8: Evolução do modo de operação no estrangeiro.

Fonte: Root (1994)

Desta forma, a entrada no mercado estrangeiro depende da composição de vários aspetos, é provável que os modos de entrada sejam diferentes nas principais dimensões, como a quantidade de comprometimento de recursos, a extensão do risco, o potencial de retorno e o grau de controle gerencial (Wright, Westhead & Ucbasaran, 2007).

Assim entendemos que a estratégia escolhida pela empresa pode ser entendida como uma estrutura de gestão, organizacional, ou um arranjo institucional que garante à empresa a oportunidade de penetrar em mercados estrangeiros com seus produtos, ou, serviços. (Root, 1994). Sendo assim, no contexto do trabalho descreveremos cada tipo de estratégia de entrada apontada previamente na figura 6.

2.6.1. Exportação

As empresas podem se internacionalizar através de uma variedade de modos (O'Farrell et al., 1998), e cada modo está associado a questões de risco, controle e custo que precisam ser consideradas pela companhia. A exportação é a fórmula mais utilizada pelas empresas nos seus processos de expansão internacional (Salomon & Shaver, 2005) e usualmente, o modo de entrada mais popular e menos oneroso. Ou seja, exportação é a estratégia responsável pela massiva movimentação comercial que constitui o comércio global (Root, 1994).

As empresas normalmente aumentam seu nível de internacionalização pela intensidade de suas exportações, à medida que vão acumulando conhecimento sobre os mercados estrangeiros (Almodóvar et al., 2016). O entendimento que as exportações são primordiais para o sucesso das companhias, e para o desenvolvimento dos países obteve grande relevância nas pesquisas acadêmicas (Diamantopoulos & Kakkos, 2007). Entretanto, custos como transporte, barreiras tarifárias e não tarifárias, e condições impostas por clientes ou no mercado estrangeiro somado a probabilidade de custos de produção no país de origem, pode prejudicar a competitividade em relação aos concorrentes no mercado atuante (Hill, 2011; Martín & López, 2015).

A exportação também pode ser percebida como um modo de entrada no mercado estrangeiro que pode influenciar a inovação. (Kafouros et al., 2008; Almodovar et al., 2014). E isso pode ser percebido porque a exportação permite que a empresa reaja as demandas do mercado alvo e as regulamentações do governo do país de destino, que pode desencadear novos produtos ou processos (Kafouros et al., 2008; Filippetti et al., 2012; Almodovar et al., 2016).

Uma classificação distingue entre os modos de equity e non-equity (Pan & Tse, 2000). O modo equity envolve empresas que possuem algum grau de domínio dos mercados envolvidos, incluindo subsidiárias e joint ventures. O modo non-equity não envolve domínio e inclui exportação e alguma forma de acordo contratual, como licenciamento ou franquia. Os modos de entrada de exportação são tipos non-equity nos quais as empresas atendem ao mercado externo com um produto fabricado em seu mercado doméstico (Kumar & Subramaniam, 1997). O modo de entrada de exportação pode ser diferenciado em termos do nível de integração direta nas atividades de exportação.

Na exportação as empresas realizam acordos comerciais com outra empresa estrangeira, a fim de exportar produtos e serviços a novos clientes. Segundo Root (1994) a

exportação ocorre quando o produto é fabricado no país de origem e vendido no país de destino. Simões (1997) afirma que a exportação se baseia num “movimento transfronteiriço de bens”.

Diversos autores como, Simões (1997), Baeta (2013) e Brito & Lorga (1999) categorizam as exportações em duas classes características, sendo elas: exportação direta, exportação indirecta, como abaixo descritas:

2.6.1.1. Exportação Indireta

Essa estratégia ocorre quando a companhia decide comercializar os seus produtos no mercado externo através de intermediários independentes. Nesse tipo de exportação, a empresa desenvolve as suas atividades de produção ligadas com o marketing no país de origem da empresa, sem fazer qualquer investimento e sem estar presente no país alvo (Sharma & Erramilli, 2004). De acordo com Kotabe, (2010) os intermediários ou distribuidores ficam com a propriedade do produto, assumem os riscos do crédito e encarregam-se de fazer chegar os produtos aos consumidores. O comerciante exportador geralmente especializa-se numa determinada linha de produtos e/ou numa determinada região geográfica.

A exportação indirecta resulta em poucos riscos para a empresa e é recomendada para companhias com pouca experiência. A exportação indirecta não permite ao produtor adquirir conhecimentos e experiência no decorrer das operações internacionais, já que, neste último caso, a venda acontece sem que o produtor desenvolva qualquer ação em mercados externos (Viana & Hortinha, 2005).

2.6.1.2. Exportação Direta

Esse modo de entrada acontece quando a entidade institui o seu respetivo departamento de exportação, comercializando os seus produtos por meio de um intermediário situado no mercado alvo. Comparado com a exportação indirecta, a exportação direta implica um maior envolvimento por parte da empresa, por conseguinte um maior risco, mais controlo sobre o desempenho das atividades internacionais e um bom acesso aos recursos de conhecimento nos mercados de exportação (Descotes & Walliser, 2009). Esse tipo de exportação exige um maior envolvimento e responsabilidade da empresa no procedimento da operação no que se refere a estratégia de distribuição, promoção e preço no mercado estrangeiro.

A exportação direta acontece nas seguintes formas: através de vendas por distribuidores, “*rock jobbing*”, correios, associações de exportadores, filiais de vendas, vendedores diretos, agentes no exterior e consórcios de exportação (Minervini, 2001).

2.6.2. *Formas Contratuais*

Outra estratégia conhecida e apontada por autores como Sarathy e Terpstra (1991), Brito e Lorga (1999) e Simões (1997) são as formas contratuais, sendo elas: licenciamento, franchising, alianças, *Joint Venture* e subcontratação.

A internacionalização assume a forma contratual, quando é feita com base num contrato entre as duas partes, permitindo a cada uma das partes usar a tecnologia, a marca e as especificações do produto e etc. (Teixeira, 2011).

Root (1994) aponta que as formas contratuais são acordos de longo prazo entre uma empresa e uma companhia inserida no mercado-alvo que não possuem investimento em capitais e afirma que há somente uma troca de tecnologia, competência ou capital humano.

2.6.3. *Licenciamento*

O licenciamento pode ser entendido como um acordo contratual onde uma empresa (licenciador) cede a outra empresa (licenciado) no mercado externo o direito (licença) de utilização da patente, marcas registradas, tecnologia, e/ou know-how mediante pagamento, designado de “royalty” (Kotabe & Helsen, 2010). Hill (2011) defende que esta forma de internacionalização proporciona ainda poucos riscos referentes a seu processo de internacionalização, já que os riscos provenientes dessa operação são transferidos ao licenciado. É apontado como um modelo ideal de entrada para companhias que possuem tecnologia avançada, elevado know-how, ou uma marca consolidada e forte no mercado, angariando dessa forma, uma maior lucratividade sem dispor de um alto investimento inicial (Davidson & Mcfetridge, 1984; Keegan & Green, 2000). Uma das vantagens do licenciamento pode ser percebida como a possibilidade de obter informações sobre o mercado-alvo (Martín & López, 2015). Os contratos de licenciamento podem integrar serviços como de engenharia, assistência técnica e/ou de formação pessoal (Simões, 2013).

Entretanto Minervini (2001) ressalta a necessidade de se avaliar e selecionar os parceiros de maneira cautelosa, já que por meio do licenciamento a empresa diminui sua capacidade de controlo sobre o seu produto, ou, tecnologia criando assim a possibilidade de estar a gerar impensadamente um adversário no mercado estrangeiro. Outra desvantagem do licenciamento é apontada por Kotabe & Helsen (2010) onde licenciado pode não se empenhar inteiramente com o produto ou tecnologia licenciada, assim sendo, o pouco interesse do licenciado pode restringir a capacidade de vendas do produto.

De acordo com Simões (1997) o licenciamento pode apresentar vantagens e desvantagens, sendo as vantagens expostas como investimento nulo ou reduzido; menor envolvimento financeiro, quer de recursos e um risco mínimo, forma rápida de entrada, acesso a mercados protegidos etc. No âmbito da desvantagem o autor aponta a insuficiente flexibilidade, risco de vulgarização do know-how, retorno limitado, falta de controle das operações de marketing, dificuldade de cumprimento dos requisitos etc.

2.6.4. Franchising

A franchising é definida por Viana e Hortinha (2005) como um método característico de licenciamento e de maior longevidade, onde a empresa licencia o seu produto, ou, serviço para serem comercializados ou produzidos por um franqueado em outra localização geográfica, de acordo com o modelo de negócio previamente elaborado pelo franqueador.

Entretanto, apesar da semelhança com o licenciamento, no caso da franchising é conferido uma concepção de negócio mais nítido.

No acordo de franquia, a franqueada realiza o primeiro investimento, que é caracterizado pelo pagamento de uma taxa de adesão ao contrato da franquia, o pagamento dos direitos de utilização (royalties) da patente, do nome, do know-how e serviços prestados pela empresa, como estudo de mercado, publicidade, apoio de gestão (Simões, 1997; Nunes & Steinbruch, 2019).

Kotabe & Helsen (2010) apontam a franchising como um método vantajoso, já que exige um investimento mínimo por parte do franqueador, pois o êxito da franquia depende do empenho do franqueado e também o franqueado ao conferir a licença do seu modelo de negócio confia no conhecimento do franqueado no mercado-alvo, contribuindo assim para a sua inserção.

Entretanto, o sistema de franchising pode demonstrar riscos, e uma questão importante a ser ressaltada é a percepção para harmonizar o andamento do progresso com a necessidade de gerir e fornecer apoio ao franqueado, assim como a necessidade de promoção continuada da imagem em escala internacional e exigências de qualidade na seleção dos franqueados (Simões *et al.*, 2013).

Para Viana e Hortinha (2005) é ressaltado três modos de franchising:

Franchising de produção – Nesse método o franqueador licencia o know-how, tecnologia, ou a licença de produção e direitos de comercialização do produto ou tecnologia.

Franchising de distribuição – remete à comercialização de produtos sob a marca do comercializador

Franchising de serviços – trata-se da exploração de uma insígnia, ocorrendo também transferência de know-how e métodos de gestão podendo estar associado o fornecimento de produtos.

2.6.5. Subcontratação

De acordo com Teixeira e Diz (2005) essa estratégia de entrada pode ser classificada como um acordo entre uma empresa principal, a contratante, e uma empresa do país de destino, a subcontratada, sendo que esta última fabrica os produtos ou componentes destes e a primeira leva a cabo a sua comercialização (pode incluir integração e montagem, no caso de componentes).

Lorga (2003) enxerga a subcontratação como um método onde a empresa principal ou a subcontratante encomenda à subcontratada, produtos, parte de produtos ou meras operações sobre eles, tendo por base especificações preestabelecidas. A subcontratação também acarreta delegar maior responsabilidade econômica final ao contratante, logo, a comercialização (Simões, 1997)

Algumas das desvantagens e vantagens da subcontratação são citadas por Serra et al. (2010), onde as vantagens se dão por meio de uma rápida entrada no mercado estrangeiro, menor risco econômico e político, a exigência de poucos recursos financeiros, benefícios de custo de promoção e evita problemas de propriedades locais. Já as desvantagens são entendidas como falta de controle das operações subcontratadas (qualidade, prazos de entrega); empresas contratadas podem tornar-se concorrentes; dificuldade em encontrar um fornecedor local desejável; prestar assistência técnica elevada à subcontratada para obter

qualidade e prazos desejados; a longo prazo torna a marca dependente dos fornecedores. falta de controlo das operações subcontratadas (qualidade, prazos de entrega); empresas contratadas podem tornar-se concorrentes; dificuldade em encontrar um fornecedor local desejável; prestar assistência técnica elevada à subcontratada para obter qualidade e prazos desejados; a longo prazo torna a marca dependente dos fornecedores.

2.6.6. Joint Venture

A Joint Venture é definida como acordos entre empresas de dois países diferentes com a finalidade de desenvolver uma atividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respectivo património, lucro e risco de negócio (Teixeira & Diz, 2005).

Viana & Hortinha (2005) percebem a Joint Venture como o resultado da criação de uma nova empresa em parceria com uma firma local; da aquisição parcial de uma empresa no exterior; da criação de um negócio em conjunto em um terceiro país e até mesmo da criação de sociedade mista envolvendo o Estado. Para muitas multinacionais, a expansão por Joint Venture é a uma das maneiras mais usuais para se inserir em novos mercados, principalmente em mercados emergentes e é uma oportunidade para estabelecer parcerias com novas companhias no país de alvo (Kotabe & Helsen, 2010).

Entretanto, apesar de benéfica uma desvantagem considerada é que a Joint Venture exige um grau significativo de investimento em capital e de tempo de gestão, o que se traduz num aumento do risco (Viana & Hortinha, 2005) e alto custo incorrido pela companhia por efeito de controlo e gestão dos parceiros implicados (Keegan & Green, 2000).

2.6.7. Alianças

Teixeira e Diz (2005) definem as alianças como acordos se caracterizam pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências entre as empresas. Em conjunto as empresas buscam vantagens de novas oportunidades de negócio, partilhando custos e minimizando riscos, criando assim vantagem competitiva (Kotabe & Helsen, 2000). Pode também ser explicada como diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia, normalmente concorrentes, e Lorga (2003) sistematiza as alianças estratégicas como englobam diversas situações de relações com empresas concorrentes de

um mesmo país e entre concorrentes em mercados externos, sempre que o relacionamento não estiver assegurado pela existência de uma Joint Venture ou licenciamento.

Outra definição é dada por Viana e Hortinha (2005) que afirmam que as alianças estratégicas englobam uma variedade de relações contratuais, frequentemente entre concorrentes de um mesmo país e entre concorrentes em diferentes países, sempre que o relacionamento não se enquadra nas definições de licenciamento ou de joint-venture. Se configura em uma forma facilitada de entrada no mercado estrangeiro, já que os artifícios físicos, habilidades e conhecimentos são divididos, podem vir a ser vinculado como competência já existente na companhia, de forma a se beneficiar de oportunidades em variados mercados, tanto o doméstico quanto o estrangeiro. (Hamel & Prahalad, 1995; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007).

Uma grande variedade de perspectivas de definição de alianças é apontada por Simões (1997) que integra relações contratuais, como o licenciamento e outras formas que conjectura participações de capital, como as joint-ventures, sugerindo a adoção de uma noção de alianças que abranja às situações de cooperação Inter empresas que envolvam participações no capital e se caracterizem pela reciprocidade e/ou atuação conjunta.

Consórcios podem ser percebidos como uma modalidade de alianças e consiste entre um acordo entre empresas, que podem ser concorrentes ou complementares, em um curto período, com uma finalidade precisa, onde as partes preservam sua autonomia (Cateora & Graham, 1996)

Simões (1997) também aponta como desvantagem da modalidade problemas de coordenação e comportamentos oportunistas. Como vantagens podem ser entendidos investimento nulo ou reduzido, acesso a mercados protegidos.

2.6.8. Investimento Direto Estrangeiro

De acordo com a bibliografia revisada o investimento direto estrangeiro é uma das últimas etapas do processo de maturação das operações de internacionalização da empresa (Root, 1994). É considerada por Viana & Hortinha (1997) a forma de acesso que envolve uma participação mais intensa nos mercados externos, onde a empresa possui 100% do capital, permitindo maior controle, assim como a maior geração de lucro, tendo como consequência uma maior responsabilidade no mercado local. Esse modo de entrada

possibilita o controlo sobre as operações económicas de transição ou criação de bens e serviços, ocasionando em grande parte das vezes o estabelecimento de uma unidade física no país de destino (Hymer, 1960; Nunes & Steinbruch, 2019).

No que se refere a tipologias, o IED pode ser entendido como Joint Venture, ou seja, como empresas cujo capital é repartido entre duas ou mais empresas autónomas, ou em Sole Ventures, que são empresas detidas na totalidade por uma única empresa ou grupo de empresas (Simões, 1997)

Em contraposto as outras estratégias de entrada, a sole venture possibilita um controlo total, mas exige maior investimento (Lorga, 2003) também realçam as suas vantagens a nível de custo dos recursos humanos, facilidade de acesso a matérias-primas e de não pagamento de direitos à importação, contrapondo, contudo, com o facto da empresa ficar mais vulnerável à instabilidade política e económica do país (Cateora & Graham, 1996).

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A finalidade desse capítulo se dá pela importância em definir os objetivos desse estudo. Portanto, os objetivos foram divididos em objetivo geral e específico, tendo o intuito de transformar esta investigação mais definida. Também será apontado nesse capítulo a estrutura do trabalho, a metodologia da recolha dos dados e a sua análise.

3.1. Objetivos geral e específicos

Provindo da problemática referente as distintas estratégias de internacionalização operadas pelas empresas portuguesas, este estudo procura alcançar diferentes objetivos, incluindo um principal e outros específicos diretamente relacionados, conforme apresentados abaixo:

- **Objetivo principal**

Os objetivos passam por compreender as motivações e barreiras à internacionalização percebido, qual o modelo de internacionalização adoptado e finalmente, o como foi alcançado o sucesso nos mercados externos.

- **Objetivos específicos**

Os objetivos propostos anteriormente, segmentam-se em objetivos específicos retratando três níveis diferentes de avaliação, sendo eles: mercado, empresa e sucesso. Logo, os objetivos se identificam em:

- Identificar as principais motivações principais das entidades que visam a internacionalização e apresentar as principais barreiras que as empresas têm que lidar durante o seu processo de internacionalização;
- Apresentar modelos centrais de internacionalização que podem ser aplicadas no processo de internacionalização pelas empresas;

- Por em destaque as estratégias adotadas pela empresa que em nível internacional a levaram a atingir o sucesso no mercado;

3.2. Abordagem Metodológica

Essa pesquisa se caracteriza em um estudo sobre o tema internacionalização de empresas apresentando as principais teorias sobre a temática, ressaltando as principais motivações, estratégias e barreiras relacionadas ao processo de internacionalização.

Logo, para compreender os objetivos desse estudo foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativa-descritiva. Para Moreira (2002) a pesquisa qualitativa inclui a interpretação como o foco da pesquisa, ou seja, um interesse em esclarecer o objeto de estudo sob o olhar dos próprios integrantes; como subjetividade é e destacada, levando o ponto de relevância a ser a perspectiva dos informantes; a importância se encontra no processo e não no resultado, seguindo uma forte orientação que se guia para perceber o cenário em análise entre outros. O modelo descritivo é usado para descrever uma intervenção ou fenômeno e o contexto da vida real em que ocorreu (Yin, 2003) também requer que uma teoria descritiva seja desenvolvida antes de iniciar o projeto (Tellis, 1997).

Bluhm, *et al.* (2011) apontam que a investigação qualitativa se distingue primordialmente em constatar processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e perceber como os processos se desenvolvem conforme o tempo. Portanto, podemos perceber essa abordagem como uma recolha de informação e dados por meio de investigação, percepção, descrição e um estudo de um estabelecido episódio.

O método descritivo pelo levantamento bibliográfico e a análise dos dados, segundo Cervo et al (2007) “pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses.” Para além disso, a pesquisa consiste em um estudo de caso, que pode ser entendido como uma investigação de caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizada no campo (Vergara, 2010). O estudo de caso é definido por Yin (2009), como a maneira mais recomendada quando o pesquisador tem como objetivo responder perguntador do tipo “como?” e “por quê?”, podendo também ser entendido como uma pesquisa empírica, com a finalidade de descrever, explorar ou explicar um tema incluso em seu enquadramento real.

Uma das principais características da pesquisa descritiva é a coleta de dados, no presente trabalho o levantamento desses dados primários se dá por meio da entrevista com

um executivo da empresa Almas Design e secundários através de artigos, livros, material digital etc, com o objetivo de entender a compreensão dos abordados em relação ao processo de entrada da companhia no mercado estrangeiro. Osobajo e Moore (2017) conceituam que ocorre uma elevada vantagem na aplicação do método qualitativo, por meio da utilização, em especial, de entrevistas.

A companhia estudada nesse trabalho foi contactada pela autora e anotações detalhadas foram extraídas durante a entrevista. A entrevista semi-estruturada durou em cerca trinta minutos, começando por um breve resumo e introdução sobre o propósito desse estudo de caso. As anotações foram analisadas indutivamente e foi iniciada uma leitura impressionista e então convertendo as respostas em uma narrativa. Após terminada a narrativa, as respostas foram comparadas com o texto transcrito.

Como referência no estudo foram utilizados autores importantes que desenvolveram teorias primordiais na área, como: e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson & Vahlne, (1977, 1990); Johanson & Mattson (1988); Dunning (1980, 1988); Vernon (1966); Knight & Cavusgil (2004); Madsen & Servais (1997).

Conforme a metodologia acima descrita, foi possível angariar as informações necessárias para garantir a obtenção dos objetivos propostos.

3.3. Modelo Conceptual

Na figura abaixo é apresentado o modelo conceptual escolhido, que serve de suporte para toda a investigação desta dissertação.

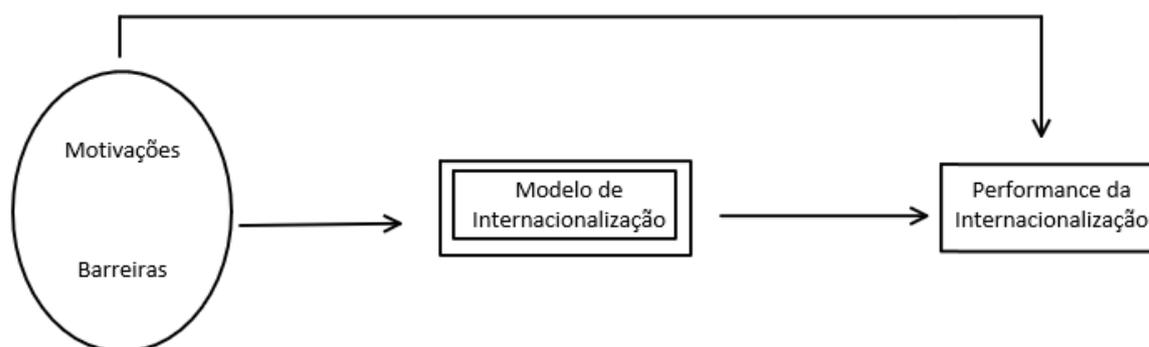


Figura 9: Modelo Conceptual

Fonte: Elaboração própria

O modelo conceptual visa realizar a conexão das teorias analisadas na revisão teórica com a pesquisa prática executada nesse estudo. O modelo cria a ligação do conceito

central, que é o modelo de internacionalização, com seus antecedentes e importância, ditando assim a performance da internacionalização da empresa.

3.4. Estudo de caso

O estudo de caso caracteriza uma pesquisa empírica e apresenta uma metodologia extensa, com o fundamento da coleta, planejamento e análise de dados, podendo englobar um único caso ou múltiplos, tanto com uma abordagem qualitativa quanto quantitativa (Yin, 2009). No presente trabalho foi utilizada a abordagem qualitativa, o que caracteriza essa abordagem não é necessariamente um modo específico e sim uma forma de conhecimento, o estudo de caso não é uma escolha metodológica e sim a escolha do objeto a ser estudado. (Stake, 1994).

O estudo de caso qualitativo concede as ferramentas necessárias para que os pesquisadores analisem fenômenos complexos em seu próprio contexto, percebendo suas peculiaridades e buscando a compreensão geral do acontecimento (Baxter & Jack, 2008; Yin, 2013). Estudos de caso são projetados para revelar os detalhes do ponto de vista dos participantes, usando várias fontes de dados e tendem a ser seletivos, focalizando uma ou duas questões que são fundamentais para a compreensão do sistema que está sendo examinado. (Tellis, 1997).

3.4.1. Almas Design. O Estudo de Caso.

A empresa Almas Design foi a empresa escolhida para a realização desse estudo de caso, por ser uma empresa portuguesa de vanguarda e com um posicionamento internacional de sucesso, esse estudo tem como objetivo apontar e analisar suas estratégias de internacionalização.

3.4.1.1. História da Marca

Com mais de cem anos de história de sucesso, a Almas design foi fundada em 1908 pelo senhor Silvestre em Vila Nova de Gaia, que inovou ao começar produzir cadinhos fractários para a fundição de ouro e prata, já que antes estes tinham que ser importados de Inglaterra. A alma inovadora do fundador se mantém até hoje na empresa.

Em 1912 ela foi comprada pelo senhor José de Almeida e Abrantes, e sua família continua até os dias atuais conduzindo a empresa com maestria, com seu bisneto, Ricardo Abrantes na presidência. Sendo transferida em 1945 para Aguada de Cima, onde se encontra até hoje com a sua fábrica onde é produzida toda a sua gama de produtos, e seu escritório. Primariamente a Almas produzia cadinhos, fabricando também manilhas e acessórios de saneamento, tijolos, até se iniciar a produção de vasos na década de 80.

A sua capacidade de se reinventar e inovar ao passar do tempo é um ponto forte da empresa, sempre conscientes das mudanças do mercado e do acentuado crescimento da concorrência, a Almas decidiu investir pelo seguimento de vaso de plantas no final da década de 80, o que possibilitou a empresa se consolidar dentro do mercado doméstico e estrangeiro. Se tornando hoje em dia uma empresa de referência na produção de vasos pintados no mercado doméstico e internacional.

A Almas design é classificada como uma PME, possuindo 130 trabalhadores, com uma faturação em 2016 de 7 milhões de euros e com uma produção média de 8 milhões de peças por ano. Com mais de 98% da sua produção sendo exportada e adotando uma estratégia de penetração, a Almas possui uma visão orientada para o consumidor investindo na qualidade de suas peças e as distinguindo através de designs únicos, implementa a sua estratégia de diferenciação no mercado. Os principais países de atuação da Almas Design são constituídos por: Suécia, Alemanha, Reino Unido, Itália entre outros.

Com objetivo de criar singularidade e diferenciação ao seu produto, a Almas constituiu parcerias como designers famosos ao redor do mundo, como por exemplo, o consagrado Studio Levien no Reino Unido, Favoretto and Partners em Itália, Carina Ahlburg na Suécia, EstudioAma em Portugal. Além de se preocupar em criar um produto único e ainda assim simples, a empresa se preocupa com o meio ambiente, com o planejamento de diminuir o consumo de energia, investindo em maquinários mais sustentáveis, reduzindo o calor do forno e sua pegada de carbono, com o objetivo de reduzir o impacto ambiental.

3.4.1.2 Posicionamento da Marca

Conforme o mundo globalizado onde estamos inseridos, o mercado se encontra em uma era da denominada economia de informação, onde as indústrias de tecnologia e serviços estão a atingir maior destaque, assim sendo, inúmeras empresas creem que a vantagem

competitiva que possuem é resultado das suas atividades de desenvolvimento e inovação (Neto, 2013; Tidd, 2006).

Como citado anteriormente o fenômeno da globalização, atinge o mercado em diversos ângulos, como recursos tecnológicos, culturais, sociais etc. Ultimamente tem sido observado que os processos da indústria têm evoluído se expandido e amplificado para se moldar ao mercado. Já que hoje os mercados se encontram afogados em um vasto mar de produtos parecidos, não apenas em suas funções, mas também em aparência, a diferenciação do seu produto é vista como essencial para o sucesso da empresa, perante os produtos da concorrência (Best, 2009).

Logo, para conquistar êxito no seu negócio as empresas necessitam obter vantagens umas sobre as outras, de acordo com Porter (2004), há três estratégias para obter a vantagem competitiva, sendo elas, o baixo custo, a diferenciação e o foco. O investimento em design, permite hoje que a Almas crie vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e se destaque no mercado, pela sua configuração única, e se inserindo com mais facilidade no seu respetivo mercado alvo. O design geralmente é percebido como uma atividade empresarial que integra o estratégia de inovação, pois refere-se na elaboração de novos produtos (Freeman, 1982). E tem vindo a afirmar-se com uma mais-valia, ou seja, um instrumento imprescindível para a afirmação do artesanato (Pinto, 2015).

Desta forma, entramos no âmbito da inovação pelo design, que gera produtos, ou serviços onde a vantagem competitiva é encontrada em suas particularidades, gerando valores para os clientes, dado que a sociedade se encontra em constante mudança e a empresa precisa se adaptar a tais (Berkowitz, 1997; Beckman & Barry, 2008; Hsu, 2011; Sahwney, et al., 2006; Pereira, 2009). No contexto da internacionalização, a inovação pelo design se caracteriza na necessidade de adaptação em um novo mercado cultural diferente do mercado doméstico (Best, 2009). Mesmo que o design possa por vezes estar ligado somente a estética do produto, essa ferramenta auxilia na criação de valor, contribuindo como uma vantagem competitiva para empresa, sendo capaz de agir como facilitador, diferenciador, integrador e comunicador, elaborando uma aproximação dos clientes do seu mercado-alvo e a empresas (Agapito et al., 2015).

Atualmente a perspectiva do design conjectura o vínculo entre a tecnologia, criatividade e consumidor, logo é posta em uso uma posição estratégica essencial para se diversificar na esfera da inovação, em especial as PME's europeias, que objetivam se fortificar nos mercados (Cunningham, 2008). Portanto, o design é entendido como um instrumento de vantagem competitiva, assegurando uma resposta expressiva em vendas e na

forma que a marca é percebida (Agapito et al., 2015). Segundo uma pesquisa realizada na Inglaterra (Design Council, 2004) as empresas que investem no design, alcançam uma performance melhor do que a dos concorrentes.

E é através do design que a Almas Design se diferencia, em sua confecção de vasos, a empresa gera valor ao seu produto produzindo um design único para suas peças, deixando de ser um vaso monótono e transformando-se em um produto de excelência. Com o objetivo de realizar a aproximação entre seu produto e os mercados estrangeiros em quais está inserida a Almas recorre a gabinetes exteriores de design, por exemplo o Studio Levien no Reino Unido, garantindo assim o sucesso do produto no mercado, já que ao contratar designers locais, a Almas assegura que seu produto vá de acordo a expectativa do consumidor-alvo, simplificando assim o trabalho de pesquisa de mercado.

3.5. Técnicas de recolha de dados

Com a finalidade de desenvolver a metodologia selecionada e procurar alcançar os objetivos definidos, foi escolhido como método de recolha de dados primários uma entrevista semi-estruturada.

3.5.1. Entrevistas semiestruturadas

O estudo de abordagem metodológica qualitativo apresenta diversos métodos de recolha de dados, sendo eles entrevistas, registros, análise, filmes (Nunes et al., 2016). Para a presente pesquisa o método de coleta de dados utilizado foi por meio de entrevista, por ter o melhor alinhamento com o objetivo do estudo proposto e proporcionar um resultado mais confiável.

A entrevista semi-estruturada tem sua origem em um guião de questões que norteiam o interesse da pesquisa, harmonizando a contemporização das perguntas em um roteiro de controle, apoiado em teorias e hipóteses que são do interesse do estudo promovendo um vasto campo de interrogativas (Trivinos, 2009).

O artifício da entrevista semi-estruturada permite uma maior flexibilização na recolha de informações, tal como uma maior liberdade para o entrevistado, deixando que a entrevista fique retida apenas a um roteiro, graças a esse método é alcançado um maior nível

de flexibilidade na entrevista alcançando um maior nível de profundidade sobre o objeto estudado (Laville & Dione, 1999; Nunes et al., 2016).

3.6. Análise de dados

Neste capítulo será desenvolvido a parte mais importante da pesquisa, a análise e interpretação dos dados coletados sobre o processo de internacionalização da Almas Design por meio de entrevista com a finalidade de responder os objetivos propostos da pesquisa, entendendo suas motivações e barreiras, seu método de internacionalização e por fim sua performance em mercado estrangeiro, foi realizada uma entrevista com o diretor-geral da Almas Design o Doutor Miguel Coelho. A presença da estratégia de análise de dados é primordial quanto a qualidade do estudo (Yin, 1994).

Caracterização do entrevistado

Nome	Idade	Anos de Relação	Cargo
Miguel Coelho	46	20	Diretor-geral

Com o objetivo de guiar a entrevista foi elaborado um guião, com a finalidade de apoiar o entrevistador, de maneira que a entrevista fosse norteada em concordância com os objetivos propostos na pesquisa. O entrevistado foi contactado previamente via telefone, onde o objetivo da entrevista foi apresentado para que assim ele obtivesse o conhecimento prévio do tema que seria abordado e em seguida agendada a entrevista que ocorreu via vídeo-chamada. A entrevista foi gravada com a permissão do Dr Miguel Coelho. Logo após decorreu a transcrição integral da entrevista, certificando-se sempre da autenticidade e qualidade dos dados para a análise.

A princípio, foram feitas três questões introdutórias, com o objetivo de entender melhor a empresa, a marca e seu posicionamento no mercado. Em seguida, foi seleccionado afim de captar os dados os objetivos do estudo, sua motivação, o panorama internacional e doméstico e as barreiras enfrentadas, seus entraves de modo a perceber melhor o processo de internacionalização da empresa e a gestão adotada para a aceitação do seu produto a nível internacional. Em conclusão, foram feitas últimas perguntas, que permitiram perceber ao

todo pelo ponto de vista do gestor atrelada as teorias internacionais todo o caminho traçado pela Almas, seus pontos fortes e suas estratégias para se destacar no mercado.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Depois de serem escolhidos e explicados os métodos e técnicas de recolha e análise de dados utilizados nesta investigação, este capítulo tem o objetivo de apresentar e interpretar os dados obtidos através das entrevistas.

4.1. Primeira Questão de Investigação

A primeira questão abrange a motivação da internacionalização da empresa e o início do seu processo de internacionalização identificando as motivações, seu posicionamento no mercado, e o panorama geográfico. Logo, este subcapítulo divide-se de acordo com as motivações para a internacionalização, que são, seu processo e as posicionamento utilizados.

4.1.1. Motivação para Internacionalização

Quando questionado sobre a motivação, o entrevistado ressaltou dois pontos essenciais que promoveram a internacionalização da Almas Design. Primeiramente a ideia precursora para a motivação para a internacionalização derivou de uma forma espontânea e emergente.

“A expansão da empresa para mercados externos passou a surgir de uma forma **espontânea e emergente**. (...) Foi porque nossa centralização nasceu de uma forma espontânea, de uma forma natural e de uma forma emergente.” – Miguel Coelho.

Os motivos para se internacionalizar normalmente são examinados como uma estratégia competitiva da empresa (Pett, 2008). O diretor-geral aponta como uma característica importante para a motivação a se internacionalizar o mercado português, um mercado de dimensão limitada, saturado e com procura doméstica baixa, somado com uma empresa que tem grande capacidade produtiva. As condições ambientais, o desempenho da empresa e a estratégia competitiva influenciam os motivos de internacionalização (Prasanthi & Rao, 2019).

“Temos que reconhecer que o nosso mercado interno é muito reduzido, é muito pequenino. E nós somos demasiado grandes para fornecer a um mercado tão pequenino. Nós somos apenas 10 milhões de portugueses, o rendimento médio é baixo, portanto...” – Miguel Coelho.

Analisando a resposta podemos perceber que a motivação da Almas em iniciar suas operações em mercados estrangeiros é ratificada por Silva et al. (2018) que acredita que a motivação em se internacionalizar pode ser dividida em proactiva e reativa. No caso especial da Almas identificamos que motivo central para se internacionalizar seja obtido por um pensamento estratégico por parte da empresa (Simões & Crespo, 2017). Motivo esse que é percebido em uma estratégia de crescimento por parte da empresa e a oportunidade criada em um novo mercado (Silva et al., 2018).

Como já mencionado na pesquisa, a internacionalização é apontada como uma estratégia de aumento de cota de mercado e busca de lucro e novos negócios pela empresa que se enquadra em um processo evolutivo e dinâmico, e como mencionou o entrevistado, forma espontânea e emergente. A internacionalização é enxergada como um fator que ocorre como consequência do processo de tomada de decisão gerencial (Buckley & Casson, 1998; Sun, Price & Ding, 2019). Fator ressaltado pelo entrevistado abaixo pelo meio destes comentários.

“E obviamente que os mercados de exportação são sempre mais acessíveis porque... pelos preços, pelas quantidades, por tudo. A exportação surgiu de uma forma emergente também. Hoje em dia mais de 98% da produção é exportada.” – Miguel Coelho.

Como já mencionado nesse estudo, a internacionalização é o processo ou extensão em que as empresas aumentam seu envolvimento em operações além das fronteiras (Welch & Welch, 1996; Kirca et al., 2011). E a importância desse processo é ressaltada pelo fato que as empresas ganham desempenho econômico ao envolver ativos em diferentes mercados internacionais (Borda, Geleilate, Newburry, & Kundu, 2017), a internacionalização para a Almas acarretou em receitas adicionais devido à cobertura de mercado estendida e ao alcance de novos clientes.

4.1.2. Conclusão

Quando questionado sobre a questão da motivação, ficou claro que foi um acontecimento natural, o que acontece em diversas firmas, a internacionalização surge como um advento benéfico às empresas que buscam aumentar a sua cota de mercado e seus lucros, levando desta forma os gestores a buscarem cada vez mais oportunidades no mercado estrangeiro. Devido à condição ambiental em qual a empresa está inserida ao pequeno e saturado mercado português, a Almas viu em exportar para outros mercados um método ideal de aumentar o seu negócio. As condições ambientais, o desempenho da empresa e a estratégia competitiva influenciam os motivos de internacionalização (Prasanthi & Rao, 2019).

Em suma a motivação para a Almas se deu de uma forma pró-ativa onde a empresa vislumbrou uma estratégia de crescimento ao exportar para outros mercados além de agir apenas em mercado doméstico, e também a oportunidade criada em um novo mercado estrangeiro com mais consumidores e a chance de expandir o seu negócio (Silva et al., 2018). O mercado também é ressaltado por Simões (1997) onde ele aponta que as características dos mercados, como limitações do mercado doméstico e oportunidades no mercado externo uma motivação para a internacionalização.

4.2. Segunda Questão de Investigação

A segunda questão de investigação é relativa às barreiras que as empresas enfrentam ao se internacionalizar e no caso da Almas quais foram as barreiras percebidas pelo gestor que produzem algum tipo de impacto do processo de atuação no mercado estrangeiro da empresa. Este subcapítulo divide-se de acordo com as barreiras de vivenciadas pela companhia, como mercado, concorrentes e canais de distribuição.

4.2.1. Barreiras para Internacionalização: Mercado.

Cada mercado tem a sua peculiaridade, sua cultura e a preferência específica. E essa vertente se apresenta como uma característica vital para a empresa se adaptar ao mercado-alvo. Quando questionado sobre esse aspecto, o diretor-geral da Almas apontou a maior

estratégia da empresa, utilizada até hoje para criar diferenciação e se alinhar ao que o mercado e consumidores exigem.

“Estamos nos mercados desenvolvidos, logo, mais exigentes do ponto de vista da qualidade, do ponto de vista do design. Temos que adaptar o produto em desenho e cor a cada mercado. Foi por esta razão que estabelecemos importantes parcerias com estúdios de design internacionais.”
– Miguel Coelho.

A barreira cultural pode ser classificada como barreiras de tarefas, onde a companhia é confrontada em razão dos clientes e concorrentes (Lenidou, 2004). Por isso a necessária adaptação do produto da empresa ao mercado-alvo.

4.2.2. Barreiras de Internacionalização: Concorrentes.

Quanto a questão de concorrentes como barreiras para a internacionalização, houve sim e até hoje existem concorrentes para a empresa, mas dada a sua boa estratégia internacional pouco é sentido o impacto.

“Nossos principais concorrentes são os alemães. E os chineses também. Não só os chineses, também os vietnamitas, das filipinas, indonésios, da Índia, por aí a fora. Óbvio, colocam um produto, um vaso, os vasos na Europa a preços de Estados Unidos, a preços muito baixos.” – Miguel Coelho.

Porém com a diferenciação do seu produto a empresa conseguiu alcançar certo patamar no mercado e se afastar da maioria de seus concorrentes focando em um nicho diferenciado. Portanto, a inovação se tornou a chave para se manter competitivo no mercado atual (Genc et al., 2019).

“Por exemplo, nós nos posicionamos um pouco acima dos nossos concorrentes e portanto de design e cor pra fugir a essa discussão, pra fugir a essa competição pelo preço.” – Miguel Coelho.

Entretanto, mesmo com a diferenciação adotada pela companhia como estratégia, elevando seus vasos a um patamar médio-alto (não alto já que não pode ser comparado as porcelanas) compatíveis, eles ainda são confrontados pelo mercado alemão, principalmente o seu maior concorrente dentro daquele mercado o Sheurich.

“Mas é óbvio, da mesma forma que nós evoluímos para um design, para peças de design e cor e trabalhamos a nossa imagem corporativa, o alemão - que é o nosso principal concorrente - também faz exatamente o mesmo. Mas nós nos colocamos a par dos nossos concorrentes, principalmente os alemães.” – Miguel Coelho.

Podemos observar que até hoje a questão da concorrência alemã é algo importante a ser levado em consideração pela gestão da empresa, e que a Almas lida muito bem.

4.2.3. Barreiras de Internacionalização: Canais de distribuição.

Nessa esfera podemos perceber a atuação de barreiras de marketing que são apontadas por Prasanthi & Rao (2019), onde é afirmado que as empresas que agem em mercados externos podem enfrentar barreiras relacionadas a produtos, preços, atividades promocionais e o mais importante nesse caso, os canais de distribuição. Portanto, quanto aos canais de distribuição e a distância, o gestor aponta essas sendo como a principal dificuldade da empresa diante o processo de internacionalização.

“A distância porque pra determinadas cadeias internacionais, cadeias de lojas, tem uma estratégia que combina com o fornecedor a entrega loja a loja. E algo urgente porque temos uma dificuldade devido à distância, uma dificuldade de controlar.” – Miguel Coelho.

Em sua grande maioria o perfil dos clientes da Almas são de importadores, a empresa não tem lojas físicas, e assim é necessário aderir um grande esquema de logística para que seu produto alcance o consumidor-final.

“Nós não temos lojas próprias, nós não temos lojas de design lá fora, não temos. O perfil dos nossos clientes são importadores, cadeias de lojas que ganham em vantagens e outros.” – Miguel Coelho.

Esse tipo de barreira que caracteriza os canais de distribuição são classificadas como barreiras internas. Sendo a fábrica da Almas localizada em Portugal há uma grande dificuldade em fazer com que esses vasos de cerâmica em grandes quantidades cheguem em seus principais mercados: Alemanha e norte da Europa.

“As entregas não são centralizadas, são porta a porta, isto é, loja a loja. Isso é um processo, apesar de tudo, e por melhores que estejam e por mais que desenvolvidos que estejam os transportes internacionais, a logística internacional, hoje em dia ainda continua um processo meramente complicado.” – Miguel Coelho.

4.2.4. Conclusão

Em síntese, podemos perceber que a Almas não enfrentou grandes barreiras para se internacionalizar, a aceitação do seu produto se deu pelos estúdios de design locais que realizam essa aproximação do produto com o consumidor. E por mais que estejam em mercados desenvolvidos, conseguem atender por meio dessas parcerias, as exigências do mercado, carregando a assinatura de grandes designers locais.

A língua não foi configurada como uma barreira pela empresa, não mais. No início da sua internacionalização no mercado alemão, conseguiram uma boa comunicação dado o facto que o fundador conhecia a língua, e isso os ajudou imenso. Hoje em dia em toda Europa o inglês é uma língua conhecida por toda Europa, facilitando assim a negociação com os mercados em que atuam.

No que se refere aos concorrentes, o facto que a Almas se posicionou em um patamar mais elevado no mercado os tirou de um embate direto com os chineses e outros asiáticos. Mas ainda concorrendo diretamente com os alemães no nicho de mercado que se posicionaram, entretanto, a Almas segue focando na qualidade e aprimoramento de seu produto para seguir no mercado como uma empresa de referência.

Acerca da distribuição do produto, encontra-se a dificuldade da Almas. A entrega dos produtos é feita diretamente ao cliente e não centralizadas a apenas um local. E o grande volume a ser transportado, somado a distância a ser percorrida dificulta o processo, principalmente pela posição geográfica, apesar de toda evolução da logística atual, a produção da Almas é em Portugal e precisa escoar para o mercado europeu. Para a sua maior concorrente sediada na Alemanha, esse processo é facilitado, por estarem no centro da Europa.

Apesar da mera complicação, a Almas segue no mercado internacional, não encontrando grandes barreiras ao seu negócio devido ao seu bom planejamento e gestão. A série de parcerias realizadas pela empresa foi essencial para que o seu empreendimento estrangeiro obtivesse sucesso.

4.3. Terceira Questão de Investigação

A terceira questão da investigação remete-se ao posicionamento da empresa aderido durante a internacionalização e até os dias de hoje, identificando como ocorreu esse processo, seu planeamento e estratégia adoptada, como também em quais países e regiões a Almas está presente. Portanto, este subcapítulo divide-se de acordo com o posicionamento e o panorama geográfico da empresa.

4.3.1. Posicionamento

Sobre o nível de posicionamento, toda empresa ao se internacionalizar adota um planeamento, estudo de mercado e estratégia a ser seguida. A estratégia ao se inserir em um mercado externo é uma parte fulcral no processo de internacionalização da empresa, e uma das fases críticas para os gestores. A internacionalização cria oportunidades de aprendizagem importantes que contribuem para o estoque de inovação de uma empresa (Sun, Price & Ding, 2018).

“É óbvio que estamos sempre aos nossos próprios objetivos e metas e os nossos planos de posicionamento da Almas design e nos nossos mercados de destino. E claramente hoje em dia é um posicionamento de **produtos de design**, de vasos de design e, portanto, este é um posicionamento que nós pretendíamos e isso já acontece há algum tempo.” – Miguel Coelho.

Essa estratégia foi primordial para que a empresa obtivesse sucesso em seus negócios internacionais, assim, a Almas garantiu com que a empresa agregasse valor ao seu produto e se diferenciasse de seus concorrentes, colocando-se em um elevado grau em comparação ao mercado, deixando de ser apenas um vaso de plantas e tornando-se uma peça de design. Empresas que inovam têm maior produtividade e taxas de crescimento e são mais lucrativas do que suas concorrentes menos inovadoras (Roper & Hewitt-Dundas, 1998).

É amplamente percebido que, independentemente do tamanho da empresa e do país em que operam, as empresas devem desenvolver constantemente produtos inovadores e de qualidade superior para superar seus concorrentes (O'Dwyer et al., 2009; Rosenbusch et al.,

2011). A inovação é um dos principais recursos para obter acesso aos mercados internacionais (Cassiman & Golovko, 2011; Knight & Cavusgil, 2004) Para que a inovação ocorresse foi necessário uma série de parcerias.

“Como é que nós fazemos? Contratamos um designer italiano, contratamos designer dos ingleses e contratamos designers no norte da Europa, na Suécia. É por que nós o fizemos? Fizemos por varias razões. Primeiro, pra aproximar o produto, o shape, o vaso do mercado de destino e pra aproximar também cor ao mercado de destino porque o vaso é um vaso, mas efetivamente os designs, por exemplo, e as cores são muito distintas de mercado para mercado.” – Miguel Coelho.

Inovações de marketing fornecem suporte para vendas de novos produtos em mercados exportadores (Lewandowska et al., 2016). A Almas trabalha junto de uma série de designs renomados por toda a Europa, garantindo um selo de alta qualidade as suas peças.

“É por tanto nós ao contratarmos e nós ao estabelecermos essas parcerias estratégicas com os nossos designers, com esses designers de muitas cidades e que são indivíduos o qual Favaretto então que é um famoso arquiteto e foi presidente no Instituto de Design Italiano, e profissional da cidade de Pádua, ele é um indivíduo famosíssimo no sul da Europa. O Robin Levin, já foi condecorado várias vezes pela rainha e pelo príncipe Carlos, é um sir e é uma pessoa muito conhecida também internacionalmente. E a Carina Ahlburg no norte da Europa, é uma jovem que trabalha com o estilo de Estocolmo de design. E é uma jovem a qual está tendo muito sucesso na Suécia, no norte da Europa. .” – Miguel Coelho.

Assim a empresa elabora a sua estratégia de marketing e posiciona seu produto nos mercados-alvo. Adquirindo designers locais eles criam uma ponte entre a empresa e a cultura local, tendo por meio desses estúdios de design um melhor entendimento do seu consumidor-alvo. Mostrando que é uma empresa orientada para o mercado. Já que pode ser entendido que quanto mais a empresa inova, mais orientada para o mercado ela é (Agarwal, Erramilli, & Dev, 2003; Akman & Yilmaz, 2008).

“E nós tivemos o privilégio de contratar, de trabalhar com estes gabinetes de design e que garantem que o nosso produto quer no desenho, quer na cor se aproxima do mercado de destino.” – Miguel Coelho.

Esses designers locais são de extrema importância para o produto da Almas no mercado, e para com os seus consumidores. O design contribui na criação de valor, como

um facilitador, diferenciador, integrador e comunicador sendo capaz de desenvolver planos e conceitos de resposta a clientes e empresas (Agapito et al., 2015). E com essa estratégia de posicionamento pelo design podemos perceber que a estética, a forma, a cor ajudam na valorização do produto que os clientes irão atribuir à marca (Best, 2009).

“Quando nós temos no mercado e a peça leva a chancela, leva uma assinatura de um certo designer doméstico abrimos tremendas portas. Ajudam junto a cidade, o nosso produto e a nossa empresa no mercado.” – Miguel Coelho.

A inovação pelo design é normalmente identificada como uma atividade empresarial que faz parte do processo de inovação, enquanto parte do desenvolvimento de novos produtos (Freeman, 1982).

4.3.2. Panorama geográfico

A respeito dos principais mercados quais a Almas está inserida, a maioria deles se dá dentro da Europa, também por uma questão de proximidade geográfica e maior alcance a esses mercados. E isso pode ser percebido quanto a escolha dos países inseridos.

“Estamos marjoritariamente inseridos na Europa, em Alemanha, Suécia, Inglaterra, Itália, França, Espanha, Holanda, Bélgica, uma parcela em Rússia e etc. E também hoje em dia fora da Europa, nos Estados Unidos.” – Miguel Coelho.

A Europa é cada vez mais uma área macro-regional integrada, transformando-se gradualmente em um mercado mais natural para as PMEs locais (Majocchi & Zucchella, 2003). Portanto esse mercado próximo rende a Almas uma facilidade de entendimento, por abordar a proximidade.

“E também houve um fator que nos ajudou muito que foi o fato do fundador ter estudado na Alemanha e falar fluentemente alemão.” – Miguel Coelho.

Podemos apontar que a escolha do mercado e o método escolhido se assemelha a teoria clássica de Uppsala, que se caracteriza em conhecimento de mercado e comprometimento de recurso. O primeiro mercado estrangeiro que a Almas se inseriu foi o mercado alemão,

devido a aproximação que o fundador possuía por falar a língua e ter estudado lá. Fortalecendo a influência da da teoria de Uppsala (1977) que afirma que as empresas tendem a se internacionalizar primeiramente a países “psicologicamente” mais próximos.

Pode ser observado que cada vez mais a expansão internacional da Almas se dirige para fora da Europa, ao lançar-se em mercado norte americano. Mesmo sua maior concentração sendo no mercado Sueco, que é o mercado geográfico mais importante para a companhia.

“ A Suécia. Mas é a Suécia porque também é a porta de entrada para todos aqueles países do norte da Europa. Através do Ikea.” – Miguel Coelho.

A exportação é o método de entrada utilizado pela companhia para entrada no mercado estrangeiro. Desde o início da sua internacionalização, até os dias de hoje. As PMEs tendem a entrar no mercado estrangeiro principalmente pela exportação, porque exportar é a maneira mais barata, simples e rápida de se internacionalizar (Leonidou et al., 2010; Majocchi et al., 2005).

“ Nós não temos lojas próprias, nós não temos lojas de design lá fora, não temos. O perfil dos nossos cliente são importadores, cadeias de lojas e nós exportamos a eles nossos produtos.” – Miguel Coelho.

Em questão do preço de venda a empresa optou por padronizar um valor, ocorrendo certa variação para cada mercado. É uma prática comum de preço, já que alguns clientes associam o valor com qualidade e a Almas tem o objetivo de se manter como uma marca de qualidade e inovadora.

“ O preço de venda é exatamente o mesmo. Mas nos restantes clientes procuramos adaptar o preço ao mercado, portanto poderá haver uma flutuação do preço em função dos mercados. Tudo vai do destino.” – Miguel Coelho.

4.3.3. Conclusão

Quando questionado sobre o posicionamento da empresa o gestor pontuou prontamente o facto que a Almas decidiu produzir mais do que um vaso e sim uma peça de design. A inovação do produto pelo design possibilitou que a empresa posicionasse seu produto em outro patamar, oferecendo uma peça de qualidade e pensada para o mercado. E a estratégia adotada pela Almas para isso se dá pela contratação de estúdios de design no país que estão operando, simplificando o planeamento de mercado e adquirindo prontamente o que aquele consumidor quer e quais as tendências de design do mercado-alvo.

Em suma na questão de escolha de mercado deve-se levar como base a teoria de Uppsala (1977), podemos observar que pelo conhecimento do mercado alemão, por um membro da empresa ter estado no país, a Alemanha, e estudado a língua, a empresa percebeu uma oportunidade de mercado e uma facilitação pelo conhecimento da língua, desencadeando assim o processo de conhecimento de mercado para decisões de comprometimento, que essas se deram pelo início da exportação para o mercado alemão. Exportação essa que ocorre até os dias actuais.

4.4. Quarta Questão de Investigação

A quarta questão de investigação é relativa ao sucesso que a Almas obteve em sua internacionalização e identificar ao que se deve o sucesso da Almas no mercado estrangeiro, identificando as estratégias utilizadas pelos gestores no seu processo de atuação no mercado estrangeiro.

4.4.1. O sucesso na internacionalização

Tendo em foque a Almas, pode-se perceber que é uma empresa bem instalada no mercado estrangeiro, com um número significativo de quota de mercado dentro dos países europeus em que se encontra e isso deve a forma que a Almas conciliou o seu marketing internacional e o Design, resultando em uma história de sucesso para a empresa. Ao se internacionalizarem as empresas precisam estar motivadas a iniciar o processo de entrada no mercado internacional, entretanto, um mínimo de factores-chave são necessários

para garantir uma atuação de sucesso no exterior (Orero-Blat, Palacios-Marqués & Garzón, 2020). Em primeiro lugar, a vantagem competitiva deve ser identificada.

“Mas é óbvio, um vaso é um vaso e a nossa estratégia se dá em transformar esse vaso em um produto de design.” – Miguel Coelho.

No que remete a Almas, sua vantagem competitiva é identificada em seus vasos de diferentes cores e formas, criados em estúdios renomados de design, se colocando um passo a frente do mercado e deixando de ser uma simples peça de cerâmica e tornando-se assim uma peça de design.

Outros fatores-chave observados na implementação de uma estratégia internacional são: uma abordagem global e mentalidade em toda a organização; motivação clara e compromisso no projeto de internacionalização; adaptação adequada às singularidades do mercado; a busca proativa de oportunidades de crescimento em mercados externos (Orero-Blat, Palacios-Marqués & Garzón, 2020).

A mentalidade da organização e sua motivação foi citado previamente na primeira questão de análise, e foram claramente processos levados a sério e bem geridos pela Almas. No quesito adaptação adequada as singularidades do mercado, observamos a estratégia principal da empresa, a do conjunto de parceria com designers internacionais do mercado-alvo da Almas.

“Nós temos no mercado e a peça leva a chancela, leva uma assinatura de um certo designer doméstico abrindo tremendas portas. Ajudam junto a cidade, o nosso produto e a nossa empresa no mercado.” – Miguel Coelho.

A inovação durante as operações internacionais da empresa melhoram sua competitividade e sua taxa de sobrevivência no mercado estrangeiro (Lee, Shin, & Park, 2012). Uma empresa precisa competir com outras para chamar a atenção de clientes estrangeiros e conquistar parte do mercado, isso as pressiona para serem mais orientadas para o mercado, pois satisfazer as necessidades e desejos dos clientes em nível internacional torna-se um grande desafio (Genc & Genc, 2019). Entendendo isso e sendo uma empresa

orientada para o mercado a Almas realizou essa série de parcerias que se tornou o grande trunfo da empresa.

“Nós temos no mercado e a peça leva a chancela, leva uma assinatura de um certo designer doméstico abrindo tremendas portas. Ajudam junto a cidade, o nosso produto e a nossa empresa no mercado. Esses parceiros são uma peça fundamental, para nós obtermos conhecimento da informação dos mercados, do que os clientes querem, das cores, do desenho, das quantidades, das pallets, da forma de embalar. Foi nossa principal fonte de informação.” – Miguel Coelho.

Essa “chancela” como mencionado pelo entrevistado facilitou imenso o trabalho de pesquisa de mercado da empresa, sendo simplificado nessa parceria realizada com os designers internacionais, já que o estúdio contratado na Suécia conhece quais são as tendências de design para aquele mercado em questão, somando a assinatura de um designer renomado local ao produto da Almas. Esse factor pode ser categorizado como o mais importante para o sucesso da empresa.

“Precisamos estar sempre um pouquinho a frente de todos os outros concorrentes e recorreremos sempre a estes parceiros que nós temos de design para desenvolver as peças e, portanto, eles se tornam uma peça fundamental no nosso processo de internacionalização. .” – Miguel Coelho.

A Almas pode sim, ser considerada uma PME inovadora. As PMEs que inovam têm maior produtividade e taxas de crescimento e são mais lucrativas do que suas concorrentes menos inovadoras (Geroski, Machin, & Van Reenen, 1993; Roper & Hewitt-Dundas, 1998).

“Fazemos uma feira que é a maior feira do mundo, a Ambiente de Frankfurt. E é a maior feira do mundo de tendências, de casa, decoração e é a única feira que estávamos a fazer porque era o ponto de encontro entre todos clientes e todos os fabricantes.” – Miguel Coelho.

Embora seu tamanho possa colocar as PMEs em desvantagem em relação às grandes multinacionais, o fato de serem pequenas também permite que sejam flexíveis e ágeis (Genc & Genc, 2019). Como resultado, eles podem desenvolver novos produtos rapidamente e personalizá-los para nichos de mercado (Rosenbusch et al., 2011). E claro além de fazer isso,

a Almas continua em busca das tendências do mercado e do que o consumidor procura, para responder prontamente ao mercado.

“Nós todos os anos apresentamos uma linha de produtos novos, todos os anos apresentamos algo novo, mesmo quando há alguém a tentar copiar as nossas peças nós todos os anos apresentamos uma linha nova.” – Miguel Coelho.

Outro fator que ajudou no sucesso da empresa no estrangeiro, foi o seu nome, fácil de ser pronunciado em todos os mercados que está inserido, causando uma boa aceitação e aproximação com seus consumidores.

““Almas” é um nome que se pode pronunciar em todas as línguas. O alemão pronuncia “almas” como “almás”, portanto é um nome que é fácil de pronunciar na grande maioria das línguas. E sim, isto nos ajuda imenso.” – Miguel Coelho.

5. CONCLUSÕES

Neste capítulo as conclusões finais da pesquisa serão apresentadas, com o objetivo de responder os questionamentos concebidos no início deste trabalho. No final será delimitado os contributos teóricos e práticos da dissertação, como também as limitações descobertas e sugestões para pesquisas futuras.

5.1. Contributos teóricos

O problema que esta investigação se propôs a responder, foi em identificar as principais problemáticas em torno do processo de internacionalização de empresas, ressaltando suas principais motivações, barreiras, estratégias e evidenciando as principais teorias de internacionalização. Para analisar esta questão, foi escolhido o caso de uma PME portuguesa centenária que produz e comercializa vasos de cerâmica para o mercado europeu e norte-americano, a Almas Design.

Para apurar essa questão, foi examinada a perspectiva do diretor-geral da empresa, para entender com mais precisão o processo de internacionalização da Almas.

Na revisão da literatura, verificou-se a necessidade desta investigação, devido à falta de estudos que permitam perceber se a inovação por design como uma estratégia poderá ter impacto no processo de internacionalização da empresa e no sucesso de sua internacionalização, e compreender as motivações e barreiras enfrentadas pelo negócio. Desta forma, e de modo a responder ao problema identificado, foram apresentadas três questões para sustentar esta pesquisa, analisando sobre a perspectiva do diretor-geral da Almas Design.

Através da primeira questão de investigação procurou-se identificar as motivações que levaram a empresa a se expandir para mercados estrangeiros, iniciando a sua internacionalização. Os resultados da investigação ressaltam que a motivação da empresa a se internacionalizar se deu pela necessidade de aumentar seus mercados, o que vai de acordo com a literatura que afirma que a maioria das empresas buscam na internacionalização uma maior cota de mercado e aumento de lucros.

Na segunda questão da investigação se propôs a determinar quais as barreiras à internacionalização que foram enfrentadas pela empresa, as que mais tiveram impacto em sua gestão no mercado estrangeiro e quais permanecem até hoje. Os resultados do pesquisa

notabilizam que, referente as barreiras, a Almas não encontrou tantas dificuldades como a maioria das PMEs, por seu primeiro mercado ter uma aproximação cultural com o fundador e sua estratégia de internacionalização ser bem aplicada, essa foi uma fase sim crítica, porém bem gerida pela empresa. Entretanto alguns problemas de logística podem ser identificados até hoje, devido a posição geográfica da fábrica e da grande quantidade de produtos frágeis a ser transportados.

A terceira questão de análise foca no posicionamento e no panorama geográfico adotado pela Almas Design na sua internacionalização, evidenciando a escolha de se posicionar em um nicho mais elevado de mercado e deixando de ser apenas uma peça de cerâmica e se transformando em uma peça de design, criando parcerias com estudos de design internacionais renomados. Quanto ao panorama geográfico, percebe-se que a internacionalização se iniciou por países mais próximos culturalmente da empresa, aproximando-se da teoria de Uppsala e expandindo suas operações em seguida pela Europa e atualmente para os Estados Unidos.

A quarta, e última, questão da pesquisa, procurou ressaltar ao que se deu o sucesso na internacionalização da Almas Design e a influência que a sua estratégia adotada, teve em guiar a internacionalização da empresa a se consolidar como o grande nome que tem hoje no mercado europeu de design em cerâmica. Os resultados do estudo sobre última questão, evidenciam que a estratégia adotada foi fundamental para que a Almas obtivesse sucesso em sua esfera de negócios no mercado estrangeiro, facilitando seu planejamento de mercado e garantindo grandes nomes em seu portfólio.

Esta investigação, mostra, na primeira pessoa, como a internacionalização se produz no quadro de uma PME e permite conhecer as razões do seu sucesso internacional.

5.2. Contributos práticos

As conclusões alcançadas possibilitam que profissionais de Marketing possam compreender melhor o processo de internacionalização de uma PME e como a inovação pelo design se torna fulcral para o sucesso da empresa no mercado estrangeiro. Entendendo como é importante aliar uma boa estratégia para simplificar o planejamento de mercado, agregando valor ao seu produto e ser uma empresa orientada para o mercado.

A investigação é útil ao reproduzir uma estratégia de sucesso no mercado internacional que pode ser melhor analisada e recriada por outros profissionais da área para alcançar o sucesso nas suas experiências no mercado estrangeiro.

5.3. Limitações da investigação

Este estudo não avaliou o que poderia ter dado errado durante o processo de internacionalização de uma PME, diferenciando estratégias que não são a melhor escolha para as que são melhores aplicadas no contexto internacional, focando apenas no caso de sucesso da Almas Design.

Além disso, outro factor limitante da investigação se dá pelo método de recolha de dados qualitativo, limitando mais o estudo já que restringe a investigação dos dados a uma só pessoa, o investigador.

5.4. Dicas para investigações futuras

De forma que as futuras pesquisas sobre o tema alcancem o sucesso, e consigam preencher as lacunas dessa investigação, é sugerido que se estudem os factores de insucesso no processo de internacionalização. Na verdade, a investigação está muito centrada em perceber porque deu certo: falta estudar melhor o “porque deu errado”.

Também é relevante que seja feita uma investigação do género aplicada a outras PMEs, que tenham buscado a sua internacionalização realizando um sistema de parcerias, inovando em cada mercado no seu portfólio de produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236–252.
- Agapito, D., Almeida, H., Cesário, M., Fernandes, S., Lacerda A. (2015). O perfil do designer e o papel do design nas empresas em Portugal. Acedido em: <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/7854/1/O%20PERFIL%20DO%20DESIGNER%20EM%20PORTUGAL.pdf>
- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82.
- Agndal, H. and Chetty, S. (2007), “The impact of relationships on changes in internationalization strategies of SMEs”, *European Journal of Marketing*, 41(11), 1449-1474.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69–111.
- Almodóvar, P., Verbeke, A., & Rodríguez-Ruiz, Ó. (2016). The Internationalization of Small and Medium-Sized Family Enterprises. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 162–174.
- Al-Rodhan, N. R., & Stoudmann, G. (2006). Definitions of globalization: A comprehensive overview and a proposed definition. *Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security*, 6(1-21).
- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, 37, 27–42
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms’ internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review*, 11(3), 347-363.
- Andersson, S., Evers, N., & Gliga, G. (2018). Entrepreneurial marketing and born globals in China. *Qualitative Market Research—An International Journal*, 21(2), 202–231.
- Andriankaja, H., Vallet, F., Le Duigou, J., & Eynard, B. (2015). A method to ecodesign structural parts in the transport sector based on product life cycle management. *Journal of Cleaner Production*, 94, 165–176

- Arndt, C., Buch, C. M., & Mattes, A. (2012). Disentangling barriers to internationalization. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 45(1), 41-63.
- Axelsson, B., & Easton, G. (1992). *Industrial networks: A new view of reality*. London: Routledge
- Baeta, V. (2013). *Exportação: um passo na internacionalização. Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*.
- Banco de Portugal. 2018. Boletim Económico 2019. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2019_p.pdf . Acedido em 19 de Agosto de 2020.
- Bausch, A., & Krist, M. (2007). The effect of context-related moderators on the internationalization- performance relationship: Evidence from meta-analysis. *Management International Review*, 47(3), 319–347.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Beckman, S.L. and Barry, M. (2008). Developing design thinking capabilities. *Step Inside Design*, Vol. 24 No. 4, pp. 82-7.
- Bell, J. (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to “Stage” Theories. *European Journal of Marketing*, 29, (8), 60-75.
- Berkowitz, M. (1987). Product shape as a design innovation strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 4(4), 274-283.
- Best, K. (2009). *Gestão de Design*. Lisboa: Diverge Design.
- Bianchi, C. C., & Ostale, E. (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research*, 59(1), 140–147
- Blackburne, G. D., & Buckley, P. J. (2019). The international business incubator as a foreign market entry mode. *Long Range Planning*, 52(1), 32-50.
- Bluhm, D., Harman, W., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress, *Journal of Management Studies*, 48(8)
- Bonaglia, F., Goldstein, A. and Mathews, J.A. (2007). Accelerated internationalization by emerging markets’ multinationals: the case of the white goods sector. *Journal of World Business*, 42(4), 369-383.
- Borda, A., Geleilate, J. M. G., Newburry, W., & Kundu, S. K. (2017). Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms. *Journal of Business Research*, 72, 104-113.

- Bretas, V. P., Galetti, J. R., & Rocha, T. V. (2019). Fatores Relacionados a Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras: Dispersão geográfica e pertencimento a grupos. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, 14(1), 1-13.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539-561.
- Buckley, P.J. and Ghauri, P. N. (Eds.) (1999). *The Internationalization of the Firm*. London: Thomson Business Press.
- Buckley, Peter J., Jonathan P. Doh, and Mirko H. Benischke. (2017). Towards a Renaissance in International Business Research? Big Questions, Grand Challenges, and the Future of IB Scholarship. *Journal of International Business Studies* 48, 1045–64.
- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of strategic marketing*, 3(1), 41-60.
- Cahen, F. R., Lahiri, S., & Borini, F. M. (2016). Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. *Journal of business research*, 69(6), 1973-1979.
- Cannone, G. and Ughetto, E. (2014). Born globals: a cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, 23(1), 272-283
- Cantwell, J. (2015). An introduction to the eclectic paradigm as a meta-framework for the cross-disciplinary analysis of international business. In *The eclectic paradigm* (pp. 1-22). Palgrave Macmillan, London.
- Cantwell, J. A., Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Study*, 41-44.
- Carlson, S. (1975). *How foreign is foreign trade: a problem in international business research*. Uppsala: Uppsala
- Cassiman, B. and Golovko, E. (2011), “Innovation and internationalization through exports”, *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- Cateora, P.R. and Graham, J.L. (1996), *International Marketing*, McGraw–Hill, New York,
- Cateora, P.R. and Graham, J.L. (2001), *International Marketing*, Irwin/McGraw Hill, New York, NY.
- CATEORA, Philip R. (1987), *International marketing*, 6th Ed., Irwin, Homewood- Illinois.

- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European research*, 8(6), 273-281.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of business research*, 12(2), 195-208.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- Cavusgil, S.T. and Knight, G. (2015), “The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 46 No. 1, pp. 3-16.
- Cervo, Amado L. et al. (2007) Metodologia científica. Pearson Prentice Hall. 6 ed. São Paulo, SP.
- Chang, J. (2007). International expansion path, speed, product diversification and performance among emerging-market MNEs: Evidence from Asia-Pacific multinational companies. *Asian Business & Management*, 6(4), 331–353.
- Chen, H., & Hsu, C. W. (2010). Internationalization, resource allocation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1103–1110.
- Chittoor, R., Aulakh, P. S., & Ray, S. (2018). Microfoundations of firm internationalization: The owner CEO effect. *Global Strategy Journal*.
- Christopher, B., & Sumantra, G. (1989). Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17–26.
- Cuervo-Cazurra, A., Ciravegna, L., Melgarejo, M., & Lopez, L. (2018). Home country uncertainty and the internationalization-performance relationship: Building an uncertainty management capability. *Journal of World Business*, 53(2), 209-221.
- Cunningham, C. (2008) Hidden innovation: Policy, industry and the creative sector. University of Queensland Press. Creative Economy and Innovation Culture Book series. Disponível em <http://www.creativetransformations.asia/.../HIDDEN_INN>. Acedido em: 13 de Agosto 2020.
- Czinkota, M.R. and Ronkainen, I.A. (1988) International Marketing. The Dryden Press: Chicago.
- Dana, L. P., Etemad, H., & Wright, R. W. (1999). The impact of globalization on SMEs. *Global Focus*, 11(4), 93-106.

- Davidson, W. H.; McFetridge, D. G. (1984). International technology transaction and the theory of the firm. *The Journal of Industrial Economics*, 32(3), 253-264.
- Descotes, R. M., & Walliser, B. (2009). The impact of entry modes on export knowledge resources and the international performance of SMEs. *International Management*, 15(1), 73–110.
- Design Council (2004) The Impact of Design on Stock Market Performance: An Analysis of UK Quoted Companies 1994-2003. Disponível em <[http://www.designcouncil.org.uk/ .../Design%20in%20Brit](http://www.designcouncil.org.uk/.../Design%20in%20Brit)>. Acedido em 13 de Agosto de 2020.
- Diamantopoulos, A. and Inglis, K. (1988), "IDENTIFYING DIFFERENCES BETWEEN HIGH- AND LOW-INVOLVEMENT EXPORTERS", *International Marketing Review*, 5(2), 52-60.
- Diamantopoulos, A., Kakkos, N. (2007). Managerial assessments of export performance: conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2011). Convergence and divergence: Developing a semiglobal marketing strategy. *Journal of International Marketing*, 19(1), 82–101.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418). Palgrave Macmillan, London.
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461–491.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173-190.
- European Commission. (2018). Annual Report on European SMEs 2017/2018. SMEs Growing Beyond Borders. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. European Union. <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en>. Acedido em 3 de Setembro de 2020.
- Ferreira, M. P., Pinto, C., Serra, F., & Filipe, L. (2011). John Dunning's influence in international business/strategy research: a bibliometric study in the strategic management journal. *Journal of Strategic Management Education*, 7(2), 1-24.

- Filippetti, A., Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2012). The role of internationalization as a determinant of innovation performance: An analysis of 42 countries. Available at SSRN 2114289.
- Fillis, I. (2001), Small firm internationalization: an investigative survey and future research directions, *Management Decision*, 39(9), 67-83.
- Floriani, D. E., Schmitt Neto, J. C. (2008) A internacionalização de empresas: um caso de sucesso no setor metalúrgico brasileiro. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R de. *Estratégia contemporânea: Internacionalização, cenários e redes*. Campinas, SP: Akademica.
- Franco, C., Rentocchini, F., & Vittucci Marzetti, G. (2008). Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying foreign direct investments. An Analysis of the Motives Underlying Foreign Direct Investments (December 15, 2008).
- Freeman, C. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, 2nd edition, London: Frances Pinter.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- Gago, C. C., Cardoso, E., Campos, J., Vicente, L., & Santos, M. (2004). *Internacionalização das Empresas Portuguesas-30 Casos de Referência. Desafios*.
- Garbade, P., Omta, S., Fortuin, F., Hall, R., & Leone, G. (2013). The impact of the product generation life cycle on knowledge valorization at the public private research partnership, the Centre for BioSystems Genomics. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 67, 1–10.
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253-264.
- Geroski, P., Machin, S., & Van Reenen, J. (1993). The profitability of innovating firms. *The Rand Journal of Economics*, 198–211.
- Gerschewski, S., Evers, N., Nguyen, A. T., & Froese, F. J. (2020). Trade shows and SME internationalisation: Networking for performance. *Management International Review*, 1-23.
- Giachetti, C., & Marchi, G. (2010). Evolution of firms' product strategy over the life cycle of technologybased industries: A case study of the global mobile phone industry, 1980–2009. *Business History*, 52(7), 1123–1150

- Gmelin, H., & Seuring, S. (2014). Achieving sustainable new product development by integrating product life-cycle management capabilities. *International Journal of Production Economics*, 154, 166–177
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: an examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151–167.
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the new multinationals from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23–35.
- Hagiú, A. & Clipici, E. (2009). The Internationalization Strategy in a Global Age. The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA - FAA Brucharest, 14-15th.
- Håkanson, L., & Kappen, P. (2017). The ‘casino model’ of internationalization: An alternative Uppsala paradigm. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1103-1113.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Harðardóttir, Á. G., Jóhannsdóttir, G. M., & Óladóttir, Á. D. (2008). Offshoring R&D centres to China: the case of Novo Nordisk evaluated with the OLI and OLMA frameworks.
- Hennart, J., Sheng, H. & Pimenta, G. (2015). Local complementary inputs as drivers of entry mode choices. The case of US investments in Brazil. *International Business Review*, 466-475.
- Hennart, J.F. (2014). The accidental internationalists: a theory of born globals. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 38(1), 117-135.
- HILL, C. W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 8a ed. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117–128.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Globalization and competitiveness*. Mason, OH: Thomson South-Western
- Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32(6), 831–867.

- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing* (4^a ed.). Prentice-Hall Financial Times
- Hsu, Y. (2011). Design innovation and marketing strategy in successful product competition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 223–236.
- Hutzschenreuter, Thomas, and Tanja Matt. (2017). MNE Internationalization Patterns, the Roles of Knowledge Stocks, and the Portfolio of MNE Subsidiaries. *Journal of International Business Studies* 48, 31–50.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT press.
- Javalgi, R. R. G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in industrial systems—a network approach. In N. Hood (Ed.), *Strategies for global competition*. London: Croom Helm.
- Johanson, J., and Mattsson, L.G. (1988). Internationalisation in industrial systems – a network approach. Hood, N. Vahlne, J.E (Editores), *Strategies in global competition*, 287-314, New York: Croom Helm.
- Johanson, J., and Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32
- Johanson, J., and Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11- 24.
- Johanson, J., and Vahlne, J.E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalisation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1), 83- 101.
- Johanson, J., and Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411- 1431.
- Johanson, J., and Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm. Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 38, 305-322. 38.
- Knight, G., and Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11– 26.
- Jørgensen, E. (2014). Internationalisation patterns of border firms: Speed and embeddedness perspectives. *International Marketing Review*, 31(4), 438–458.

- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1-2), 63-74.
- Kamakura, W., Ramón-Jerónimo, M., & Vecino Gravel, J. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236–251
- Keegan, W.J.; Green, M.C. (2000). Princípios de Marketing Global. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Kilic, K., Ulusoy, G., Gunday, G., & Alpkan, L. (2015). Innovativeness, operations priorities and corporate performance: An analysis based on a taxonomy of innovativeness. *Journal of Engineering and Technology Management*, 35, 115–133.
- Kirca, A. H., Hult, G. T. M., Roth, K., Cavusgil, S. T., Perry, M. Z., Akdeniz, M. B., et al. (2011). Firm-specific assets, multinationality, and firm performance: A meta-analytic review and theoretical integration. *Academy of Management Journal*, 51(1), 47–72.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 334–334.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102.
- Knight, G., and Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- Kotabe, Helsen (2010), Global Marketing Management, John Wiley & Sons.
- Kotabe, M. (2000). Administração de marketing global. Atlas.
- Kumar, V. and Subramaniam, V. (1997), “A contingency framework for the mode of entry decision”, *Journal of World Business*, 31(1), 53-72.
- Lavie, D., & Miller, S. R. (2008). Alliance portfolio internationalization and firm performance. *Organization Science*, 19(4), 623–646.
- Laville, C. Dionne, J. (1999). A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed. Editora UFMQ.
- Leal, C. M. (2017). O papel da diplomacia económica. In Crespo, N., & Tomás, M. A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial. (pp. 258-290). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.
- Lee, Y., Shin, J., & Park, Y. (2012). The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 79, 832–842.

- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (1992). *Mercator da língua portuguesa: teoria e prática do marketing*. Leya.
- Leonidou, L. C. (1995). Export barriers: Non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4–25.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: An organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121–148.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- Leonidou, L.C., Constantine, S., Katsikeas, C.S. and Piercy, N.F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. and Coudounaris, D.N. (2010), “Five decades of business research into exporting: a bibliographic analysis”, *Journal of International Management*, 16(1), 78-91.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. and Hadjimarcou, J. (2002). Building successful export business relationships: a behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, 10(3), 96-115.
- Lewandowska, M. S., Szymura-Tyc, M., & Gołębiowski, T. (2016). Innovation complementarity, cooperation partners, and new product export: Evidence from Poland. *Journal of Business Research*, 69(9), 3673–3681.
- Li, Q., Luo, H., Xie, P.-X., Feng, X.-Q., & Du, R.-Y. (2015). Product whole life-cycle and omni-channels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment. *Computers in Industry*, 70, 23–45
- Liang, X., Musteen, M., & Datta, D. K. (2009). Strategic Orientation and the Choice of Foreign Market Entry Mode An Empirical Examination. *Management International Review*, 49(3), 269-290.
- Lin, F. J., & Ho, C. W. (2019). The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 32-37.
- Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Lu, J. W. (2002). Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19–37.

- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic management journal*, 18(1), 39-61.
- Madsen, T.K. and Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Mahapatra, S. K., Das, A., & Narasimhan, R. (2012). A contingent theory of supplier management initiatives: Effects of competitive intensity and product life cycle. *Journal of Operations Management*, 30(5), 406–422
- Majocchi, A., & Zucchella, A. (2003). Internationalization and performance: Findings from a set of Italian SMEs. *International Small Business Journal*, 21(3), 249-268.
- Majocchi, A., Mayhofer, U. and Bacchiocchi, E. (2005), “Firm size, business experience and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to a complex relationship”, *International Business Review*, 14(6), 719-738.
- Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. 5a ed. Navarra: Thompson Reuters. 2015.
- McGrew, A. G. (1998). Global legal interaction and present-day patterns of globalization. *Emerging legal certainty: Empirical studies on the globalization of law*, 327.
- Mejri, K., & Umamoto, K. (2010). Small and medium-sized enterprise internationalisation: towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156–167
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118.
- Mia, M. A., Lee, H.-A., Chandran, V., Rasiah, R., & Rahman, M. (2017). History of microfinance in Bangladesh: A life cycle theory approach. *Business History*, 1–31.
- Milanov, H. and Fernhaber, S.A. (2009), The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks, *Journal of Business Venturing*, 24(1), 46-61
- Miller, K. D. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693-714.
- Mohr, A., & Batsakis, G. (2014). Intangible assets, international experience and the internationalisation speed of retailers. *International Marketing Review*, 31(6), 601–620
- Moreira, D. A. (2002). Método fenomenológico na pesquisa. Cengage Learning Editores.

- Nakos, G., & Brouthers, K. D. (2002). Entry mode choice of SMEs in central and eastern Europe. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(1), 47–63.
- Neto, A. O. F. (2013). O investimento em investigação e desenvolvimento e a performance operacional da empresa: o caso português. Universidade do Porto, Porto.
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Trieu, H. D. X., & Tran, K. T. (2019). Internationalization, Strategic Slack Resources, and Firm Performance: The Case Study of Vietnamese Enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(3), 144.
- Nunes, G. C., Nascimento, M. C. D., & de Alencar, M. A. C. (2016). Pesquisa científica: conceitos básicos. *Line Multidisciplinary and Psychology Journal*, 10(29), 144-151.
- Nunes, M. P., & Steinbruch, F. K. (2019). Internacionalização e a Necessidade de Inovação em Modelos de Negócios-Uma Abordagem Teórica. *Brazilian Business Review*, 16(3), 207-221.
- OCDE. Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, SMEs and Entrepreneurship, 2009. Disponível em: <<https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>>. Acedido em: 11 de Agosto de 2020.
- O'dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*.
- O'Farrell, P. N., Wood, P. A. and Zheng, J. (1998) Regional influences on foreign market development by business service companies: elements of a strategic context explanation. *Regional Studies* 32, 31-48.
- Oliveira, R. H., Figueira, A. R., & Pinhanez, M. (2018). Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs. Internext: *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 13(2).
- Orero-Blat, M., Palacios-Marqués, D., & Garzón, D. (2020). Knowledge assets for internationalization strategy proposal. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Osobajo, O., & Moore, D. (2017). The B2Com Relationship: An Empirical Study of the Measure of Relationship Quality in a Business-to-Community Relationship. *International Business Research*, 10(7), 118-147.
- Oura, M. M., Novaes Zilber, S., e Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921–932.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554.

- Pan, Y. and Tse, D.K. (2000), “The hierarchical model of market entry modes”, *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-54.
- Passos, A. R., Sousa, B., & Azevedo, A. (2018). Brand management and internationalization: A case study in the sports equipment industry. *Tékhné*, 16(2), 19-27.
- Paul, J. and Gupta, P. (2014). Process and intensity of internationalization of IT firms – evidence from India. *International Business Review*, 23(3), 594-603.
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models. *International Marketing Review*.
- Paul, J., Parthasarathy, S., e Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342.
- Pereira, M. A. A. (2017). O processo de internacionalização das empresas portuguesas: o caso de Timor-Leste (Doctoral dissertation).
- Pereira, N. M. (2009). Inovação guiada pelo design: JP Sá Couto e o Portátil Magalhães – que futuro? (Master’s thesis, Universidade do Porto). Acedido em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/57894>
- Philippe, L. (2003). Global strategic management.
- Piercy, N.F., Anna Kaleka, A. and Katsikeas, C.S. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378-393
- 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
- Pinto, F. R. (2015). Design para a valorização de indústrias regionais: readaptação do cobertor de papa da Guarda. (Universidade de Aveiro). Acedido em: <https://ria.ua.pt/handle/10773/15681>
- Pla-Barber, J., León-Darder, F., & Villar, C. (2011). The internationalization of soft-services: Entry modes and main determinants in the Spanish hotel industry. *Service Business*, 5(2), 139–154.
- Porter, M. (2004). Estrategia competitiva. Elsevier Brasil.
- Porter, M. (2005). Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e de concorrentes. Campus, Rio de Janeiro, RJ.
- Porter, M. E. (1986). Competition in global industries: A conceptual framework. In M. E. Porter (Ed.), *Competition in global industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Prasanthi, K., & Rao, M. B. (2019). Motives, Drivers, and Barriers for Internationalization: A Study of SMEs in Andhra Pradesh. In *Transnational Entrepreneurship* (pp. 213-239). Springer, Singapore.
- Rennie, M.W. (1993), “Born global”, *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-53.
- Root, F. R. (1994). Entry Strategies for International Markets. The International Executive. New York: Lexington Books.
- Root, F. R. (1998). Entry Strategies for International Markets: Wiley, John & Sons.
- Root, Franklin R. (1987). Entry strategies for international markets. New York: Lexington
- Roper, S., & Hewitt-Dundas, N. (1998). Innovation, networks and the diffusion of manufacturing best practice: A comparison of Northern Ireland and the Republic of Ireland. Belfast: Northern Ireland Economic Research Centre.
- Roper, S., & Hewitt-Dundas, N. (2017). Investigating a neglected part of Schumpeter’s creative army: what drives new-to-the-market innovation in micro-enterprises?. *Small Business Economics*, 49(3), 559-577.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Ryan, P., Evers, N., Smith, A., & Andersson, S. (2019). Local horizontal network membership for accelerated global market reach. *International Marketing Review*, 35(6), 936–957.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kyläheiko, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363–378
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114-1130.
- Sarathy, R. and Terpstra, V. (1991), *International Marketing*, 5th Edition, Dryden Press, Orlando.
- Schmid, S. (2018). Strategies of internationalization: An overview. In *Internationalization of Business* (pp. 1-25). Springer, Cham.
- Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G., & Kabst, R. (2018). International entrepreneurship: a meta-analysis on the internationalization and performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(5), 734-768.
- Serra, Fernando R., Manuel P. Ferreira, Maria C. Torres e Alexandre P. Torres. 2010. *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel.

- Sharma, D., and Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4, 20-29.
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing theory and Practice*, 12(1), 1-18.
- Silva C., S., Meneses R., & Pinho, J.,C., 2018. Marketing Internacional. Coimbra. Actual.
- Silva, S. C. (2000). O Marketing Internacional In Brito, C. M. e Lencastre, P. (eds.) Lisboa: Editorial Verbo
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). Horizonte Internacionalizar Guia para PME
- Simões, N., & Crespo, N. (2017). A decisão de internacionalização: uma abordagem introdutória. In Crespo, N., & Tomás, M. A internacionalização da economia portuguesa: Casos de Sucesso empresarial. (pp. 161-177). Lisboa: Temas e Debates- Círculo de Leitores.
- Simões, V. (1997). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas. ICEP - Investimentos, Comércio e turismo de Portugal (ed.). Lisboa: Comércio e Investimento Internacional, ICEP.
- Singla, C., & George, R. (2013). Internationalization and performance: A contextual analysis of Indian firms. *Journal of Business Research*, 66(12), 2500–2506.
- Song, S., & Lee, S. (2020). Motivation of internationalization and a moderating role of environmental conditions in the hospitality industry. *Tourism Management*, 78, 104050.
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. Em: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Ed.). Handbook of qualitative research. London: SAGE Publications.
- Strandskov, J., Albaum, G., Duerr, E. C., & Dowd, L. (1994). International marketing and export management. Addison-Wesley.
- Sun, W., Price, J., & Ding, Y. (2019). The longitudinal effects of internationalization on firm performance: The moderating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 95, 326-337.
- Teixeira, S. (2011). Gestão Estratégica. Lisboa.
- Teixeira, S. e Diz, H. (2005), Estratégias de Internacionalização, Publisher Team, Lisboa.
- Tellis, W. (1997). Introduction to case study. The qualitative report, 269.
- Theodosiou, M. and Katsikeas, C.S. (2001). Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations. *Journal of International Marketing*, 9(3), 1-18.

- Thompson, K., & Knox, S. (1991). The single European grocery market: Prospects for a channel crossing. *European Management Journal*, 9(1), 65–72.
- Tidd, J. (2006). A review of innovation models. Imperial College London, 16.
- Tödtling, F., & Tripl, M. (2005). One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research policy*, 34(8), 1203-1219.
- Treadgold, A. D. (1991). The emerging internationalisation of retailing: Present status and future challenges. *Irish Marketing Review*, 5(2), 11–27.
- Trivinos, A. N. S. (2009). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A., & Kyläheiko, K. (2008). Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International Business Review*, 17(4), 473–487.
- Ucbasaran, D., Wright, M., & Westhead, P. (2007). The Internationalization of SMEs and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013-1030.
- 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
- Vergara, S.C. (2010) Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economic*, 83 (1), 190-207.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005), Marketing Internacional, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Vilhena, P. (2018). Os 12 desafios do empreendedor. Sabedoria Alternativa. Lisboa.
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3), 11–28.
- Werner, S. (2002). Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28(3), 277–305.
- Williams, D. (1992). Retailer internationalization: an empirical enquiry. *European Journal of Marketing*, 26, 8-24.
- Williams, D. E. (1992). Motives for retailer internationalization: Their impact, structure and implications. *Journal of Marketing Management*, 8, 269–285.
- Wong, H.-K., & Ellis, P. D. (2007). Is market orientation affected by the product life cycle? *Journal of World Business*, 42(2), 145–156.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of bornglobal SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268–280.

ANEXOS

1 – Guião de entrevista

Introdução	Agradecer a colaboração na entrevista	
	Referir os objetivos da entrevista	
	Esclarecer quaisquer dúvidas existentes	
	Solicitar a gravação da entrevista	
Identificação do entrevistado	Nome: Miguel Coelho	
	Idade: 46	
	Cargo: Diretor-geral	
	Anos de trabalho na Almas: 20	
Sobre a Almas	1. Apresentação da empresa	
	2. Qual o posicionamento da marca?	
	3. Qual foi a estratégia adoptada?	
O processo de internacionalização	Motivação	4. Em que ano a empresa começou com o processo de internacionalização? 5. Quando pensarem em internacionalizar foi feito algum estudo de mercado? 6. Qual a principal motivação para o processo de internacionalização? 7. Qual o primeiro país que a empresa internacionalizou?
	Panorama Geográfico	8. Em quais países estão presentes atualmente? 9. Hoje qual é o mercado geográfico externo mais importante para a companhia? 10. Aproximadamente qual é o total de vendas no mercado externo?
	Panorama doméstico	11. A internacionalização se deu pela necessidade de crescimento da empresa? 12. Quais limitações encontradas no mercado doméstico? 13. Houve apoio do governo a internacionalização da marca?
	Barreiras a Internacionalização	14. Quais os métodos de entrada nos mercados externos utilizados? 15. Quais foram as diferenças culturais encontradas? 16. Qual a intensidade da concorrência externa? 17. Quais as maiores dificuldades encaradas pela empresa durante o processo de internacionalização?
	Final	18. O que deu certo e o que não deu na internacionalização? 19. Participam de alguma feira de design? 20. Planos para o futuro 21. Como a marca pretende ser reconhecida internacionalmente?