



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

**A Tomada de decisão dos empreendedores na
Internacionalização - Proposições para
PME da região de Leiria**

Manuel C. Bernardes da Cruz

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira,
Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Agosto de 2015

De vez em quando, a força que determinou algum investimento estrangeiro em particular é tão simples e tão poderosa que se tem pouca dificuldade em identificá-la(Raymond, 1966).

Agradecimentos

À minha família pelo apoio e incentivo e compreensão que sempre me manifestaram durante esta nova etapa da minha vida.

Ao professor Doutor Vítor Ferreira pela sua valiosa contribuição, pelo acompanhamento, incentivo, apoio na pesquisa e orientação deste trabalho.

Um agradecimento a todos que contribuíram diretamente para a execução deste estudo, particularmente aos empresários, pela sua disponibilidade e incentivo, sem os quais não teria sido possível.

Aos professores da ESTG que me permitiram, ao longo dos últimos seis anos, uma discussão de matérias, cujo objetivo foi um enriquecimento de ideias em gestão empresarial.

Resumo

É difícil definir uma razão para a decisão em ir para o exterior, ou indicar precisamente qual o iniciador do processo (Aharoni, 1999).

Atualmente assistimos ao surgimento de fatores que levam as empresas para internacionalização, independentemente de estas estarem ou não preparadas estruturalmente para deslocalizarem as suas operações de venda e ou produção para mercados externos.

No nosso estudo procuramos conhecer os fatores que “despoletam” a decisão de internacionalizar por parte dos empreendedores da região de Leiria.

Em primeiro lugar, os resultados, devido à amostra estudada, não podem ser representativos de toda a população, mas sim das empresas que participaram no estudo.

Verificamos que das seis proposições, três evidenciaram grande influência na tomada de decisão. Os laços estreitos com o cliente e o incentivo destes são o primeiro fator que leva a empresas a internacionalizar. A visão do empreendedor e o conhecimento de oportunidades são o segundo fator facilitador da internacionalização. Embora difuso, existem evidências que a aversão ao risco é um limitador ao desenvolvimento e procura de novos mercados. Enquanto as perceções culturais são quase inexistentes, tal como os recursos não são percebidos como uma barreira à internacionalização. Já a complexidade dos produtos tanto pode ser considerada como motivador ou moderador.

Palavras-chave

Internacionalização; Comércio; Mercados; Investimento; Estratégia; Negócios

ABSTRAT

It is difficult to define a reason for the decision to go abroad, or to indicate precisely which process the initiator (Aharoni, 1999).

Currently, we witnessed the emergence of factors that lead companies to internationalization, regardless of whether they are or not structurally prepared to relocate their operations and sales or production to foreign markets.

In our study we try to know the factors that "trigger" the decision to internationalize by the entrepreneurs of the region of Leiria.

First, the results because of the sample may not be representative of the all population, but the companies that participated in the study.

We found that the six propositions, three showed great influence on decision making. The close ties with the customer and encouraging these are the first factor that leads companies to internationalize. The entrepreneurial vision and knowledge of opportunities are the second factor facilitating internationalization. Although diffuse, there is evidence that risk aversion is a limit to the development and search for new markets. While cultural perceptions are almost non-existent, the resources are not perceived as a barrier to internationalization. Since the complexity of products can be considered as a motivator or moderator.

KEYWORDS; Internationalization; trade; markets; investment; strategy; Business

Índice de quadros

Quadro 1 - Resumo de empresas por atividade	32
Quadro 2 -Caracterização das empresas	34
Quadro 3 - Experiência e conhecimento dos empresários/gestores	39
Quadro 4 - Índice de risco de país / investimentos efetuados	44
Quadro 5 - Origem do processo de exportação	45
Quadro 6- Influência do cliente no desenvolvimento do produto	48
Quadro 7 -Participação em feiras e visitas a mercados	52
Quadro 8- Empregados por conta de outrem em (Batalha, Leiria, Marinha Grande, Porto de Mós e Pombal)	65
Quadro 9 - Exportações -Pinhal Litoral (Batalha, Leiria, Marinha grande, Pombal e Porto de Mós)	66

Índice de Figuras

Figura 1 - Fatores em análise.....	6
Figura 2 – Modelo Teórico	25
Figura 3 - Estrutura do protocolo de entrevista	33

Índice de gráficos

Gráfico 1 Exportações 1º semestre 2015	11
Gráfico 2 - Exportações Nacionais versus Pinhal Litoral.....	26
Gráfico 3- - Bens Exportados - Pinhal Litoral versus Nacional, ano 2014	27
Gráfico 4 - Exportações para a UE - Portugal verus Pinhal litoral.....	28
Gráfico 5 - Portugal - Brasil - Dimensões culturais	41
Gráfico 6 - Distancia cultural. Comparação entre Portugal/frança e Angola.....	42
Gráfico 7 - Anos de internacionalização em 2015	46
Gráfico 8 - Dimensão das empresas por numero de empregados do Pinhal litoral.....	67
Gráfico 9 Exportações para Espanha/Totais.....	67
Gráfico 10 - Exportações para EUA /Totais.....	68

Anexos

Anexo 1 Protocolo de entrevista.....	69
--------------------------------------	----

Lista de siglas

ANIP – Agencia Nacional de Investimento Privado (Angola)

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

ITC – International Trade Centre

JV – Joint Venture

OMC – Organização Mundial do Comércio

PME – Pequena Média Empresa

EU – União Europeia

WTC – World Trade Organization

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
ABSTRAT	ix
Índice de quadros.....	xi
Índice de Figuras	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Anexos	xiii
Lista de siglas	xv
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	7
2.1 Distancia Cultural	8
2.2 Cultura de negócios	10
2.3 O Processo de Internacionalização	12
2.4 Fatores que influenciam a decisão dos empreendedores para a entrada em novos mercados.....	13
2.4.1 - Conhecimento e informação.....	13
2.4.2 - Visão e decisão.....	14
2.4.3 - Distância Física e Cultural	16
2.4.4 - Aversão ao Risco e Recursos	17
2.4.5 - Relacionamento com Clientes.....	19
2.4.6 - Complexidade Produto/Serviço	21
2.4.7 - Limitações Internas e Oportunidades Externas.....	22
2.5 - Modelo de decisão.....	24
2.6 - Caracterização das atividades económicas na região de Leiria.....	26
2.6.1 - Atividade exportadora	26
2.6.3 - Empresas da região de Leiria	28
3. Metodologia de pesquisa.....	29
3.1. Caraterização da investigação.....	29
3.2. Tipos de Pesquisa – quantitativa versus qualitativa.....	30

3.3. Critérios de seleção dos casos de estudo.	31
3.4. Protocolo de entrevista.....	32
3.5. Perfil das empresas estudadas	33
4. Discussão dos resultados.....	37
5. Conclusões	55
6. Considerações sobre pesquisas futuras	59
7. Bibliografia.....	61
8. ANEXOS.....	65

1. Introdução

Os processos de internacionalização desde há muito que vêm despertando a atenção dos diversos investigadores, que vão revisitando os seus modelos, quer estes tenham por base uma evolução de compromisso com o exterior (Johanson & Vahlne, 1986), estudando novos fatores que possam ter sustentado essa orientação, tais como a aprendizagem adquirida (Barkema, Bell, & Pennings, 1996) ou a necessidade de novos mercados e ou a procura de recursos estratégicos (Vasconcelos Ferreira, Serra, & Reis, 2011).

Atualmente assistimos a um movimento que incentiva e empurra as empresas para a internacionalização, independentemente de estas estarem ou não preparadas estruturalmente para deslocalizarem as suas operações de venda e/ou produção para mercados externos.

Todavia, no que toca a decisões, como a de internacionalizar, sabemos que não são as empresas “per se” que as tomam, mas sim os gestores (e por vezes os sócios) que assumem o ato de investir e de levar a atividade da empresa para os mercados externos (Perks & Hughes, 2008; Devinney, 2011). A tomada de decisões permeia as nossas vidas e como tal é importante entender como tomamos essas mesmas decisões (Trevis Certo, Connelly, & Tihanyi, 2008).

Alguns autores apontam que a influência do meio envolvente, a experiência bem-sucedida de outras empresas similares e a atratividade do mercado-alvo são perspetivas que podem despertar o interesse e a procura de informações que levem a uma decisão de entrar nesse mercado (Böckem & Tuschke, 2010).

Se o tamanho da empresa e idade não definem a atividade, nem o evento de internacionalização em si (Perks & Hughes, 2008), já a dimensão e a profissionalização da sua estrutura diretiva induz a formas de decisão mais ou menos suportadas em sistemas elaborados de pesquisa, conhecimento, informação e planeamento.

O estudo da construção de modelos de tomada de decisão não racionais demonstrou que os empresários são mais suscetíveis ao uso de preconceitos e heurísticas na tomada de decisões do que são os gerentes das grandes organizações (Busenitz & Barney, 1994a). Contudo outros investigadores, que trabalham esta área, apresentam que a decisão é racional, tomada com base nas opiniões, preferências e

respeitam as crenças dos tomadores de decisão, de forma defensável (Shafir & LeBoeuf, 2002).

Nas grandes estruturas empresariais profissionalizadas, a tomada de decisão é limitada pela capacidade cognitiva do gestor e é influenciada por uma ampla gama de fatores, tais como aversão ao risco, critérios de avaliação e metas pessoais que dependem do desempenho imediato e a curto prazo da empresa, e ainda por processos lentos e controlados que dificultam a eficácia desses mesmos processos (Trevis Certo et al., 2008).

Nas PME onde a gestão e propriedade se confundem, os processos de decisão são mais lineares e as tomadas de decisão mais intuitivas e muito dependentes do empresário. Este toma a maior parte das suas decisões com base no seu conhecimento, experiência, autoconfiança, o que pode ser crucial no início das empresas, mas que se pode vir a revelar um erro noutras, e tal como as faz aparecer e evoluir, também as pode fazer desaparecer. Para estes, perante uma oportunidade tomam decisões antes de ter toda a informação, sob pena de perderem a mesma (Busenitz & Barney, 1994a).

Na era da comunicação, do livre comércio, do acesso aos diversos meios de comunicação e transporte que tornam possível e facilitam a interação entre dois pontos com o menor recurso de tempo possível, por muito distantes que se encontrem, a internacionalização das empresas é um fator fundamental na sustentabilidade do seu desenvolvimento.

A criação de blocos económicos, e muito especialmente a EU (União Europeia), com a redução de barreiras e obstáculos, desprotegendo indústrias, livre circulação de mercadorias e serviços, através da adesão dos países à OMC (159 em 193 conhecidos)(OMC, 2013) reduzindo o risco e aproximando mercados, coloca as empresas, não só os grandes grupos, mas também as médias e pequenas empresas, em confronto direto com a concorrência internacional, reduzindo as distâncias culturais e provocando a assimilação de outras culturas através de contatos, meios de comunicação, redes de *network's*, que despertam de forma lenta e gradual a internacionalização da economia (Ng Siew Imm, 2006).

É através das redes que se torna mais fácil, para as PME, superar problemas, limitação de recursos e alguns riscos e credibilidade. No, também é importante saber as redes têm a mesma influência num contexto de PME em países em vias de desenvolvimento(Ng Siew Imm, 2006).

Muitas empresas começam as suas operações internacionais quando ainda são pequenas e gradualmente vão desenvolvendo as suas operações com o estrangeiro, com mais evidência quando se trata de firmas que operam em pequenos mercados domésticos (Wiedersheim-paul, 1972). Por isso qualquer tomada de decisão em comercializar além-fronteiras tem de ser estudada num contexto histórico da empresa (Clark & Pugh, 2001).

A decisão de internacionalizar resulta de uma cadeia de eventos e combinação de grande número de forças, umas favoráveis outras contra, gerando opções. Uma empresa pode estar a perder o mercado doméstico e mesmo assim não decidir internacionalizar a sua atividade. É difícil conhecer uma razão e definir um momento para a decisão em ir para o exterior, ou encontrar de forma precisa o “iniciador” do processo (Aharoni, 1999).

A evolução das empresas ocorre por processo contínuo de interações e tomadas de decisão que não se podem confundir com um determinado momento. Uma das críticas que se faz sobre o processo de “*Upsala*” é que este se refere a um determinado período na história da empresa (Clark & Pugh, 2001).

A investigação do empreendedorismo internacional, ao concentrar-se sobre as PME's, tem procurado compreender o fenómeno da internacionalização à custa da compreensão do caminho percorrido pelas grandes empresas, (Perks & Hughes, 2008), mas este entendimento não é consensual.

Alguns autores referem a existência duas abordagens no processo sequencial de internacionalização. O primeiro grupo refere que é uma questão de inovação adaptação ao mercado, enquanto o segundo grupo tem por base a escola nórdica de internacionalização incremental (Wiedersheim-paul, 1972).

Também podemos abordar o processo de internacionalização através do ciclo do produto. O modelo de ciclo do produto (Vernon, 1979) , pelo modelo de inovação-adaptação (Andersen, 1993) e a escola nórdica com um processo de internacionalização incremental, em que o resultado de um ciclo de eventos constitui a de entrada num novo mercado (exportação, agenciamento...)(Wiedersheim-paul, 1972); (Johanson & Vahlne, 1986).

Para este trabalho e perante o universo e características das empresas a estudar, o processo de “upsala” parece ser o mais pertinente. Ao descrever o processo gradualista de internacionalização das atividades da empresa, em quatro estágios, este processo vai

desenvolvendo conhecimentos capacitando a empresa para um maior envolvimento (Wiedersheim-paul, 1972).

A entrada nos mercados estrangeiros não se faz sem custos. Quando as empresas diversificam a sua atividade para lá das suas fronteiras num processo de internacionalização, elas tem de se adaptar à cultura e ao sistema de negócios do país recetor (Barkema et al., 1996).

Um número relativamente grande de estudos, no segmento de pesquisa de negócios internacionais, continua a dar pouca atenção à tomada de decisão por parte dos gestores. Muitos modelos em negócios internacionais não levam em conta as consequências de diferentes estilos de tomada de decisão nas decisões de investimento, as dificuldades em definir esses estilos, ou a função de aumentar o conhecimento e experiência em ambientes externos (Aharoni, Tihanyi, & Connelly, 2011).

O objetivo da teoria comportamental de investimento estrangeiro foi identificar as variáveis que influenciam o processo de decisão do gestor, a fim de explicar o processo em si. A partir desta perspectiva, as decisões de investimento estrangeiro foram examinadas no nível do grupo, mas com maior ênfase sobre os membros individuais dentro do grupo que são responsáveis por tomar a decisão de investir no exterior (Aharoni et al., 2011).

O crescimento da presença em mercados estrangeiros pode ser atribuído ao acumular de conhecimentos sobre mercados específicos, o que pode ser rotulado como conhecimento experiencial. Este conhecimento é um recurso crítico preciso para operar em qualquer país e não é facilmente adquirido (Barkema et al., 1996).

De acordo com a perspectiva teórica, o enquadramento de um resultado ou de uma decisão dos agentes económicos afeta os resultados esperados por estes. Em particular, quando avalia as suas expectativas, no momento de decisão, as potenciais perdas tem um impacto maior do que os ganhos, mesmo que estes sejam mais elevados em valor absoluto. Assim, os tomadores de decisão podem ser mais avessos ao risco quando estudam uma decisão estratégica com elevado potencial de perda e menos avessos ao risco do que quando a decisão é enquadrado como potencial de ganho. A partir desta perspectiva, a escolha de um gestor de pontos de referência desempenha um papel importante na posterior tomada de decisão. Preferência de risco acima do ponto de referência irá ser maior do que as preferências de risco abaixo. Estes pontos de referência são selecionados com base interna (Aharoni et al., 2011).

A base de conhecimento específica do gestor-empREENDEDOR também pode afetar a identificação de oportunidades e exploração. Descoberta, a oportunidade é uma função de conhecimento, mas também assim é a sua exploração. Este aumento do conhecimento ajuda o gestor-empREENDEDOR a contornar o risco representado pela entrada no mercado internacional e mitigar a responsabilidade do estrangeirismo (Perks & Hughes, 2008).

Ao sintetizar as perspectivas oferecidas nestes estudos, vemos o empREENDEDORISMO internacional como um comportamento inovador, pró-ativo ou a assunção de riscos de um ator (empresa ou indivíduo) para realizar atividades, cruzando as fronteiras nacionais através do acto de entrada no mercado internacional (Perks & Hughes, 2008).

A decisão enfrentada pelo gestor-empREENDEDOR passa por elaborar a estratégia de como e quando entrar num mercado externo em busca de uma oportunidade, o que reflete um acto, em vez de um evento. A questão do empREENDEDORISMO internacional torna-se, assim, o que desencadeia esse acto (Perks & Hughes, 2008).

Mas nem sempre a tomada de decisão é um processo claro e simples, nem tão pouco tem por base o resultado do processo de estudo. Ao longo de um processo de investigação os tomadores de decisão também acumulam compromissos de ordem psicológica perante organizações e indivíduos, e, quanto mais comprometidos se tornam, mais vão condicionando uma tomada de decisão racional (Aharoni, 1999).

A sequência do processo de decisão que é usada num processo de internacionalização, de acordo com vários estudos empíricos, não tende a ser, por isso, um modelo de processo racional.

Qualquer ameaça à posição estabelecida da empresa é uma poderosa força galvanizadora para a ação. A ameaça, em geral, é o maior estímulo real para a ação, com maior potencial motivador do que o gerado por uma oportunidade (Raymond, 1966).

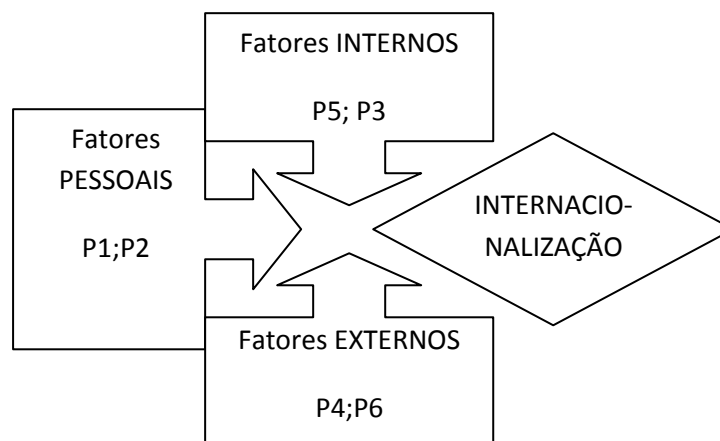
Tendo em conta esta breve análise, o nosso trabalho procura investigar o que motiva um empREENDEDOR de uma Pequena Média Empresa (PME) a tomar a decisão de internacionalizar a sua atividade?

Este trabalho tem por finalidade conhecer fatores que “despoletam” a decisão dos empresários ligados às PME¹ da região centro de Portugal a necessidade de

¹ Entende-se por Pequenas e Médias Empresas (PME), segundo a Recomendação da Comissão 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996, as que:

iniciarem o processo de internacionalização das suas empresas (ignição) (trata-se de uma análise à decisão e ao momento anterior a esta).

Figura 1 - Fatores em análise



Procuramos validar um modelo teórico, de modo a conseguirmos obter evidências das razões que levam os empreendedores da região de Leiria a tomar a decisão de internacionalizar e a entrar em mercados estrangeiros. As proposições em análise têm por base três fatores: fatores pessoais, fatores internos e fatores externos. Entre pretendemos conhecer os que mais influenciaram tal decisão. A Figura 1 resume os pontos referidos nesta introdução e que serão alvo de análise teórica no capítulo seguinte.

- Têm menos de 250 trabalhadores;
- Apresentem um volume de negócios anual que não exceda 40 milhões de euros ou um balanço total anual que não exceda 27 milhões de Euros;
- Cumpram o critério de independência definido do seguinte modo: não são propriedade, em 25% ou mais, do capital ou dos direitos de voto de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadram na definição de PME ou de pequena empresa, conforme seja o caso. O limiar do critério de independência pode ser excedido nos dois casos seguintes: Se a empresa for propriedade de sociedades públicas de investimento, sociedades de capital de risco ou investidores institucionais, desde que estes últimos não exerçam, a título individual ou conjuntamente, qualquer controlo sobre a empresa; Se o capital se encontrar disperso de maneira que não seja possível determinar quem o detém e se a empresa declarar que pode legitimamente presumir que não é propriedade, em 25% ou mais, de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME ou de pequena empresa, consoante o caso. Fonte www.eicpme.iapmei.pt, consultado a10/8/2015

2. Revisão de literatura

Os movimentos de internacionalização têm apresentado algumas tendências de deslocalização, onde os países mais ricos têm preferência de entrada face aos países de maior dimensão ou mais pobres, assim como os países geograficamente mais próximos são preferenciais aos países de maior distância geográfica. Aqui o fator “distância cultural” parece não ter a importância que é referida no modelo “*Upsala*” sobre a decisão de internacionalização (Clark & Pugh, 2001).

Reconhecemos que nem todas as empresas têm apetência pela internacionalização da sua atividade, nem tão pouco apresentam estruturas ou competências que possam desencadear tal processo ou necessidade. Também a existência de recursos por si só não podem explicar a exploração de uma oportunidade de internacionalização (Perks & Hughes, 2008).

O estudo do processo de internacionalização das pequenas-médias empresas, “*tem em grande parte sido negligenciado pelos investigadores*” pág. 326 (Perks & Hughes, 2008), pelo que consideramos importante focalizar o nosso estudo em conhecer os fatores que levam à decisão dos empreendedores, da região de Leiria, para a internacionalização.

Quando falamos de dimensão das empresas e suas formas de gestão, é necessário estabelecer as diferenças entre empresários e gestores.

Empresários (empreendedores), e sendo estes os “*focus*” do nosso trabalho, são os que criam as suas próprias empresas e estão envolvidos no processo de gestão e tomadas de decisão. Gestores são indivíduos com responsabilidade superior com supervisão substancial em grandes organizações. Os empresários e gestores de grandes organizações comportam-se de forma diferente e essas diferenças são substanciais (Busenitz & Barney, 1994a).

Antes de uma abordagem dos fatores propostos, torna-se imperativo apresentar o roteiro de desenvolvimento desta revisão. Por isso, neste capítulo, procuraremos saber como:

- A distância cultural influencia os decisores e a diferença entre esta e o que consideramos de cultura de negócios e como esta pode ser um fator facilitador dos relacionamentos empresariais.

- Quais as definições de internacionalização e os fatores que influenciam a decisão dos empreendedores para a entrada de novos mercados, entre eles a fontes de informação sobre os mesmos, a sua visão e capacidade de decisão.

2.1 Distancia Cultural

Os mercados externos são diferentes entre si, não só pelas suas características geográficas e físicas que variam de país para país, como também pelo seu nível de desenvolvimento económico, social e cultural que os tornam diferentes.

Em cada uma destas sociedades existem símbolos, heróis e rituais que são invisíveis mas influenciam e são reconhecidas pelas populações, moldam o seu comportamento coletivo e forma a personalidade individual de cada um dos seus elementos. Geert Hofstede (2001, p. 9) citando Kluckhohn define cultura “ *como maneiras padronizadas de pensar, sentir e reagir, adquiridas e transmitidas principalmente por símbolos, constituindo um distintivo do comportamento de grupos humanos, incluindo as suas concretizações em artefactos; o núcleo essencial da cultura consiste nas manifestações tradicionais e em especial nos seus valores associados*” (Hofstede; Geert H., 2001b).

No seu estudo, Geert Hofstede apresenta cinco dimensões que tomou como base para caracterizar as culturas, a saber; Distância ao poder, Aversão à incerteza, Individualismo, Masculinidade; Orientação a longo prazo.

Para o presente trabalho é importante focalizarmo-nos na aversão à incerteza e na orientação a longo prazo.

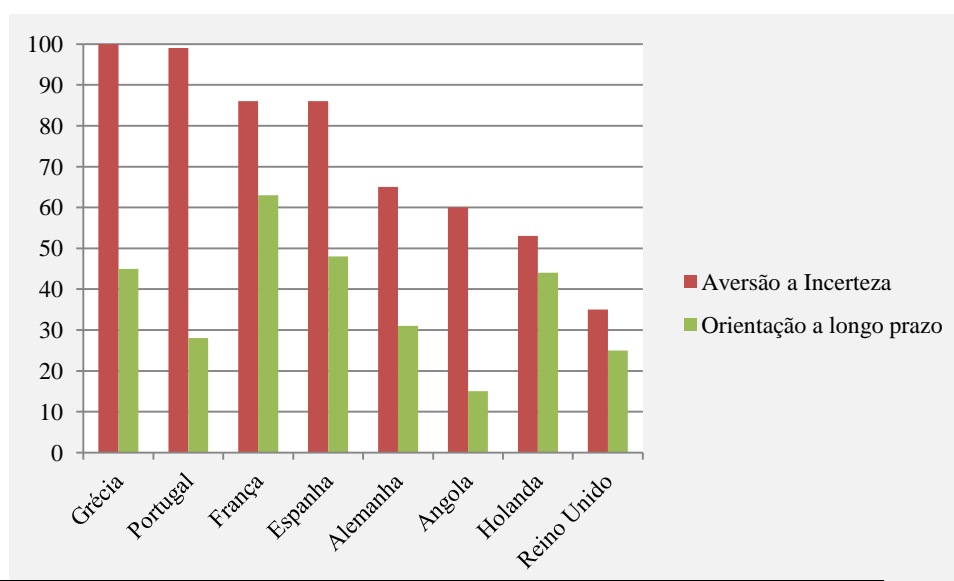
“ Aversão à Incerteza”, Geert Hofstede (2001, p.145) chama-nos a atenção que “Aversão à Incerteza” não é o mesmo que aversão ao risco. Aversão ao risco é definido como a probabilidade expressa numa percentagem de que um determinado evento pode acontecer. “*Aqui falamos de incerteza sobre um facto básico da vida humana com os quais temos de lidar nos domínios da tecnologia, leis e religião, que é a incerteza quanto ao futuro*”. É esta propensão para a incerteza quanto ao conhecimento das regras e das leis que regulamentam as relações de negócios entre os diferentes países o modo como estas são aceites, que podem influenciar o desenvolvimento das atividades económicas entre mercados além-fronteiras. Esta incerteza também pode estar influenciada pela capacidade de “visão a longo prazo”. Esta é uma das últimas

dimensões estudadas por G.H. que se pode traduzir pela capacidade de uma sociedade em lidar com os desafios do futuro. Sobre esta dimensão G.H (2001, p.361) diz-nos que “Empresas em culturas orientadas a longo prazo estão acostumados a para a construção de fortes posições nos seus mercados, não esperando resultados imediatos”.

Portugal tem o segundo maior índice de aversão à incerteza, conforme a classificação apresentada pelo centro de Hofsted (Gráfico 1 - Quadro comparativo - Aversão a Incerteza - Orientação longo prazo).

Aliado a este alto índice, apresentamos também um dos menores índices de orientação a longo prazo. Conjugados os dois, podemos resumir que os portugueses têm uma preferência muito grande para evitar a insegurança, pouco intolerantes com comportamentos pouco ortodoxos, preferindo um pensamento normativo, pouca propensão em poupar para o futuro, e um foco na obtenção de resultados rápidos.

Gráfico 1 - Quadro comparativo -Aversão a Incerteza - Orientação longo prazo



Fonte. Criado pelo autor, com base nos dados do site <http://geert-hofstede.com/portugal.html>, consultado em 31/7/2015

2.2 Cultura de negócios

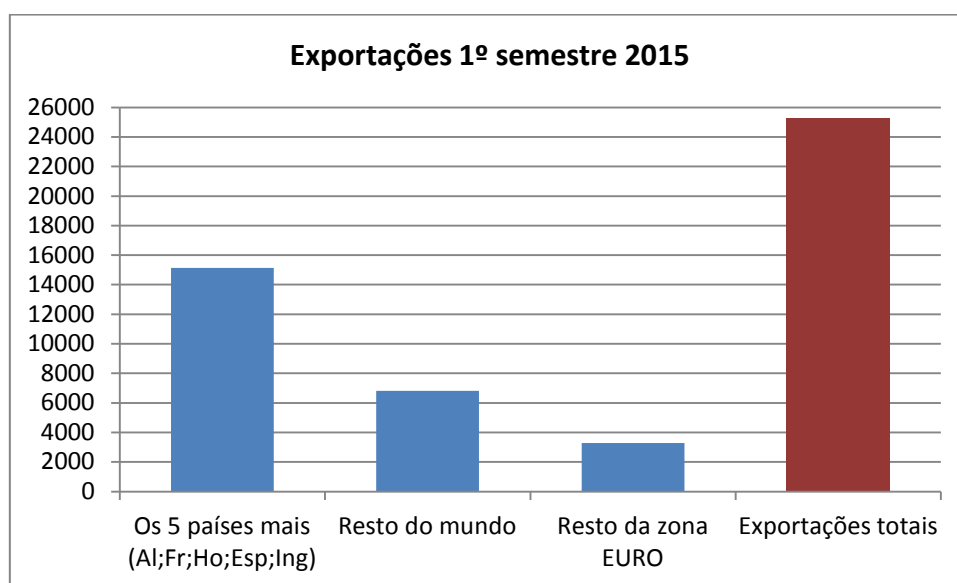
Se as dimensões culturais, estudadas por G. Hofstede (2001), de uma determinada sociedade podem influenciar o modo como as pessoas de diferentes países interagem e comunicam para desenvolverem os seus negócios, não haverá também uma cultura de negócios com os seus símbolos, sistemas padronizados e linguagem que podem ser facilitadores na materialização dos negócios?

Na introdução do DL 159/2009 que aprova o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), refere que um dos objetivos é “ *liberalização do comércio e globalização da economia; Internacionalização das empresas, criação de subsidiárias, fusões aquisições, empreendimentos conjuntos e alianças estratégicas*” (pág. 6)(Sistema de Normalização Contabilística, n.d.)

Na mente dos fundadores da UE, Walter Hallstein, o seu primeiro presidente, promete concentrar todas “*suas energias no processo de integração económica e não no de integração política, tornando-se um firme defensor da unidade europeia através da constituição de uma Comunidade Económica Europeia*” (pág. 16)(Pol, 2013). Num trabalho sobre o euro e a construção europeia, Ma. João Silveirinha refere que “*embora a visão do projeto europeu retratada ao longo do ano nos jornais fosse essencialmente focada na economia nacional, imediatamente antes e depois do lançamento da moeda esta foi tratada como instrumento que traria crescimento económico para o país por via do crescimento económico da Europa*” (pág. 77) (Silveirinha, 2005).

Todos estes acontecimentos contribuíram para moldar uma nova cultura de negócios dentro do espaço europeu, ao constituírem normas contabilísticas e fiscais transversais a todos os países pertencentes a esta área económica, assim como a base da livre circulação de mercadorias e pessoas tendo também por denominador comum a mesma referência monetária.

Gráfico 1 Exportações 1º semestre 2015



Fonte: Gráfico criado com base nos dados do ITC, consultado a 15-82015

Os dados referentes às exportações do 1º semestre de 2015, divulgados em agosto 2015, mostram que 25,3 mil milhões de euros exportados, a zona euro absorveu 18,4 mil milhões de euros (73%), sendo que cinco países Alemanha, França, Holanda, Inglaterra e Espanha absorveram 15,2 mil milhões ou seja 60% do valor exportado.

Em comum estes países (salvo Inglaterra) têm uma moeda, um sistema bancário (quase) integrado e sistemas de contas normalizados, além da livre circulação de mercadorias. Regras estas, compreendidas e aceites por todos os agentes económicos, o que permite criar uma linguagem comunicativa de negócios facilitadora dos mesmos, ou seja uma determinada cultura de negócios.

2.3 O Processo de Internacionalização

O desenvolvimento do comércio para lá das fronteiras do país, de um modo geral desenvolve-se sequencialmente, aumentando de intensidade e complexidade, que vai desde a simples venda de bens aos serviços a uma presença física própria e autónoma.

Wiedersheim & Paul, em 1972, ao estudarem o processo de internacionalização de quatro empresas suecas, verificaram que estas seguiram a mesma estratégia de internacionalização e que o fizeram de um modo gradual. Ou seja começaram por fazer negócios com clientes dos países mais próximos e, conforme aumentava o volume de negócios e a distância ao país, iam adotando filiais de vendas passando mais tarde face à dimensão do mercado à produção dos próprios produtos nesses mercados. Comum a todas estas empresas, foi a adoção deste sistema a que chamaram de gradualista (Wiedersheim-Paul, 1972). Estes definem quatro estágios da empresa- “*Sem qualquer atividade exportadora; exportação via representantes independentes (agentes), filiais de vendas e por último, produção fabricação*”, pág. 307(Wiedersheim-Paul, 1972).

Este processo, com algumas exceções, parece está a ser seguido por muitas empresas portuguesas, onde o agente ainda é um elemento importante na venda. Em alguns casos presentes no nosso estudo e apresentados mais à frente, assistimos à existência de filiais de apoio a vendas ou à prestação de serviços de garantia pós venda.

A existência de produção no estrangeiro pode ainda revestir-se de duas etapas: através de uma joint-venture (JV)² – empresa constituída com um parceiro local de forma a suprimir conhecimentos da cultura local e ou por obrigatoriedade legal; ou sobre a forma de Green Field³ - onde toda a responsabilidade cabe à empresa mãe.

² Um acordo comercial em que duas ou mais partes concordam em reunir os seus recursos com a finalidade de realizar uma tarefa específica. Esta tarefa pode ser um novo projeto ou qualquer outra atividade empresarial. Numa joint venture (JV), cada um dos participantes é responsável por lucros, perdas e custos associados. No entanto, o empreendimento é da entidade, separada e independentemente de outros interesses empresariais dos participantes.

³ Uma forma de investimento direto estrangeiro, onde uma empresa-mãe começa um novo empreendimento num país estrangeiro através da construção de novas instalações operacionais a partir do zero. Além de construir novas instalações, a maioria das empresas-mãe também criam novos postos de trabalho no país estrangeiro com a contratação de novos funcionários.

2.4 Fatores que influenciam a decisão dos empreendedores para a entrada em novos mercados

2.4.1 - Conhecimento e informação

A existência de diversas fontes de informação (as fontes de informação, disponibilizadas pelas diversas associações sectoriais, fontes governamentais e ainda o acesso a bases de dados e estudos de diversas organizações mundiais, fontes de informação essenciais ao conhecimento e estudo de mercados) torna mais fácil o acesso das empresas ao conhecimento sobre mercados. Estas fontes são complementadas através de redes com clientes, fornecedores e concorrentes com acesso direto ao mercado.

Todas estas fontes ao fornecerem informação sobre mercados, quando conjugadas com o conhecimento do empreendedor, podem despoletar a decisão de internacionalização e ajudam a gerir o risco e a diluição do mesmo (Ng Siew Imm, 2006); (Perks & Hughes, 2008).

Quando os empreendedores têm acesso a fontes de informação e desenvolvem fortes redes, torna-se mais fácil superar os problemas inerentes à entrada num mercado estranho, ajudando a superar de igual modo a limitação de recursos, aumentando a credibilidade dos projetos (Lu & Beamish 2001)

No caso dos países asiáticos em vias de desenvolvimento, constatou-se que nas empresas de *software*, que a utilização de “redes de *networking*” tem ajudado a reduzir as distâncias culturais entre países, facilitando a internacionalização e aumentando o sucesso das mesmas nesses novos mercados (Ng Siew Imm, 2006).

Contudo, nem sempre o acesso à informação tem a mesma influência em países com fases de desenvolvimento diferentes. Por isso torna-se importante saber se as PME's dos países menos desenvolvidos são de igual modo influenciadas pelas redes de informação (Ng Siew Imm, 2006).

As empresas portuguesas, por razões diversas, têm nos últimos anos apresentado uma forte tendência de procura de mercados externos para as suas atividades, pelo que se torna importante saber se este é um movimento de internacionalização estruturado e planeado, ou pelo contrário, se estamos perante um movimento de sobrevivência. A internacionalização é o fruto de uma série de fatores envolventes que fazem despoletar no decisor a necessidade de entrar em novos mercados. A decisão de

internacionalização não é um ato único possível de separar, mas o resultado de uma série incremental que levam à internacionalização (Johanson & Vahlne, 1986).

Com base na escola nórdica, a procura de novos mercados surge como o aumento da necessidade de controlar a venda e o aumento da exposição a ofertas e pedidos para estender as operações (Wiedersheim-paul, 1972).

Assim como Devinney (2011), esta investigação abstrai-se do processo de investimento da empresa, para se concentrar singularmente no empreendedor ou no gerente que possui a responsabilidade final para que a decisão seja tomada.

2.4.2 - Visão e decisão

Perante os mesmos fatores, os empreendedores não têm a mesma atitude decisória. Dependendo dos seus mapas cognitivos que influênciam a compreensão do meio envolvente, a sua experiência internacional e educação levam a tomadas de decisão diferentes (Aharoni et al., 2011).

Os conhecimentos obtidos em experiências pela participação em processos de entrada de novos mercados são um importante fator na criação de capacidades do empreendedor quando colocado perante a necessidade de desenvolver estratégias futuras e por conseguinte vem beneficiar as suas competências decisórias sobre novos mercados (Aharoni et al., 2011).

No entanto, as decisões estão sujeitas a diversas restrições, incorporando rotinas organizacionais, meio envolvente e políticas estruturais que limitam as opções a considerar assim como o tempo do seu desenvolvimento (Devinney, 2011).

Quando se analisa a construção de modelos de tomada de decisão de empreendedores, que estiveram na origem da sua própria empresa e gestores que não tem ligações à propriedade, os processos de tomada de decisão são diferentes. Os empreendedores são mais suscetíveis ao uso de preconceitos e heurísticas do que os gestores das grandes organizações (Busenitz & Barney, 1994a).

Podemos considerar duas formas de tomada de decisão. Racional e não racional.

A tomada de razão racional implica ponderação e bom senso, pelo contrário, “não racional” é definido como não dotado de razão de raciocínio (Busenitz & Barney, 1994b). Enquanto uma tomada de decisão racional é suportada por uma série de informações coletadas de modo a um conhecimento o mais completo possível para a

tomada de decisão, a tomada de decisão não racional é tomada com base nas informações disponíveis no momento, mas onde o decisor toma a sua decisão com base na sua autoconfiança, preconceitos através de heurísticas formadas pelas suas experiências e intuições. Se aguardasse o momento para ter disponível toda a informação necessária à tomada de uma decisão racional, muitas vezes a janela de oportunidade já terá desaparecido ou tomada por um outro decisor mais rápido (Busenitz & Barney, 1994a).

No entanto empresários das PME's são levados a tomar decisões com base na sua intuição e autoconfiança, sobrepondo-se à disponibilização de informações, que, pela sua exigência de tempo no tratamento das mesmas, poderia inviabilizar as oportunidades surgidas (Busenitz & Barney, 1994a);(Dane & Pratt, 2007).

É esta a capacidade do empreendedor que galvaniza a empresa, independentemente de saber se o caminho é o meio correto, o que obriga a um trabalho mais profundo para conhecer como estes conseguem apoio para a definição do futuro da empresa. As competências deste indivíduo, a extensão do seu conhecimento tático e a experiência profissional irão certamente conduzir à tomada de decisão de internacionalizar a sua atividade (Perks & Hughes, 2008).

Estas capacidades cognitivas e capacidade de decisão, que são importantes numa fase inicial da empresa, podem tornar-se nefastas numa fase mais avançada de maturidade da mesma, e assim como as fez aparecer e desenvolver, também pode contribuir para o seu desaparecimento (Aharoni, 1999)(Busenitz & Barney, 1994a).

Os executivos com elevada autoestima, são levados a acreditar que possuem todas e as melhores informações, que conhecem todos os envolvimento do negócio, que conhecem todos os dados e entendimento das situações estratégicas e das alternativas disponíveis assim como o seu possível desenvolvimento para poderem decidir, dispensando deste modo o apoio dos diversos quadros da empresa assim como uma a possibilidade da discussão das decisões com estes. Não delegam, agem literalmente e muitas vezes não percebem o risco de tais decisões (Hiller & Hambrick, 2005)(Malmendier & Tate, 2005b) (Malmendier & Tate, 2005a).

A tomada de decisão, numa PME, é um ato solitário do gestor que assume, perante a empresa a responsabilidade de levar a atividade da empresa para os mercados.

Tendo em conta os nossos primeiros pontos, a primeira Proposição a investigar será:

Proposição - 1

O conhecimento do gestor e sua visão influenciam a decisão do empreendedor para internacionalizar?

2.4.3 - Distância Física e Cultural

As distâncias físicas que separam os países estão cada vez mais esbatidas. A oferta de meios de deslocação diversa, com preços cada vez mais reduzidos aliados à facilidade de acesso a esses mesmos países, tornaram as deslocações possíveis, acessíveis e fáceis para a maioria das pessoas e das empresas.

Contudo existem distâncias não físicas que se tornam muito mais importantes no contexto da internacionalização das empresas. Hofstede, que estuda e investiga diversos valores, a que chamou no seu todo como “distância cultural”, que influenciam o modo de agir nos mercados e os tornam diferentes, apresenta-nos no seu livro “Culture’s Consequences” (Hofsted; Geert H., 2001a), uma nova forma de olhar os mercados com base em valores que tomam dimensões diferentes de mercado para mercado, aproximando-os ou afastando-os, independentemente da sua distância física. A conclusão destes estudos é que a distância cultural é uma importante variável para a internacionalização, afetam ambas as escolhas do processo de entrada e a taxa de sucesso.(Hofsted; Geert H., 2001b). Já Ahroni (2011) vem chamar a atenção para os efeitos da cultura nacional sobre as características estruturais das organizações e como elas influenciam os processos de tomada de decisão estratégica das PME’s, muito principalmente no que se refere à descentralização hierárquica e a aversão à incerteza (Aharoni et al., 2011).

Os empreendedores tende, numa primeira fase, a entrar em mercados fisicamente mais próximos com culturas parecidas ou que por contatos anteriores os sintam mais acessíveis. A maioria dos estudos confirma que os empreendedores preferem entrar em países com línguas similares, sistemas de negócios e nível de desenvolvimento de negócio igual ao do seu país (Johanson & Vahlne, 1986).

Certamente que as experiências vividas pelos gestores fazem parte da sua formação e estão na base das suas tomadas de decisão. Algumas investigações dizem que as ações do gestor parecem ser circunstâncias e não necessariamente impostas pelas condições da indústria ou da empresa, embora, e a seguir, venham chamar a atenção para a necessidade um estudo mais aprofundado e alargado sobre a influência da cultura na internacionalização (Perks & Hughes, 2008).

Na verdade, quando estudamos as empresas familiares, tornam-se mais evidentes as percepções e as intuições do gestor/empreendedor na forma como gere o negócio e decide os seus investimentos. Estamos a falar de empresas de pequena dimensão onde a gestão é baseada nas relações com e do meio envolvente, da ligação familiar, da portugalidade, da percepção que este tem das oportunidades, do conhecimento empírico e da sua capacidade ou necessidade em expandir o seu negócio. As dimensões culturais, numa empresa familiar, tem uma influência muito mais poderosa do que nas empresas não familiares.(Zahra, Hayton, & Salvato, 2004).

A nossa segunda Proposição tem em conta este tipo de distância.

Proposição - 2

A percepção da distância cultural/psíquica entre o mercado doméstico e mercado externo influencia a decisão do empreendedor para internacionalizar?

2.4.4 - Aversão ao Risco e Recursos

Cada gestor é um ser único, com as suas crenças e capacidades que são adquiridas através das suas experiências e vivências. A tomada de decisão de um gerente-empreendedor tem por base além das suas características o seu conhecimento e a sua experiência pessoal de atuar em ambientes de risco e de incerteza(Aharoni et al., 2011) .

Os mercados externos são diferentes entre si, não só pelas dimensões culturais que variam de país para país (“The Hofsted Centre,” 2014), mas também pela sua diferente aversão à incerteza.

A aversão à incerteza caracteriza-se pela ambiguidade e desconforto com que uma sociedade lida com um futuro desconhecido, com rígidos códigos de crença e comportamentos intolerantes e pouco ortodoxos sujeitos a tensões que podem provocar alterações dos ambientes económicos, sociais e políticos (“The Hofsted Centre,” 2014). Perante a incerteza, o tomador de decisão, procura apoio nas suas experiências, no seu conhecimento e a sua capacidade para lidar com situações de risco. As suas qualidades cognitivas desempenham aqui um papel relevante nas competências de cada um, o que torna cada decisor único que age de forma própria e única (Aharoni et al., 2011).

O homem é por natureza avesso ao que desconhece e não domina, à incerteza. A falta de conhecimento dos mercados externos aliado à aversão à incerteza são as razões estudadas que estão na base da decisão dos empreendedores em decidir iniciar o seu processo de internacionalização através dos países vizinhos com características culturais semelhantes (Wiedersheim-paul, 1972). Por outro lado, perante um clima de incerteza, a decisão não tem a mesma assimetria quanto aos resultados esperados. Os resultados de vários estudos sugerem que *“tomadores de decisão são aproximadamente duas vezes mais propensos a tentar evitar perdas do que ganhos favor; isto é, a sua “função de valor” é duas vezes mais íngreme quando consideram perdas do que quando consideram”* pág. 115 (Trevis Certo et al., 2008).

O empreendedor ao divulgar a pretensão de realizar determinada ação, compromete-se perante a empresa e sociedade em geral, por um questão e ética, (Vitell & Barnes, 1993) e muitas vezes pelas expectativas criadas e sobre a sua ação, veem-se compelidos a realiza-las mesmo sabendo que existem maiores probabilidades de vir a gerar perdas e instabilidade (Trevis Certo et al., 2008).

O excesso de confiança dos decisores pode levar a aguardar pelos resultados dos estudos ou confiantes na sua capacidade de observação, por terem sido bem-sucedidos em situações semelhantes, são propensos a acreditar que vão continuar a ter êxito em novos empreendimentos, com fatores que desconhecem, o que conduz a hipóteses de sucesso não sustentadas (Trevis Certo et al., 2008).

As empresas têm à sua disposição diversos recursos. Compreendem-se como recursos todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, recursos humanos, técnicos, controlados pela empresa e que permitem conceber e implementar estratégias para melhorar a sua eficiência e eficácia.

Jay Barney refere quatro potenciais fontes capazes de gerar sustentáveis vantagens competitivas; valor; raridade; inimitabilidade e substituibilidade (Barney, 1991).

Tais vantagens, raras, inimitáveis, não substituíveis são fontes e recursos controlados pela própria empresa. Nestes casos, para o gestor/empreendedor, estes atributos tem importância quando, quando reconhece o potencial dos mesmos no desenvolvimento empresa. Sem esta percepção, as potenciais capacidades sustentáveis não são provavelmente aproveitadas e desenvolvidas (Barney, 1991).

Contudo as limitações de recursos apenas são problemáticas quando as estratégias da empresa e seus requisitos não são bem definidos e claros. Estas limitações de recursos podem ser minimizadas com o acesso, por parte da empresa, a diversificadas fontes de informação que a dotam de amplos conhecimentos, que vão funcionar como facilitadores da tomada de decisão e minimizar a limitação de recursos. Alguns investigadores, em estudos sobre a limitação de recursos (Perks & Hughes, 2008), não encontram evidência de que a presença de recursos adequados, nas empresas de média dimensão, tenham motivado os gestores a uma a decisão de internacionalização.

Conjugando a análise anterior podemos formular a seguinte Proposição:

Proposição - 3

O grau de tolerância ao risco baseada nos recursos da empresa inibe a tomada de decisão do empreendedor para internacionalizar?

2.4.5 - Relacionamento com Clientes

A internacionalização é o produto de uma série de decisões incrementais (Johanson & Vahlne, 1986). Segundo estes investigadores, as decisões iniciam-se com as exportações, até que chegam ao momento de os empreendedores decidirem da necessidade de uma presença “física” no mercado externo. As empresas gradualmente vão ganhando experiência e absorvendo culturas e métodos de trabalho dos mercados através das relações com os clientes locais e de informações obtidas através destes. Estas informações e o conhecimento do mercado reduzem os riscos de um futuro investimento de internacionalização nesse mercado (Johanson & Vahlne, 1986).

Muitos dos processos de internacionalização são um processo de *upgrade* de transações já existentes com os mercados para onde as empresas exportam.

Inicia-se um processo de internacionalização porque a importação do produto ficou mais caro e existe a necessidade de satisfazer o mercado local, ou porque foram criadas condições localmente que permitem uma maior rentabilidade de produção local.

A satisfação de um mercado importante para a empresa e em fase de expansão, quando confrontada com barreiras à importação, custos de transportes, obriga a empresa a reposicionar-se no mercado, procurando parceiros locais que lhe permitam continuar a satisfazer o mercado através da produção local (Johanson & Vahlne, 1986).

Quando a empresa já se encontra no mercado, procura encontrar junto dos seus principais clientes uma parceria que em geral passa por uma joint-venture, como primeiro passo para se internacionalizar. Através desta associação a empresa procura explorar os conhecimentos que o parceiro local tem do mercado, assim como as suas conexões comerciais e oficiais, além do conhecimento do comportamento perante o quadro legislativo do país recetor do investimento (Fernández & Nieto, 2005)(Lu & Beamish, 2001).

Os estudos sobre a tomada de decisão de internacionalização têm dado grande importância à proximidade com o cliente. (Perks & Hughes, 2008), vêm reforçar esta posição ao informar “ ... *porque a proximidade com o cliente antes de internacionalização atenua parte do risco do negócio, mas , ironicamente, acrescenta uma forma de risco de mercado porque a empresa pode tornar-se mais dependente do cliente-chave no período inicial de internacionalização. Isto sugere a necessidade de muito mais pesquisa sobre a natureza das decisões «de risco»*” pág. 321.

O papel do ambiente externo é importante, pois nenhuma empresa pode operar independentemente do seu contexto de mercado sem fortes ligações aos clientes (Perks & Hughes, 2008). Desta forma, formulamos a seguinte proposição:

Proposição - 4

O forte relacionamento com os clientes influencia a tomada de decisão dos empreendedores para internacionalizar?

2.4.6 - Complexidade Produto/Serviço

Os relacionamentos entre os diversos operadores do mercado são parte importante das características de um gestor, que ao liderar uma empresa tem sempre no seu horizonte a tomada de decisões sobre o desempenho da mesma.

O conhecimento dos mercados, as informações sobre os mesmos, são o suporte para a tomada de decisão do empreendedor, sem as quais este não poderá ter suporte para decidir, mesmo que de uma forma empírica. As fontes de informação requerem um trabalho de relacionamentos através do tempo construindo estas a base de suporte de decisão do empreendedor.

Estas fontes de informação industrial são o resultado de interações com outras empresas e entidades e afetam as formas de conhecimento de mercado e também a tomada de decisão de investimento estrangeiro (Aharoni et al., 2011).

A experiência de um mercado e a informação obtida através das redes, aumenta a probabilidade de um país ser preferido em relação a outro para o empresário iniciar o processo de internacionalização da sua empresa. Na falta de experiência e conhecimento de mercados externos, existe a tendência para se iniciar o processo de internacionalização para os países que geograficamente e culturalmente estão mais próximos e onde existam empresas semelhantes com grande experiência internacional (Johanson & Vahlne, 1986) (Davidson, 1980).

Quando se trata de pequenas e médias empresas, onde os fundadores continuam a ser os principais decisores, estes tem acumulado muito mais informação, apresentando também maiores redes de contato, maior *know-how* sendo por isso mais propensos a internacionalizarem a sua atividade (Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2001).

Quando o produto tem uma grande procura num país externo, ou este país pode ser uma fonte de substituto de altos custos de produção, a procura aumenta muito rapidamente, os empreendedores começam a perguntar a eles mesmos se é o momento de assumir o risco de estabelecer uma produção local.

Os produtores terão a prudência e a sabedoria de balancear um número complexo de considerações. Custos marginais de produção, custos de transporte dos produtos a exportar para esse país, taxas de importação, e se verificarem que os custos (país de origem) face à perspectiva dos custos no país de importação (país de destino) forem menores, certamente que a tendência será evitar o investimento (Raymond, 1966).

Desta forma, a complexidade de produto, leva-nos a formular a seguinte Proposição:

Proposição – 5

A complexidade do produto-serviço influencia a decisão do empreendedor para internacionalizar?

2.4.7 - Limitações Internas e Oportunidades Externas

Existindo oportunidades em mercados externos e considerando que as fontes de informação e conhecimento desses mercados são acessíveis a todas as empresas, podemos questionar o porquê da razão da não internacionalização de todas as empresas. Já Perks & Hughes (2008) o afirmava, ao colocar em causa se forças externas são suficientes para despoletar a internacionalização total de um setor, “*se as condições do ambiente externo são favoráveis, por que razão todas as empresas de um setor não se internacionalizam?*” *pág. 313* (Perks & Hughes, 2008).

A entrada da China na OMC em 2001 veio colocar grandes incertezas às PME portuguesas, quer pela concorrência exercida nos principais mercados de destino das exportações portuguesas (europa com 80% do volume de exportações efetuadas por Portugal), quer no mercado interno pela fragilidade do nosso comércio, quer pela facilidade com que os produtos, com origem na China, através de sistemas de distribuição fechados e dinâmicos, entram no nosso mercado e no mercado comunitário.

Ou seja a entrada da China teve, nos últimos dez anos, um impacto negativo significativo sobre a produtividade e transações de alguns setores da indústria portuguesa, entre eles o calçado, têxtil e *tableware* (cerâmica de mesa e decorativa) (Patrícia & Soares, 2012).

O setor da construção, quer o habitacional quer o de infraestruturas viveu nos últimos anos uma fase de contração devido à escassez de crédito para a habitação, quer pela falta de capacidade dos governos quer dos privados em sustentarem projetos de grandes dimensões. A internacionalização das empresas que trabalham na área deste setor foi uma estratégia de procura de novas oportunidades em mercados externos,

motivada fundamentalmente pela expectativa da diminuição progressiva da dependência do mercado interno, que resultou numa forte quebra do mesmo (Neto João Diogo Oliveira Jorge, 2010) .

A degradação dos fatores de produção, tais os custos energéticos, a escassez de matéria-prima ou mesmo o aumento das barreiras alfandegárias, poderão ser fatores que induzem o despoletar do processo de internacionalização. Por outro lado, os incentivos governamentais, tais como os de índole fiscal, financeiros e/ou de acesso a infraestruturas em mercados conhecidos pelas empresas, podem vir a incentivar a deslocalização de sistemas de produtivos para esses países.

A facilidade de comunicação que permite uma maior aproximação entre países e culturas, permite também um maior conhecimento aos gestores das empresas das oportunidades oferecidas e dos obstáculos a ultrapassar. No entanto, alguns investigadores, tomando como importante o impacto dos fatores culturais dos países de destino no processo de internacionalização, referem que o impacto dos fatores económicos, do potencial de mercado e a distância geográfica deve ser reconhecido como tendo a maior importância (Clark & Pugh, 2001) .

Em 2012, a presidente da ANIP (Agencia Nacional de Investimento Privado) - Angola, centra a prioridade desta agência de investimento na captação de investimento para os setores agroindustrial e indústria transformadora, seguindo as orientações do governo angolano.(Abrantes, 2012) pp. 30). As fortes oportunidades de negócio com Angola, conjugada com a redução significativa de oportunidades de negócio em Portugal, levou a que muitas empresas portuguesas deslocassem para este mercado.

De acordo com a definição de Alexander et al. (2007), as dinâmicas que levam à internacionalização têm em consideração o aparecimento de oportunidades internacionais à disposição dos empreendedores colocando em evidência a sua capacidade na exploração dessas mesmas oportunidades numa antecipação da saturação da sua atividade doméstica, o que os obriga a considerar a transferência das suas operações para os mercados internacionais (Hutchinson, Alexander, Quinn, & Doherty, 2007).

No entanto estas oportunidades serão certamente analisadas tendo em consideração as condicionantes colocadas pelas restrições impostas pela legislação do próprio mercado de destino, mas também pelas forças competitivas que existem em ambientes internacionais e no mercado local. No entanto, a intervenção agressiva dos governos, as mudanças tecnológicas e as rivalidades locais, podem contribuir para criar

ambientes hostis, desincentivadores à expansão internacional das empresas (Garvis & Zahra, 2000).

Desta forma, a nossa Proposição final é:

Proposição – 6

As limitações do mercado interno e a existência oportunidades de negócio em mercados externos, tem influência nas condições motivadoras na decisão do empreendedor para internacionalizar?

Em resumo tínhamos por base proceder à investigação de seis fatores, que denominamos de proposições, com o objetivo de conhecer a influência dos mesmos no processo de decisão dos empreendedores para a internacionalização. Começámos por procurar saber as suas fontes de informação ou os conhecimentos de experienciais passadas a sua capacidade de decisão, quais as que mais influenciam a sua decisão. Se as diferenças culturais entre países, a sua aversão ao risco e a suas fontes de financiamento, são fatores dissuasores ou qual a sua influência no “*modus operandi*” do mesmo. Por último procuramos confirmar a influência e a razão de os clientes como principal motivo de internacionalização e qual a influência da contração económica do mercado doméstico.

2.5 - Modelo de decisão

O modelo de investigação, com pequenas adaptações ao mercado português, teve como base o protocolo criado por “Keith J. Perks, Mathew Hughes, no trabalho “*Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms* “ de outubro de 2006, anexo ao mesmo, através do qual analisaram 16 PME’s de 3 países (Inglaterra, França e Itália) (Perks & Hughes, 2008).

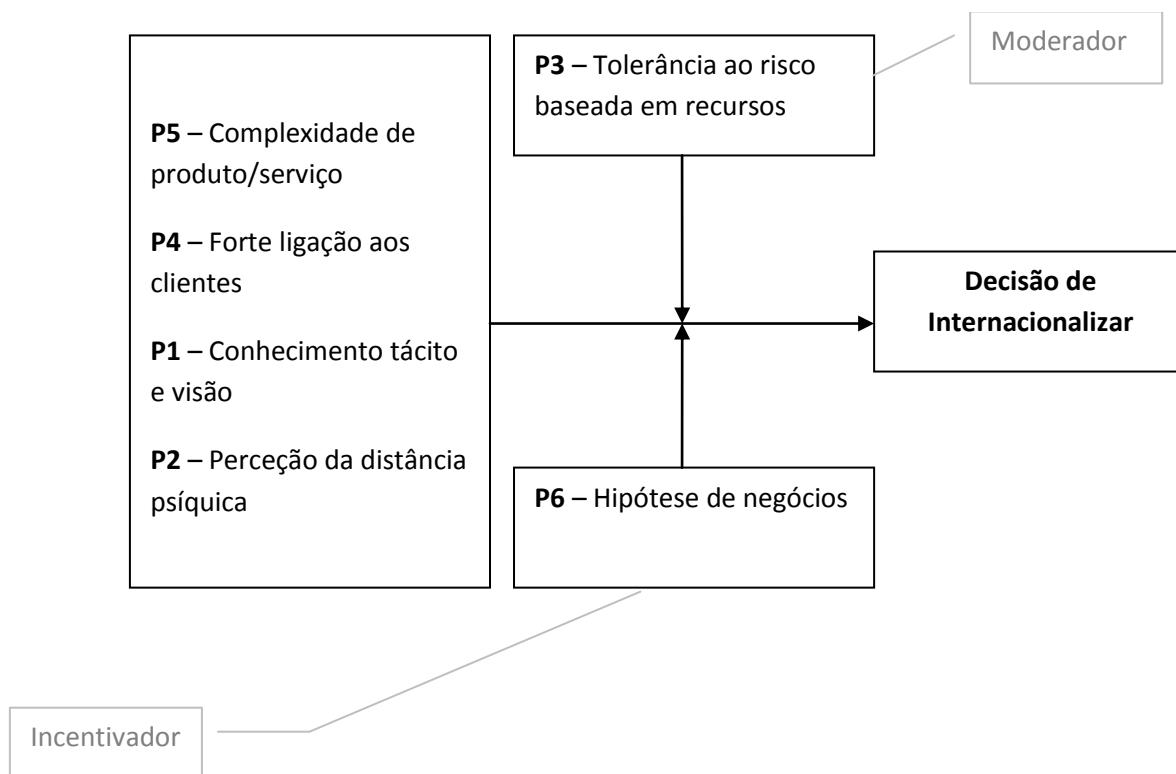
As proposições 1, 2, 4 e 5 procuram conhecer a empresa e a direção da mesma assim como o sistema de gestão implementado. De salientar a procura de perceção da sensibilidade para as questões de distância cultural e física e a sua relação com o processo de internacionalização. A influência de clientes na internacionalização pode ser significativa, mas é necessário conhecer até onde vai esta influência na decisão de

internacionalização. A formação, conhecimento e experiência anterior também pode ser um elemento fundamental na tomada de decisão, mas é necessário confrontar os indivíduos com e sem experiência ou formação afim de se conhecer esta mesma influência.

A proposição 3 foi inserida como moderador. Será que as percepção de risco pelos investidores nos mercados alvo têm influência na decisão de investir? Como é que os gestores consideram estes fatores e como lidam com os mesmos.

A proposição 6, ao contrário da 3ª, é considerada como um motivador. A existência de conhecimento oportunidades de negócios em mercados externos levam a que as empresas, pela diminuição das oportunidades ou de consumo no mercado doméstico encontrem aqui uma alternativa para a continuidade e ou aumento da sua atividade. Os investigadores (Karagozoglu & Lindell, 1998), mostram que a existência de oportunidades nos mercados externos foram dos principais motivos para a internacionalização das empresas.

Figura 2 – Modelo Teórico



2.6 - Caracterização das atividades económicas na região de Leiria.

Leiria, enquanto distrito é uma região dispersa, com grandes assimetrias geográficas, no desenvolvimento económico e social nos dezasseis concelhos que compõem o mesmo. Ao nível da análise estatística, este está repartido por diversas unidades de análise, entre elas o Pinhal Litoral.

Os concelhos que compõem o “Pinhal Litoral” (Leiria; Batalha; Marinha Grande; Pombal e Porto de Mós), objeto da nossa análise territorial, estão aqui representados possibilitando deste modo a criação de indicadores económicos com base nos dados do Instituto Nacional de Estatísticas (INE).

2.6.1 - Atividade exportadora

A atividade exportadora das empresas sediadas no Pinhal Litoral além de acompanharem a evolução nacional, (Gráfico 2 - Exportações Nacionais versus Pinhal Litoral) revelam uma maior dinâmica relativa, ao aumentar a sua contribuição para o valor exportado de 2,00% em 2004 para 2,79% em 2014.

Já a nível de produtos exportáveis a região de Leiria tem maiores contributos face ao todo nacional nos produtos com base nas obras em pedra -13,37%, seguindo-se os produtos com base no plástico com 7,12% e com base em metal 5,16% (Gráfico 3- - Bens Exportados - Pinhal Litoral versus Nacional, ano 2014).

Gráfico 2 - Exportações Nacionais versus Pinhal Litoral

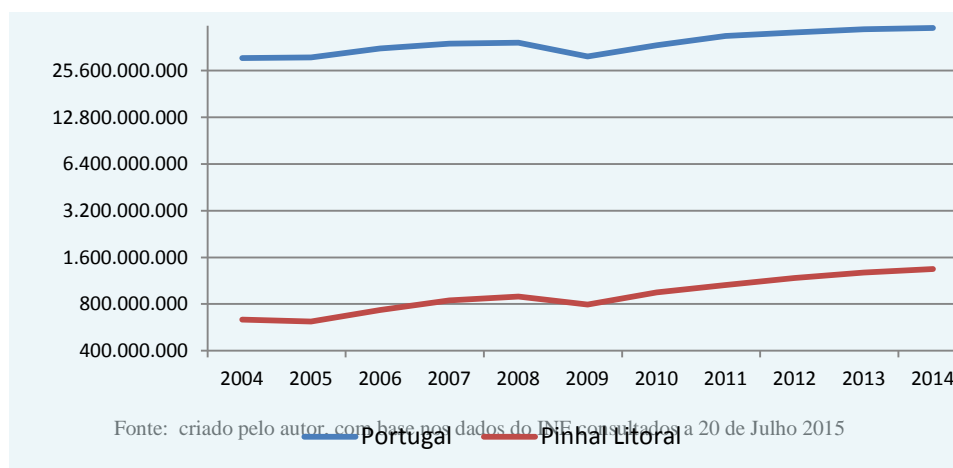
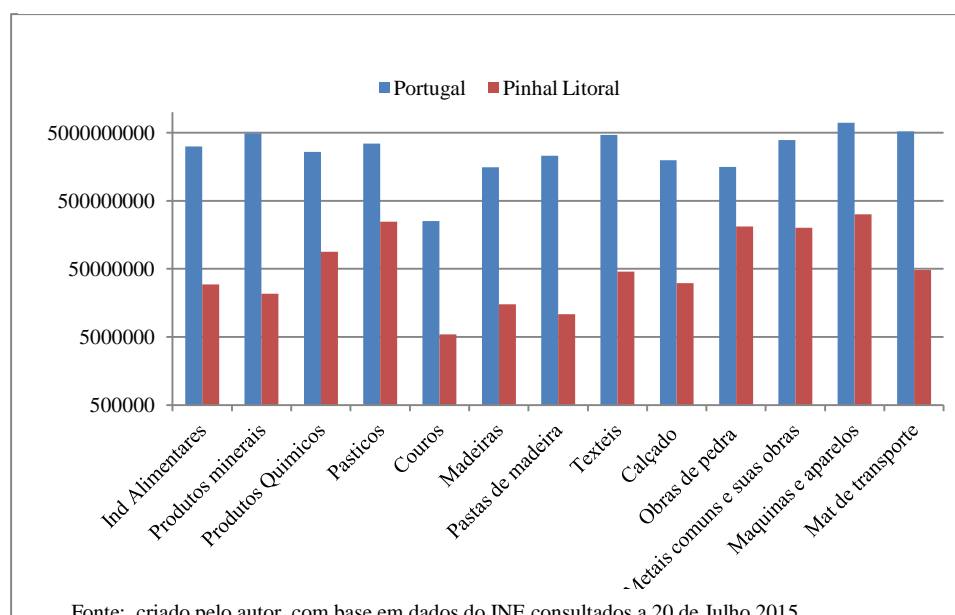


Gráfico 3- - Bens Exportados - Pinhal Litoral versus Nacional, ano 2014

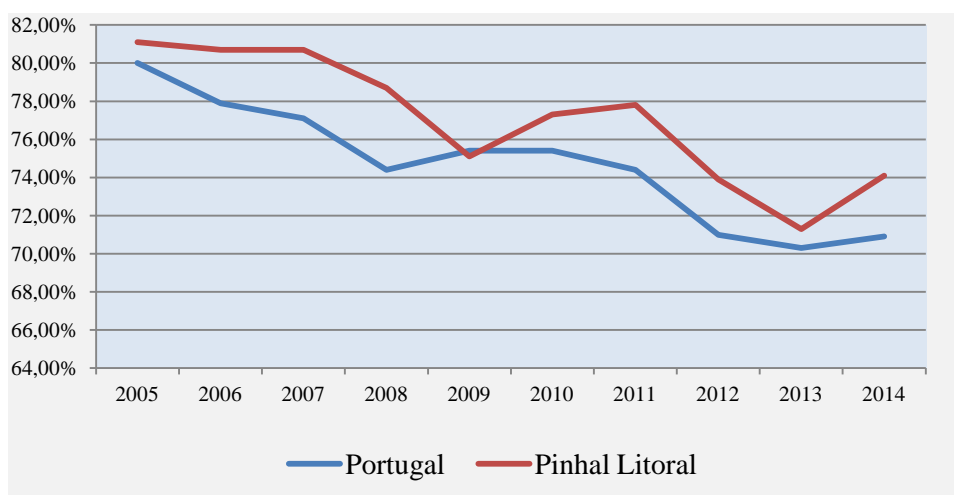


Com base nos dados do ITC⁴, cinco países (Alemanha, França, Reino Unido, Espanha e Holanda) absorvem 57% das exportações portuguesas, sendo que só a Espanha representa mais de 23%.

Pela análise aos dados do INE concluímos que o comportamento exportações portuguesas face ao mercado intracomunitário ao longo dos últimos nove anos, reduziu a sua dependência em 10%, passando de 80% para 71% em 2014. No entanto a dependência do Pinhal Litoral face a estes mercados é ligeiramente maior, 81% em 2004, 71% em 2013 voltando a subir para 74% em 2014. No entanto, em ambos os casos, no ano de 2014, apresenta um aumento de dependência, invertendo a tendência de descida. Gráfico 4 - Exportações para a UE - Portugal versus Pinhal litoral).

⁴ International Trade Centre – www.trademap.org

Gráfico 4 - Exportações para a UE - Portugal versus Pinhal litoral



Fonte: criado pelo autor, com base em dados do INE consultados a 20 de Julho 2015

2.6.3 - Empresas da região de Leiria

Ao investigarmos as razões que estão na base da decisão do processo de internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME) da região de Leiria, encontramos-nos perante uma diversidade de empresas e atividades, onde 94,5% tem menos de 10 empregados (95,87% nacional)(INE, 2013) mas com uma característica transversal, que é estarmos perante empresas de raiz familiar, onde a gestão é confundida com propriedade e vice-versa. A cultura organizacional destas empresas é um importante recurso estratégico que podem usar para alcançar uma vantagem competitiva através da promoção do empreendedorismo e melhorar o caráter singular dos produtos dessas empresas, bens e serviços. Empreendedorismo também permite que empresas familiares obtenham vantagens competitivas sobre seus rivais, reduzindo o custo das operações, tornando essas empresas uma das formas organizacionais mais eficientes, quando comparadas com as empresas não familiares (Zahra et al., 2004).

Por isso mesmo, verifica-se que as formas de tomada de decisão para empresários, que estão na base da criação da sua própria firma e diretores, são diferentes. Os empresários são levados a tomar decisões com base na sua intuição, autoconfiança e representatividade, sobrepondo-se à disponibilização de informações, que, pela sua exigência de tempo no tratamento das mesmas, poderia inviabilizar as oportunidades surgidas (Busenitz & Barney, 1994a).

3. Metodologia de pesquisa

3.1. Caracterização da investigação

Esta investigação é caracterizada pela recolha de dados primários, seguindo o método da abordagem qualitativa baseado em entrevistas planeadas e semiestruturadas, com perguntas abertas para permitirem um melhor desenvolvimento das informações sobre o caso em estudo.

Os nossos entrevistados são proprietários (90%) ou quadros superiores das empresas responsáveis pela tomada de decisão de internacionalização das mesmas. Sempre que possível, a entrevista foi efetuada no seu próprio local de trabalho (80% efetuadas na empresa), sem interrupções, apenas as necessárias para centralizar o caso em estudo. *“A situação em que é realizada a entrevista contribui muito para o seu sucesso, o entrevistador deve transmitir, acima de tudo, confiança ao informante”* pág. 76 (Boni & Quaresma, 2005).

Consideramos que deste modo ter existido maior concentração, profissionalismo e objetividade nas respostas, pela inexistência de “poluição”, distrações ou influências que conduzissem o entrevistado a alguma divagação ou criatividade que perturbassem a finalidade da entrevista, como afirmou (Boni & Quaresma, 2005) *“nada de distração durante a entrevista”* pág. 77.

Todas as entrevistas foram gravadas, com autorização do entrevistado, além de serem tomadas as respetivas notas no decurso da entrevista. A utilização dos meios de gravação, como foi referido, foi sempre com a autorização do entrevistado e utilizado de forma singular de modo a não causar inibição ou a que o entrevistado assumisse um papel diferente e si mesmo ((Boni & Quaresma, 2005), contudo um dos potenciais entrevistados, no momento em que lhe foi solicitado a autorização para a gravação, desistiu da entrevista sem qualquer justificação. O tempo de entrevista não ultrapassou o tempo previsto, ou seja entre 30 a 50 minutos. Este tipo de entrevista acede a uma fonte de informação que não verifica hipóteses e apenas atesta perceções do entrevistado, e estas, quase sempre carregadas de grande subjetividade e emoção (Boni & Quaresma, 2005), já que estamos perante a pessoa que está na origem e criação da empresa (84%), que ajudam a desenvolver e crescer, mas nem sempre se obtêm respostas definitivas. Contudo uso de perguntas, não interrompendo a resposta, permite uma conversa com o

entrevistado com um fluxo livre, que pode gerar dados ricos e desvenda a complexidade e a natureza holística das questões sobre a gestão e tomada de decisões (Gummesson, 2006).

Através da análise dos documentos obtidos durante a entrevista, das notas tomadas e das gravações efetuadas, pode-se examinar os padrões das respostas, de modo a poder ter uma noção de saber se um problema ou influência é importante ou não no processo de tomada de decisão internacional dos gestores.

3.2. Tipos de Pesquisa – quantitativa versus qualitativa

Seguindo a opinião de alguns investigadores, sem reverter a tendência positiva de rigor metodológico, os pesquisadores de negócios internacionais devem considerar e validar conclusões sobre o processo de tomada de decisão, utilizando dados qualitativos e pesquisa através de meios de comparação de dados (Aharoni et al., 2011).

Marconi e Lakstos (2003) referem que o trabalho de pesquisa, é uma forma de obter repostas através de procedimentos formais, planeados e estruturados, junto das fontes e bases informativas necessárias à verificação de pressupostos, com base num tratamento científico que se constitui como um meio para conhecer a realidade ou para se descobrir uma parte da verdade.(Marconi & Lakatos, 2003)

As pesquisas podem adotar abordagens quantitativas e abordagens qualitativas. Diversos investigadores têm estudado estes dois métodos com argumentos para demonstrar que estes se diferenciam pela natureza, mas que se complementam na compreensão da realidade social. Este debate centra-se na possibilidade do significado e nos limites da linguagem matemática e da linguagem comumente usada na vida quotidiana, (Minayo & Sanches, 1993), que consideram do *“ponto de vista metodológico, não há contradição, assim como não há continuidade, entre investigação quantitativa e qualitativa, vindo depois a afirmar que do ponto de vista epistemológico, nenhuma das duas abordagens é mais científica do que a outra”* pag.247.

Godoy (1995), segue a mesma linha de pensamento, embora tenha verificado que, no passado, os estudos qualitativos tenham sido durante algum tempo minimizados na sua importância e utilidade, em comparação com os estudos quantitativos, vem afirmar que a abordagem qualitativa, tem lugar assegurado como uma forma viável e promissora de se trabalharem as ciências sociais Em conclusão Godoy diz-nos que “

Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada, pag.63 (Godoy, 1995).

Ao optar-se por uma das tipologias de pesquisa tem-se de ter em atenção diversos fatores que vão desde a natureza da investigação até às suas implicações de natureza prática, técnica, económica e empírica. Ao fazer a análise dos recursos disponíveis, materiais e temporais para o seguimento de uma determinada investigação, coloca-se ao investigador fazer uma bordagem que permita no tempo e com os recursos disponíveis chegar a um resultado que melhor contribua para a compreensão da questão em estudo (Günther, 2006).

3.3. Critérios de seleção dos casos de estudo.

O critério de seleção das empresas foi a sua localização nos diversos concelhos que compõem a região de Leiria (Pinhal Litoral), que abrangessem diversos setores exportadores.

Foram selecionadas 21 empresas, duas das quais após iniciada a entrevista se escusaram de continuar, do distrito de Leiria, com atividades em países estrangeiros ou exportadoras, integrando 11 setores e atividade representativos do tecido empresarial do distrito, tendo tomado como válidas 19 entrevistas.

As empresas em estudo têm ao seu serviço 2,7 mil empregados que representam 9,3% da população ativa na sua área de influência, cujo volume de emprego era de 29,2 mil empregados (Quadro 8- Empregados por conta de outrem em (Batalha, Leiria, Marinha Grande, Porto de Mós e Pombal) (*últimos valores disponíveis 2011*)).

Estas empresas apresentam um volume de negócios que se aproxima dos 256 milhões de euros dos quais 180 milhões foram efetuados para os mercados externos, representam 13,4% do total exportado em 2014 pelas empresas sediadas no Pinhal Litoral (Quadro 9 - Exportações -Pinhal Litoral (Batalha, Leiria, Marinha grande, Pombal e Porto de Mós)

Quadro 1 - Resumo de empresas por atividade

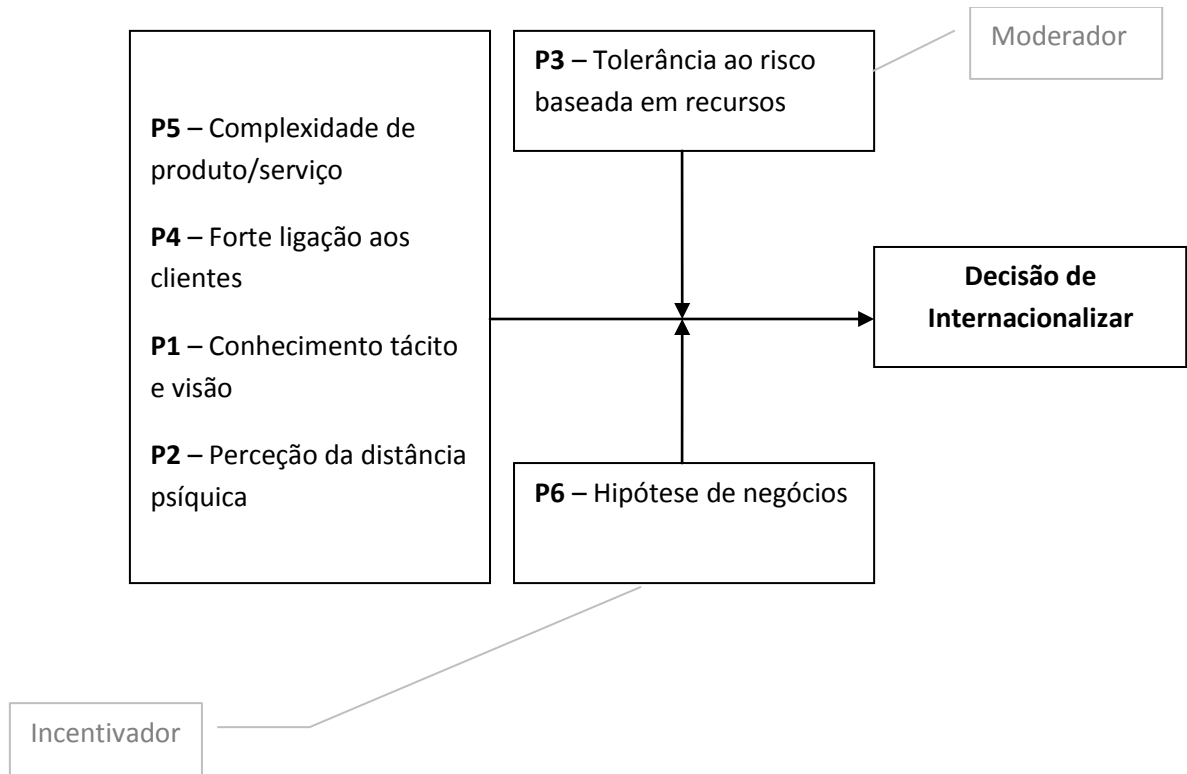
Atividade	Nº empresas entrevistadas
Indústria de Moldes	4
“ Panificação	1
“ Cerâmica de Mesa	2
“ Cerâmica Estrutural	1
Produção de Vinhos	2
Indústria de Carpintaria	2
Indústria de Plásticos Domésticos	1
Indústria de Vidro de precisão	1
Cablagens Elétricas	1
Informática- Software	1
Artigos decorativos em Cera	1
Industria Metalúrgica	2

3.4. Protocolo de entrevista

Sendo este tipo de entrevista possibilitadora de uma maior proximidade entre o entrevistador e o entrevistado, permite também a análise de assuntos mais complexos e delicados ((Boni & Quaresma, 2005), pelo que algumas questões estão repetidas noutros grupos, permitindo deste modo uma maior qualidade na entrevista, pela confirmação das respostas.

A estrutura do protocolo de entrevista desenvolveu-se com base nos três eixos e 6 proposições apresentadas anteriormente (Figura 3 - Estrutura do protocolo de entrevista).

Figura 3 - Estrutura do protocolo de entrevista



3.5. Perfil das empresas estudadas

Na seleção das empresas existiram três fatores. A área onde se encontram sediadas, o ramo em que desenvolvem a sua atividade e o conhecimento das administrações e da atividade das mesmas do entrevistador. Um dos fatores que (Boni & Quaresma, 2005) consideram importantes para se “*obter uma boa pesquisa é necessário escolher as pessoas que serão investigadas e, na medida do possível, que estas pessoas sejam já conhecidas. Quando existe uma certa familiaridade ou proximidade social entre pesquisador e pesquisado as pessoas ficam mais à vontade e se sentem mais seguras para colaborar*” (pág. 76).

Mesmo conhecendo as administrações das empresas selecionadas e, como atrás referido, devido à agenda dos entrevistados, com uma forte atividade de viagens reuniões e visitas a clientes, a marcação das entrevistas foi um trabalho paciente e demorado, tendo iniciado a primeira entrevista em agosto de 2014 e a última verificou-se em fevereiro de 2015.

Todos os concelhos que compõem o “Pinhal Litoral” estão aqui representados, possibilitando deste modo uma análise dos indicadores económicos do INE, que agrupa os mesmos por núcleos desta natureza, com alguma fragilidade pelo concelho de Pombal com uma forte atividade industrial e aqui só representado por uma empresa que e embora incluída nas matérias-primas de “minerais não metálicos” onde este concelho é uma das referências, com maiores *stocks* e explorações ao nível da península ibérica no que refere às argilas e caulinos, mas que alimenta uma das indústrias da região centro, as cerâmicas de mesa “*tableware*”, com um dos maiores índices de exportação do país.

Por atividades, consideramos que as principais empresas referentes aos sectores económicos que prevalecem nesta região estão aqui representadas, com especial atenção para os moldes, cerâmicas de mesa, plásticos, madeira e alimentares.

Quadro 2 -Caracterização das empresas

Empresa, Localização, Industria, Ano da fundação	Setor Mercado principal Vol. Negócios 2014 % Exportação	Nº Diretores Nº Empregados	Posição do Entrevistado Local da Entrevista Ano de Internacionalização.
1 – CAVES VIDIGAL Leiria; Vinhos correntes 1961	Vitivinicola Noruega 4 Milhões euros 90%	D – 2 Empregados - 22	Empresário Empresa 1990
2 – CMG Vale d’Ourem Cerâmica utilitária 2000	Cerâmica de mesa EUA 5 Milhões euros 99%	D – 3 E - 200	Empresário Empresa 2000*
3 – CORTIMOVEIS Leiria Carpintaria 1982	Moveis França 3 Milhões 99%	D – 2 E - 50	Empresário Empresa 1992
4 – EST Leiria Eletrificações 1990	Projetos elétricos Angola 12 Milhões 50%	D – 3 E – 200	Empresário Empresa 2004
5 – GEFCO Leiria Metalomecânica 1991	Moldes Inglaterra 33 Milhões 100%	D-4 E - 300	Empresário Empresa 1969
6 – GEOMETRIA DO MOVEL Leiria Carpintaria 1999	Mobiliário França 1,5 Milhões 95%	D – 2 E - 23	Empresário Empresa 2000

7 – INCENEA Leiria Informática 1988	Software de Gestão Angola, Cab Verde 38 Milhões 40%	D-40 E – 250	Empresário Empresa 1988*
8 – INDUSTRIAS POÇO Leiria Metalúrgica 1991	Fabrico de Maquinas Angola, Kongo 10 Milhões 68%	D – 5 E – 100	Empresário Empresa 2007
9 – J UMBLINO Pombal Cerâmica estrutural 1959	Telhas Angola 13 Milhões 40%	D – 2 E - 130	Diretor Comercial Empresa 1997
10 – MANULENA Porto de Mós Artigos de Cera 1968	Velas e aromas França 3 Milhões 60%	D - 2 E – 80	Empresário Empresa 1998
11 – MATECERAMICA Batalha Cerâmica 2000	Tableware(cerâmica de mesa) UE 14 Milhões 99%	D – 15 E – 600	Gestor Empresa 2000*
12 – MOLDETIPO Marinha Grande Metalomecânica 1997	Moldes Alemanha 10 Milhões 95%	D – 10 E – 68	Empresário Dubai 1997
13 – MOMSTEEL Abrantes Metalomecânica 2007	Estruturas metálicas França 5 Milhões 80%	D – 6 E – 55	Empresário Empresa 2007*
14 – NORMAX Marinha Grande Transf. Vidro 1975	Vidro laboratório EUA 2 Milhões 70%	D – 6 E – 94	Empresário Empresa 1975*
15 – PANICONGELADOS Leiria Pastelaria/padaria 1994	Padaria Ultracongelados Brasil 30 Milhões 15%	D – 3 E – 200	Dir. Comercial Leiria 1996
16 – ROCIM Leiria (**) Vitivinícola 2007	Vinhos e Azeites Angola 1,6 Milhões 70%	D – 3 E – 12	Empresário Leiria/empresa 2007*
17 – SOCEM Leiria Metalomecânica 1986	Moldes EU 30 Milhões 95%	D – 8 E – 285	Empresário Empresa 1986
18 – MOLIPOREX Marinha Grande Metalomecânica 1986	Moldes CE (nórdicos) 31 Milhões 90%	D -4 E – 200	Empresário Empresa 1986
19 – VIPEX Marinha Grande Plásticos 1993	Plásticos domésticos França 8,6 Milhões 75%	D – 4 E – 60	Empresário Empresa 1993*

4. Discussão dos resultados

Neste capítulo procura-se analisar interpretar os dados recolhidos durante as entrevistas, através da exploração dos fatores que foram apresentados pelos diversos entrevistados e de que modo estes influenciaram ou estiveram na base da decisão de internacionalizarem a sua atividade, quer seja através das exportações, quer através da deslocação da sua atividade para fora do mercado doméstico e ou da criação da presença física nesses mercados. É uma tentativa de procurar e compreender as forças que em cada um destes fatores despoletaram a necessidade e a consequente decisão e se planeada ou não.

Proposição 1 - Conhecimento e a visão influenciam a decisão do empreendedor para internacionalizar.

Os nossos entrevistados mostraram que a decisão de internacionalizar os negócios das suas empresas não teve por base uma experiência passada de conhecimento de mercados externos, o que parece estar está em contradição com Reuber e Fischer ((Reuber & Fischer, 1997). Estes pesquisadores num trabalho de 1997, ao analisarem as empresas de software canadianas concluíram, que aquelas que apresentam equipas de gestão com experiência internacional, tiveram uma maior propensão para estabelecer parcerias estratégicas no estrangeiro, apresentavam um maior grau de internacionalização e um mais rápido desenvolvimento dos negócios.

É importante ter presente que estamos perante empresas exportadores de pequena e média dimensão de raiz familiar, da zona centro de Portugal, com exceção de uma que está englobada num grupo internacional com sede na Bélgica, (J.Umblino/ETEX), todas as restantes tem como principais administradores os seus fundadores sendo que três destas os executivos já pertencem à segunda geração.

Das dezanove (19) empresas estudadas, treze dos administradores (13) não tinham conhecimento ou experiência nos mercados externos. Das outras seis (6), duas são o resultado de empresas anteriores onde os seus executivos transportaram consigo a experiência aí adquirida, uma iniciou a sua internacionalização através da empresa mãe e das outras três, foi a experiência anterior em empresas semelhantes, adquirida em

mercados externos dos seus fundadores, que as faz nascer tendo por base os mercados externos (Quadro 3 - Experiência e conhecimento dos empresários/gestores).

A experiência em mercados externos parecem não ter tido um papel fundamental na internacionalização das empresas em estudo, 68,2% informaram não ter qualquer experiência), contudo já o conhecimento e a “visão” dos empreendedores pode estar na base dessa decisão, assim como a cultura herdada de empresas anteriores que deram origem as atuais. Esta situação, aproxima-se da conclusão os investigadores Perks e Hughes que afirmam *“Isto é contrário à pesquisa de Nelson; Winter; Reuber e Fischer que consideram o comportamento estratégico empresa se encontra dependente da experiência passada da equipe dirigente”* pág. 323, e consideram que a força do negócio e situação financeira da empresa e a capacidade da gestão-de-risco possam ser fatores propensos à decisão de internacionalização.

A formação dos empreendedores, 73,7% com formação universitária, deu-lhes uma visão global dos negócios, sem fronteiras, dotando as suas empresas com produtos adaptados aos diversos mercados e às diversas culturas, reconhecendo os mesmos que os clientes é que determinam os mercados e por isso não tiveram dúvidas em negociarem com estes sem olhar a fronteiras. Esta observação pode-nos colocar perante uma outra dimensão. Ou seja, se a necessidade de conhecer e ter experiências de mercados externos, perde importância para a formação e a cultura empresarial dos gestores, fonte de suporte para a obtenção das principais ferramentas, de conhecimento e análise dos mercados, da necessidade dos mesmos, de modo a antecipadamente reconhecerem os potenciais mercados para o desenvolvimento das suas empresas.

Quadro 3 - Experiência e conhecimento dos empresários/gestores

Empresários/gestores com;		Com Experiencia em Mercados externos	Sem Experiencia em Mercados externos
Formação	Universitária	4	10
	Secundária	2	3
Antecedentes da empresa	Original	3	13
	Sucessora	2	
	Grupo	1	
% de Exportação	< 49%	1	2
	>50%; < 79%	1	5
	< 80%	4	6
Principais mercados de exportação	Espanha/frança		5
	Espanha/França/Alemanha	1	1
	Angola	2	3
	EU e USA	1	4
	Mundo	2	
<i>Global Born</i> ⁵		4	2

Proposição – 2 - A percepção da distância cultural/psíquica entre o mercado doméstico e mercado externo influencia a decisão do empreendedor para internacionalizar.

O nosso estudo vem confirmar de que a proximidade geográfica mais do que a proximidade cultural são fatores importantes na decisão de internacionalização. Contudo a cultura de negócios tem importância. Esta verificação parece não seguir os estudos efetuados por diversos investigadores, ao referirem que as dimensões culturais têm uma grande influência nas empresas familiares assim como países de língua similar e nível de desenvolvimento de negócios próximo do seu país. (Zahra et al., 2004);(Hofstede; Geert H., 2001b)(Aharoni, 1999)(Johanson & Vahlne, 1986).

Oito dos entrevistados iniciaram a internacionalização tendo como primeiro mercado a França (4) e Angola (4) aonde ainda se mantém como mercado principal. Com exceção de duas empresas, as outras tem a União Europeia (EU) como mercado base.

⁵ A definição de uma empresa “Global Born” é “uma organização empresarial que, desde o início, visa obter vantagem competitiva significativa a partir da utilização dos recursos e da venda em vários países.”

Esta verificação confirma que a proximidade geográfica, facilidade de deslocação, e uma cultura de negócios muito próxima são elementos importantes na escolha dos mercados e respetiva decisão de negociar em mercados externos. Numa entrevista ao caderno de economia do Jornal Expresso, com data de 8 de Agosto 2015 (pág. 15) o CEO da empresa Renova, refere como principais mercados, Luxemburgo, França e Espanha, o que confirma que evidencia que a proximidade de mercados é um fator decisor da internacionalização.

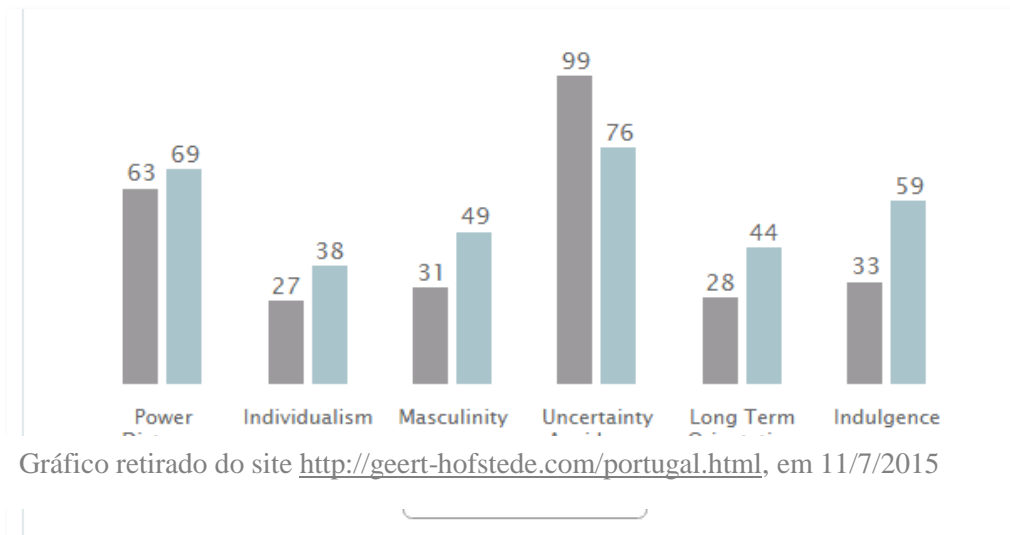
Numa visão global de mercados, encontramos seis empresas que saem dos mercados normais (EU/USA/Angola), nestas encontram-se os setores com uma forte cultura exportadora, tais como os moldes, cerâmica de mesa e vinhos, sendo exceção uma de cerâmica estrutural que, sendo parte de um grupo Belga, tem como segundos mercados a Líbia e Argélia.

Devemos fazer uma especial referência ao mercado brasileiro. Com uma língua comum, uma cultura que os “médias” nos dão a entender como próxima, um mercado de oportunidades de negócios e consumidores que parece estar ao alcance das empresas portuguesas, mas onde os casos de sucesso são escassos. Das empresas entrevistadas, oito estiveram envolvidas com negócios no Brasil, induzidas por uma falsa proximidade cultural, contudo apenas duas continuam, apresentando como fator dominante razões “familiares” para a sua existência no mercado. Panicongelados e Caves Vidigal. Todas as outras evidenciaram uma má experiência quer ao nível da comercialização quer ao nível do investimento.

Nas dimensões Hofstede, Portugal e Brasil apresentam-se distantes, (Gráfico 7 - Distancia cultural. Comparação entre Portugal/França e Angola) o que parece que além de uma língua partilhada, os dois países pouco mais têm em comum, existindo ainda outras barreiras ao investimento não perceptíveis ao investidor português, tais como as regras fiscais e contabilísticas muito diferentes assim como as leis laborais e modos comportamentais da cultura brasileira. Já a proximidade geográfica, tal como Marrocos ou Argélia, são mercados referidos como “*apresentam muitos problemas para o início de atividade*” com uma “*língua*” que dificulta os contatos, por isso “*não têm apetência*” por tais mercados.

Podemos concluir que a proximidade geográfica, num sistema de negócios similar ao doméstico, são fatores facilitadores para a internacionalização dos negócios.

Gráfico 5 - Portugal - Brasil - Dimensões culturais



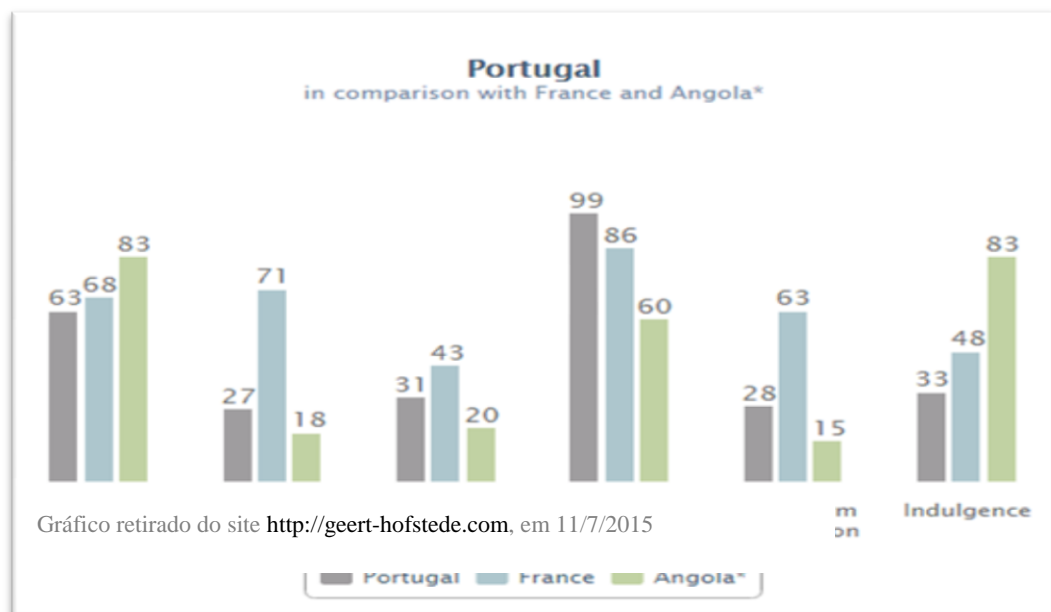
Proposição – 3 - Grau de tolerância ao risco baseada nos recursos da empresa inibe a tomada de decisão do empreendedor para internacionalizar.

As respostas obtidas sobre a influência do risco dos países estrangeiros foram diversificadas. Contudo, quando colocados sobre a hipótese de países de instabilidade política alto risco de incumprimento, a resposta é unânime. “*Não vendemos*”, na melhor das hipóteses, referido por quatro entrevistados, só com pagamento antecipado é que iniciam o processo de produção ou serviço. A recolha de informações tem, maioritariamente, como fonte primária os serviços institucionais (banca ou organismos estatais) com seis empresas a manifestarem esta condição. A visita aos mercados é utilizada por quatro empresas e duas tem por base o “*feeling*” do administrador.

Quando colocados perante a segurança da venda, apenas três referiram recorrer aos seguros de crédito. Na sua maioria, e quando das primeiras encomendas, recorrem ao pagamento antecipado, no entanto algumas das empresas face à natureza da sua produção (estruturas metálicas e moldes) a execução destas obras são sempre acompanhadas por pagamentos parcelares de acordo com o grau de desenvolvimento da mesma.

Gráfico 6 - Distancia cultural. Comparação entre Portugal/frança e Angola

Quando comparadas as respostas com países referidos como mercados de



referência pelas empresas, verificamos que, pela classificação de risco⁶ da OCDE⁷ que é nulo para todos os países da UE e EUA, a preferência é maioritariamente para mercados sem risco (18 em 19, só uma não tem relações comerciais com a UE- “a Normax”). Com exceção da Líbia e Argélia, que não é trabalhada diretamente pela empresa portuguesa, mas sim pela empresa mãe com sede na Bélgica, o Brasil é referido por 4 empresas, que depois de terem presença física neste mercado, consideram-na hoje residual devido às dificuldades aí encontradas.

No caso do mercado angolano, classificado como de risco elevado e com uma divergência cultural bastante vincada, aproximando-se apenas no baixo individualismo, (Gráfico 6 - Distancia cultural. Comparação entre Portugal/frança e Angola) oito empresas informaram ter negócios com Angola, destas, quatro, tem presença física.

A decisão de investir tem por finalidade garantir o apoio às atividades aí desenvolvidas, facilitar a participação nos concursos e criar confiança junto dos clientes.

⁶ The country risk classifications are meant to reflect **country risk**. Under the Participants’ system, country risk is composed of transfer and convertibility risk (*i.e.* the risk a government imposes capital or exchange controls that prevent an entity from converting local currency into foreign currency and/or transferring funds to creditors located outside the country) and cases of force majeure (*e.g.* war, expropriation, revolution, civil disturbance, floods, earthquakes).

⁷ Consultado o site <http://www.oecd.org/tad/xcred/cre-crc-current-english.pdf> em 12/7/2015,

A empresa com maior representação no estrangeiro é a EST, com quatro presenças físicas, que devido à natureza da sua atividade, projetos elétricos, que obriga a uma assistência permanente aos grandes projetos (caso do Uruguai onde participou na construção da maior caldeira do mundo) tem necessidade de criar uma estrutura local de assistência técnica. Todos os investimentos têm as características de “*greenfield*”, com recurso a capitais próprios, sem financiamento e apoios externos ou internos, não referindo qualquer dos entrevistados quaisquer relação incentivadora ou inibidora do país de recção em relação ao investimento aí efetuado (Quadro 7 -Participação em feiras e visitas a mercados) .No seu estudo, K.J. Perks, M. Hughes (2008) também não encontraram evidências de que a presença de recursos elevados tenha tido alguma preponderância na motivação de internacionalizar a atividade. Estes referem que “*a presença de recursos limitados é irrelevante aqui, na medida em que o investidor está disposto a tolerar desviar recursos para atividades novas e incertas provavelmente vai influenciar uma decisão de internacionalizar independentemente da magnitude de fatores favoráveis que motivaram a decisão*” pág. 323. Esta evidência pode estar na base da justificação dos investimentos em Angola ou em Moçambique, onde a proximidade com os clientes e a expectativa de elevados retornos modera os riscos incorridos.

Quadro 4 - Índice de risco de país / investimentos efetuados

País	Índice de Risco	Investimentos efetuados
Países da OCDE	0	4
Argélia	3	
Líbia	7	
Brasil	3	2
Cabo verde	6	1
México	3	2
Moçambique	7	2
Angola	5	4
Uruguai	3	1
Colômbia	4	1
China	2	1

Fonte : OCDE

Proposição – 4 Forte relacionamento com os clientes influencia a tomada de decisão dos empreendedores para internacionalizar.

Verificamos que tendência de respostas evidência a importância do cliente no início do processo de internacionalização. 57,9% das respostas (11 em 19), afirmam que o processo de internacionalização surgiu por convite de um cliente que visitou a empresa. Esta percentagem aumenta para 73,7%, se adicionarmos três empresas que dão continuidade a negócios das suas precedentes (Quadro 5 - Origem do processo de exportação)

Quadro 5 - Origem do processo de exportação

Quem Iniciou	Fundação	Início Exportação	Como iniciou	Empresa antecessora	Produto/serviço
Próprio	2007	2012	Evolução normal e sobrevivência do projeto		Vinhos
Próprio	2007	2009	Planeamento / Global Born		Metalurgia
Próprio	1991	2007	Um cliente encomendou uma fábrica para Angola		Metalurgia
Próprio	1990	2005	Convite de um Cliente		Electric.
Próprio	1961	2004	Evolução normal do negócio		Vinhos
Próprio	1988	2000	Convite de um parceiro de Cabo Verde		Software
Próprio	1999	2000	Um cliente recusada noutra empresa, contratou, e partir daí tem sido o melhor cliente		Moveis
Próprio	2000	2000	Planeamento / Global Born	Por solicitação de clientes	Tableware
Próprio	2000	2000	Planeamento / Global Born	Por solicitação de clientes	Tableware
Próprio	1968	1998	Solicitação cliente. Santuário de Lourdes		Cera
	1959	1997	Evolução normal do negócio/inclusão na empresa mãe		Ceram Estrutural
Próprio	1997	1997	Planeamento / Global Born		Moldes
Próprio	1994	1996	Uma oportunidade de um cliente		Padaria
-----	----	1993	Por necessidade / por planeamento		Plásticos
Próprio	1982	1992	Contato de um cliente na feira de Lisboa		Moveis
Próprio	1986	1986	Planeamento / Global Born		Moldes
Próprio	1986	1986	Planeamento / Global Born		Moldes
	----	1975	Antes 75 o mercado eram as colónias		Vidro técnico
Próprio	1971	1969	Começou por aceitar a encomenda de um cliente Inglês		Moldes

Podíamos ponderar que as empresas mais antigas teriam sido aquelas com maior influência do cliente no despoletar da internacionalização e que nas mais recentes, teriam tido um processo planeado. Mas, analisadas as 4 empresas com mais anos no mercado internacional e as 4 com menos anos, verificamos que a incidência da influência dos clientes é igual. Ou seja, em cada um dos segmentos, duas das quatro tiveram a influência dos clientes.

O tempo médio de internacionalização das empresas estudadas está entre os 15 e os 20 anos (10 em 19), o que revela que o processo de internacionalização das empresas no pinhal litoral teve uma maior dinâmica a partir da última década do século passado (Gráfico 7 - Anos de internacionalização em 2015)

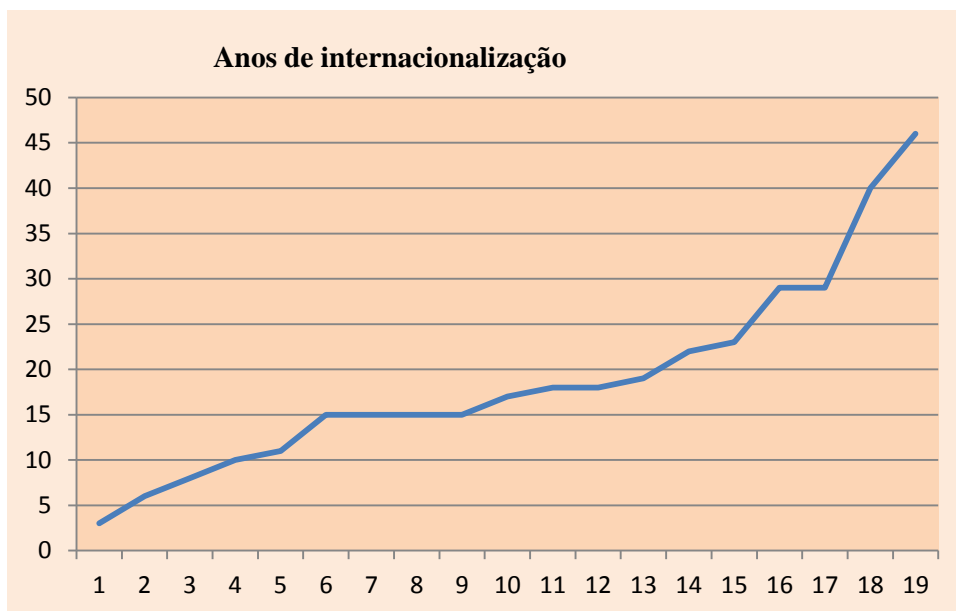
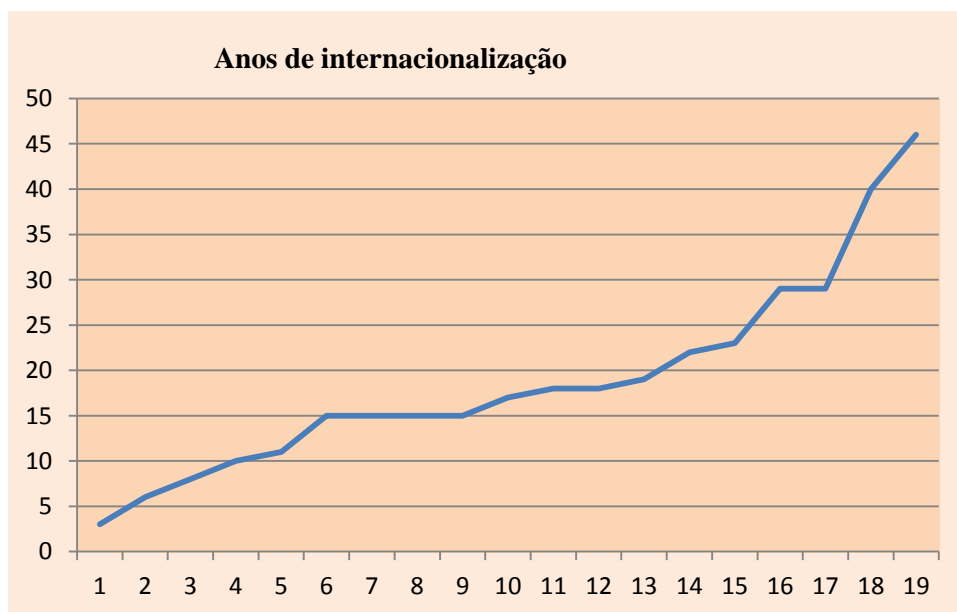


Gráfico 7 - Anos de internacionalização em 2015



Das empresas estudadas, seis, são “*Global Born*”. São empresas que têm na sua administração experiência anterior no setor, adquirida enquanto empregados em empresas similares. É também evidente que estas empresas surgem nos sectores com forte tendência exportadora (próxima dos 100%), ou seja nos Moldes (3 empresas) e na Cerâmica de Mesa (duas empresas) e ainda uma na área da metalurgia. Destas, cinco foram criadas entre o ano 1986 e 2000, e a sexta no ano de 2007. Existe também evidência de que as empresas, numa primeira fase da sua vida, tem como objetivo o mercado nacional e só depois procuram os mercados externos. Aliás este fato pode ser constatado pela idade média das empresas que é de 30 anos, enquanto o tempo médio de internacionalização é de 19 anos.

Dos respondentes, 11 indicaram uma forte influência dos clientes no despoletar da processo de internacionalização, o que revela uma grande relação de confiança com os mesmos e perante os quais aceitaram o desafio de iniciar a expansão das suas atividades para mercados externos. É evidente a associação entre a visita dos clientes, as encomendas colocadas e o início deste processo. Nos casos observados a influência do primeiro cliente no volume de negócios da empresa ao longo da sua vida, com evidência para os que estão à mais tempo no mercado, é superior a 50% em 11 empresas, o que revela e confirma uma forte ligação e dependência do cliente. Se esta proximidade com o cliente atenua parte do risco do negócio, também adiciona uma forma de risco de mercado porque torna a empresa mais dependente de um só cliente e de um só mercado.

A proximidade do mercado de origem do cliente é verificada nas principais empresas estudadas, onde doze dos mercados iniciais estão situados na europa central (zona euro) e Angola, o que está de acordo com estudos anteriormente efetuados sobre a progressão gradual da internacionalização para países vizinhos, com uma aparente proximidade cultural (Quadro 3 - Experiência e conhecimento dos empresários/gestores) mitigando desta forma a aversão ao risco (McDougall & Oviatt, 2000)(Hofsted; Geert H., 2001b)(Johanson & Vahlne, 1986).

As decisões internacionalização não podem ser feitas independente do potencial cliente ou de clientes atuais da empresa. É evidente que o desejo de melhor servir a atual base de clientes é tão importante como o crescimento do negócio através da

internacionalização. Quando foi abordado a origem e o desenvolvimento dos produtos, 15 das 19 empresas não tiveram dúvidas em mencionar o cliente como o principal decisor na criação deste, apenas uma das empresas referiu trabalhar todo o *design* e apresentação do produto, sem influência do cliente, mas diferenciando este de acordo com o mercado a que o mesmo é dirigido. (Quadro 6- Influência do cliente no desenvolvimento do produto).

A associação entre as encomendas dos clientes e internacionalização é evidente nos comentários e é uma das mais fortes influências sobre internacionalização. Os gestores estão dispostos a desenvolver as suas ligações aos clientes ainda antes de iniciar a entrada no mercado internacional. É através desta ligação inicial que se vai construindo relações de confiança e uma maior compreensão do mercado, sendo estes fatores os principais facilitadores de internacionalização. É também a conclusão a que chegaram K.J. Perks, M. Hughes (2008).

Quadro 6- Influência do cliente no desenvolvimento do produto

Início Exportação	Como iniciou	Desenvolvimento do produto
2000	Planeamento / Global Born	Produtos (80%) sugeridos pelo cliente
1992	Contato de um cliente na feira de Lisboa	Trabalha com designers do mercado de destino
2004	Evolução normal do negócio	Adapta o vinho ao sabor do mercado
2005	Convite de um Cliente	Projetos definidos pelo cliente
1969	Começou por aceitar a encomenda de um cliente Inglês	O cliente apresenta uma necessidade, nós encontramos a solução
2000	Um cliente recusada noutra empresa, contratou, e partir daí tem sido o melhor cliente	Trabalha através de projetos do cliente
2000	Convite de um parceiro de Cabo Verde	Adapta o produto às necessidades do cliente
1998	Solicitação cliente. Santuário de Lourdes	Próprio dos clientes
2000	Planeamento / Global Born	Atualmente, a maioria, com design próprio
1997	Planeamento / Global Born	Dos clientes
1986	Planeamento / Global Born	Os clientes dizem o que querem e nós desenvolvemos
2009	Planeamento / Global Born	Somos uma empresa de engenharia. O cliente apresenta o projeto e nós apresentamos a solução
1975	Antes 75 o mercado eram as colónias	Produtos standardizados
1996	Uma oportunidade de um cliente	Engenharia alimentar. Desenvolvimento nosso
2007	um cliente encomendou uma fábrica para Angola	O cliente apresenta-nos a ideia, e nós desenvolvemos as soluções

2012	Evolução normal e sobrevivência do projeto	Adapta o vinho ao sabor do mercado
1986	Planeamento / Global Born	Produtos de inovação são nossos. Nos moldes são dos clientes
1997	Evolução normal do negócio/inclusão na empresa mãe	Produtos standardizados
1993	Por necessidade / por planeamento	Codesenvolvem com o cliente. Trabalham com as equipas do cliente - Intimidade com o cliente

Proposição – 5 Complexidade do produto-serviço influencia a decisão do empreendedor para internacionalizar.

A complexidade dos produtos ou dos projetos é um fator importante na internacionalização, principalmente nas empresas metalomecânicas que trabalham com empresas de elevada exigência técnica (caso dos moldes), tal como a prestação de serviços na área dos projetos eletrónicos (projetos de automação).

Os moldes caracterizam por um setor que trabalha produtos de alta complexidade, utiliza ferramentas tecnologicamente avançadas e oferece uma gama de serviços integrada que vão desde o desenvolvimento técnico dos projetos apresentados pelos clientes, até à entrega do molde testado e pronto a ser utilizado. É um setor em que os seus principais clientes fazem parte do *ranking* das maiores empresas mundiais.

“Encanta-me estar junto do cliente, e dizer que conseguimos, é esta a paixão que me move”

“Um serviço de excelência ao cliente e a procura de solução para os desafios apresentados”.

É também neste setor em que todas as empresas, que surgiram após 1986, são consideradas *“Global Born”*⁸. Ao exercerem a sua atividade no cluster dos moldes, (cluster da Marinha Grande mundialmente reconhecido) são reconhecidas com elevado potencial de trabalharem em projetos complexos e de alta tecnologia.

Uma das empresas da área da metalomecânica resume a sua atividade como *“o cliente apresenta-nos um resumo do que pretende, nós desenvolvemos o projeto do princípio ao fim e entregamos a fábrica pronta a funcionar”* o mesmo se pode referir da

⁸ Empresas nascidas com objetivo de trabalhar em diversos mercados (globalmente). Tem uma visão do mundo sem fronteiras e, imediatamente, desenvolvem as suas estratégias para expandir-se no exterior.

empresa que cria sistemas de automação de alta performance, que recebe do cliente o projeto e o entrega pronto a integrar nos equipamentos.

A complexidade dos produtos, as exigências de *know-how*, acrescem custos pelo aumento da especialização dos produtos ou serviço, o que ao trabalhar para um mercado com maior complexidade pode aumentar a dificuldade associada à internacionalização. (Trabold, 2002). No lado inverso a baixa complexidade de produtos ou serviços, permite atender os mercados de forma mais ampla e assim aumentar as possibilidades de comércio internacional. Pelo exposto torna-se evidente que o grau de complexidade de produto-serviço tanto pode servir para motivar ou dificultar a decisão para internacionalização (Perks & Hughes, 2008).

Proposição – 6 - Limitações do mercado interno e a existência oportunidades de negócio em mercados externos, tem influência nas condições motivadoras na decisão do empreendedor para internacionalizar.

A evidência das respostas obtidas é que a decisão de internacionalizar tem uma grande influência do empreendedor, pela sua visão, envolvimento e conhecimento adquirido das oportunidades existentes nos mercados externos.

Estes conhecimentos são obtidos através da participação em eventos com potenciais clientes internacionais, efetuados pelas diversas associações, quer pela participação em eventos internacionais, tais como feiras ou delegações comerciais apoiadas por entidades oficiais.

No campo da divulgação de mercados, referindo-nos à região de Leiria na realização de missões empresariais e participação em feiras, a NERLEI (Associação empresarial da região de Leiria) tem-se mostrado muito ativa na organização a participação em feiras internacionais e a visita a diversos mercados. Nos últimos anos da atividade desenvolvida por esta associação para os seus associados sediados no pinhal litoral, constam doze missões comerciais⁹, participação em seis feiras internacionais¹⁰ e diversos colóquios relativos ao estudo de mercados e informação sobre os mesmos.

⁹ <http://www.nerlei.pt/portal2/index.php?mysearch=miss%F5es+empresariais&pbOk=%3E>, site consultado a 17/7/15

¹⁰ <http://www.nerlei.pt/portal2/index.php?mysearch=feiras&pbOk=%3E>, site consultado a 17/7/15

Estas participações conjuntas são uma forma de as PME's colmatarem a falta de recursos, para analisarem diversos mercados e outros fatores tais como a obtenção de bases de contato que podem ser obtidas através deste tipo de participações. Ervin *et al.* (1990) afirmam não ter dúvidas sobre a utilidade de tais eventos, como locais para o estabelecimento de contatos e essencial para que o governo possa prestar mais atenção às necessidades reais dos exportadores (Dichtl, Koeglmayr, & Mueller, 1990).

No entanto, a importância das feiras e das visitas aos mercados é relativizada pelos entrevistados, onde onze em dezanove dizem participar. Neste campo as empresas com elevado desenvolvimento tecnológico, moldes e metalomecânicas privilegiam o contato direto com o cliente, enquanto as empresas com baixa complexidade do produto, tem nas feiras um importante suporte de conhecimento e desenvolvimento de negócios.

Neste estudo é evidente o grande envolvimento dos administradores na área comercial, principalmente em mercados e nos primeiros contatos com clientes, chamando a si a responsabilidade da consolidação das relações institucionais, quase indelegável, em detrimento das áreas produtivas e gestão financeira que acompanham através da delegação a técnicos especializados, reconhecendo estas como a área mais importante da empresa, onde afirmam ser a confiança estabelecida com o cliente o maior suporte das vendas (Quadro 7 -Participação em feiras e visitas a mercados).

Como referiu K.J. Perks, M. Hughes (2008) *“a evidência da pesquisa qualitativa é que o gerente-empendedor tem uma influência muito forte sobre a internacionalização da empresa. A força dessa influência é evidenciada pela importância atribuída pelos entrevistados para a visão e envolvimento do gerente empresarial em estratégias de internacionalização. Como tal, a decisão de internacionalização pode ser em grande parte baseada no seu próprio diagnóstico da situação e conhecimento tácito”* pág. 323.

Podemos concluir que existem fortes evidências de que o conhecimento obtido dos mercados, por parte dos principais decisores da empresa, através das diversas fontes de informação referidas, tem uma influência importante para a sua tomada de decisão na internacionalização.

Quadro 7 -Participação em feiras e visitas a mercados

Início Exportação	1º Contato efetuado por;	Como e onde fez a primeira contato/encomenda	Vai a Feiras	Visita Mercados/clientes
2000	Empresário	Efetuada em Feiras	Sim	Sim
1992	Empresário	Através de feiras	Sim	Sim
2004	Empresário	Através de contatos com potenciais clientes	Sim. Mas não tem sido relevantes	Sim
2005	Empresário	Convite de um cliente	Não. Visitas ao mercado para detetar oportunidades e depois explora-las	Sim
1969	Empresário	Aceitou a 1ª encomenda de um cliente inglês	Não	Sim
2000	Empresário	Contatado por um cliente	Não	Não
2000	Empresário	Incentivado por um parceiro de Cabo Verde	Não	Sim
1998	Empresário	Cliente de França. Santuário de N.Sra. Lourdes	Sim. Os contatos são depois trabalhados	Sim
2000	Comercial	Através de agentes	Sim e Internet	Sim
1997	Empresário	Feiras. Contatos trabalhados	Sim	Sim
1986	Empresário	Rede contatos anterior	Não	Sim
2009	Empresário	" eu lanço o isco para muitos mercados, depois seguimos os mercados que apresentam interesse"	Sim	Sim
1975	Empresário	Principais clientes são ONG	Feiras	Sim

1996	Empresário	Apresentada por um cliente. A partir de grandes Feiras	Sim	Sim
2007	Empresário	Um cliente encomendou uma fábrica. Este comunicou a experiencia a outros	Não	Sim
2012	Gerente/Comercial	Procura de clientes	Sim - Feiras são importantes	Sim
1986	Empresário	1ª venda em Israel	Não	Sim
1997	Comercial	Know how da empresa mãe	Sim	Sim
1993	Empresário	Procura de mercado	Sim	Sim

Em resumo, a primeira proposição assim como a segunda, não se verificaram. Existem evidências de que a capacidade de decisão e a visão do empreendedor são fundamentais no momento de tomar a decisão, mas o seu conhecimento anterior não tem influência assim como as distâncias culturais, que são desconhecidas para este, dando no entanto relevância á distancia física. A influência do cliente e as fortes relações que este cria com o empreendedor mostra-se fundamental no início do processo de internacionalização, assim como a contração do mercado doméstico que obriga à procura de mercados alternativos. Já a maior o menor complexidade do produto assim como a existência de meios financeiros, neste nosso estudo não apresentou qualquer influência fosse ele negativa ou positiva.

5. Conclusões

O objetivo deste estudo foi o de contribuir para o conhecimento das razões que motivaram os empreendedores da região de Leiria a internacionalizar as atividades das suas empresas. Procuramos responder à pergunta; Quais os fatores que despoletam a decisão para internacionalizar?

Um dos pontos fortes desta investigação foi o recurso a dados primários obtidos através das entrevistas pessoais nas próprias empresas, no entanto, tido como um ponto fraco, é que os resultados e a teoria não foram testados numa amostra maior. Por isso a generalização é limitada às empresas e não à população.

A adoção de uma pesquisa qualitativa que permite um dialogo direto com os entrevistados, deixando-os muitas vezes a “confessar” de uma forma mais livre, mais emocional as razões que estiveram na base da sua decisão, permite o desenvolvimento de proposições que outra forma se tornavam quase impossíveis de conhecer e cria uma base de trabalho que pode interessar a futuros investigadores nas diversas áreas das PME’s bem como a compreensão da estrutura de decisão do empreendedor (Leonidou, 1995).

Esta metodologia, além de exigir grande disponibilidade de recursos e tempo para fazer face às deslocações e conciliações com as agendas sobrecarregadas dos empreendedores, é problemática, uma vez que se “*baseia na memória de eventos passados e possível racionalização post-hoc pelos entrevistados*” pág 326 (Perks & Hughes, 2008).

A dinâmica existente no tecido empresarial da região de Leiria é evidenciada pela sua capacidade exportadora, demonstrada nos quadros anteriormente apresentados.

Sem experiência anterior, os empreendedores tem visão e procuram através das suas associações ou organizações governamentais conhecerem *in loco* a potencialidade dos mercados, mas no momento de tomarem a decisão de transacionarem além-fronteiras, procuram os países mais próximos, seguindo uma tendência nacional. Se a primeira evidência parece estar em contradição com as conclusões obtidas por (Reuber & Fischer, 1997) que evidenciaram a importância de experiencias anteriores, já a visão e a capacidade de decidir com base em informações intuitivas e autoconfiança segue as conclusões chegadas por (Busenitz & Barney, 1994b)(Dane & Pratt, 2007).

Mercados distantes ou com economias menos estáveis, mesmo que ofereçam boas oportunidades, não são considerados atrativos. A familiaridade de países com sistemas de negócios similares, com facilidades de circulação de bens e serviços, assim como uma moeda única e regras contábeis normalizadas, são os preferidos e tornam evidente a aversão ao desconhecido (risco). Estas conclusões aproximam-se dos resultados a que chegaram (Johanson & Vahlne, 1986), o que também somos levados a concluir que a internacionalização das empresas em estudo ainda não passou da primeira ou segunda fase, ou seja tem como mercados os países mais próximos e no máximo criaram bases de apoio à venda.

Já ao reconhecer que existem oportunidades noutros países, como no Magrebe¹¹, os nossos entrevistados ao referirem a instabilidade e a cultura como inibidores à procura de negócios, aproximam-se das conclusões a que chegaram (Aharoni et al., 2011), onde chamam a atenção para o efeito da cultura nacional, muito principalmente no que se refere à descentralização hierárquica e a aversão à incerteza. O reflexo desta dificuldade em trabalhar com culturas diferentes e a aversão ao desconhecido, podemos encontrar quando empresas do nosso estudo informam que fazem negócios com a Argélia, mas o seu cliente principal está em França.

Esta familiaridade foi também evidenciada pela representatividade dos mesmos clientes ao longo dos anos, o que também demonstra uma atitude menos ativa na procura do cliente, com este a ser o responsável pelo primeiro contato. Esta é uma situação que se verificou mesmo nas empresas com produtos tecnologicamente avançados que concentram as suas vendas no mercado europeu, muito especialmente em França, Alemanha e Inglaterra. A conexão criada entre o empreendedor e o cliente não é novidade na escola nórdica “*Upsala*” nem mais tarde com Perks e Hughes, 2008, quando fala da importância à proximidade do cliente, como o principal facilitador da internacionalização.

Se a complexidade dos produtos evidência a procura de clientes inseridos em *clusters* (como a indústria automóvel), era de esperar que as empresas com produtos menos complexos procurassem mercados mais diversos ((Perks & Hughes, 2008);(Trabold, 2002), mas torna-se evidente que, mesmos nestes, os mercados mais próximos são os preferidos. Apenas uma empresa referiu querer construir uma marca

¹¹ O Magrebe ou Magreb é a região noroeste da África. Em sentido estrito, inclui Marrocos, Sahara Ocidental, Argélia e Tunísia. O Grande Magrebe inclui também a Mauritânia e a Líbia., retirado em 15/8/15 do site www.google.pt/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Magrebe

própria através da conceção dos produtos, embora mais de 75% das suas vendas saiam da fábrica com o *Brand Name*¹² do cliente final. Uma das razões que encontramos para que as empresas não apostem em marcas próprias será a dimensão das empresas, e inexistência de *know how* e o grande investimento que é necessário fazer durante vários anos para que haja retorno do mesmo. Podemos concluir que produtos de alta complexidade quer de baixa são internacionalizáveis. Esta conclusão está em consonância com os resultados obtidos por Perks e Hughes, 2008, tendo concluído que o grau de complexidade do produto tanto pode servir para motivar ou dificultar a decisão de internacionalizar.

Se qualquer ameaça à posição estabelecida de uma empresa é uma poderosa força galvanizadora para a ação e um estímulo para a decisão (Raymond, 1966), o nosso estudo evidenciou isso mesmo. Empresas que num passado recente não tinham qualquer plano para internacionalizar a sua atividade, devido à crise do mercado doméstico, encontraram mercados externos, principalmente em França e em Angola, capazes de absorver a sua produção, mesmo em produtos cuja transportabilidade era considerada difícil. São exemplos as empresas de metalomecânica e as empresas de cerâmica estrutural. Mas no caso da participação em eventos internacionais, se não existem dúvidas para Dichtl e al (1990) sobre a utilidade dos mesmos como fontes para a análise de mercados, o nosso estudo, embora mostre um esforço efetuado nesse campo, verificamos que os resultados em termos de transações comerciais tem sido nulos nas empresas estudadas.

Nas empresas estudadas não encontramos qualquer evidência de que a existência de recursos tivesse um papel moderador na internacionalização ou mesmo no IDE. Mas, já o conhecimento de oportunidades é evidenciado como um incentivador na entrada em determinados mercados, muito principalmente em Angola. Esta conclusão segue a mesma linha de resultados a que chegaram KJ. Perks e all (2008), que concluíram pela irrelevância dos recursos como fator influenciador da internacionalização.

Sobre o IDE, a evidência nas três empresas que mais investiram e, que ainda hoje se mantém, principalmente no Brasil, passa mais por uma questão de laços familiares do que de um processo de planeamento.

¹² A brand is a "Name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. Retirado em 15/8/15 do site; www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx

Num contexto de país e cultura, os nossos entrevistados não deram importância a cultura nacional como influenciadora dos negócios, o que de certo modo contradiz a literatura de exportação que tende a apresentar a mesma como uma barreira para a internacionalização. Contudo, sem o mencionarem, a concentração de negócios na zona EURO torna evidente a procura de sistemas similares revelando a aversão ao desconhecido e ao mais distante, o facto é mais evidente quando Portugal concentra 46% das suas exportações nos três primeiros mercados (Espanha, França e Alemanha), com Espanha a representar 23,6%, a Espanha tem 33,6% (com 15,7% em França), a França tem 31,1% (com 16,6 na Alemanha) e a Alemanha tem 24,4 (com 8,9 em França)¹³.

¹³ - Dados recolhidos em 15/8/15 no site:
http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx

6. Considerações sobre pesquisas futuras

Muitos estudos sobre as PME's são elaborados internacionalmente, mas o que pretendemos foi desenvolver um estudo focalizado numa realidade local, de modo a conhecer o comportamento dos empreendedores face a um mundo global, onde a informação circula em tempo real, a transportabilidade dos produtos se torna cada vez mais acessível e rápida, as fronteiras quase inexistentes, leva a que as empresas em qualquer tipo de negócio ou serviço tomem parte ativa na internacionalização ou, mesmo no local mais recôndito, as empresas ao estar em concorrência direta com produtos que chegam de outros países, são penalizadas por uma internacionalização passiva.

Uma das evidências deste estudo é a forte concentração das exportações nos cinco principais mercados, que representaram 60% do valor exportado em 2014, confirmados pelo INE com dados do primeiro semestre de 2015. Será importante o estudo das razões desta concentração onde a Espanha se mantém próxima dos 25% do total do volume exportado (valores confirmados igualmente na região de Leiria).

Terão os movimentos migratórios (diáspora) dos anos 60 reflexos nesta concentração de mercados (no caso de França e Alemanha)? A ligação secular com a Inglaterra ainda tem influência nas transações comerciais? Mas, como se explica a elevada concentração no mercado espanhol, que nos últimos dez anos se mantém entre os 22,5% e os 26,5%, em contrapartida os EUA, sendo o maior mercado mundial, as exportações portuguesas, nos últimos dez anos, tem variado entre os 5,28 de 2005 e os 4,38 de 2014 (gráfico-10 e gráfico 11).

Outra área que pode ser mais pesquisada é sobre a perceção da distância cultural dos empreendedores, especialmente como fator moderador para a internacionalização. Tal como K.J. Perks e M. Hughes (2008), *“poderão ser efetuados estudos futuros, identificando os fatores que desmoralizem a decisão de internacionalizar”* pág. 326.

7. Bibliografia

- Abrantes, M. L. (2012). Angola não é país rico. *RUMO*, 30.
- Aharoni, Y. (1999). The Foreign Investment Decision Process. In P. J. Burckley & P. N. Ghauri (Eds.), *The Internationalization of the Firms* (Second Edi, pp. 3 – 13). Thomson.
- Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46(2), 135–142. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001>
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J., & Pennings, J. M. (1996). FOREIGN ENTRY , CULTURAL BARRIERS , AND LEARNING. *Strategic Management Journal*, 17(December 1993), 151–166.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Böckem, S., & Tuschke, A. (2010). A Tale of Two Theories : foreign Direct investment Decisions from The Perspectives of Economic And Institutional Theory. *Schmalenbach Business Review*, 62(July), 260–290.
- Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(3), 68–80. Retrieved from http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Aprendendo+a+entrevistar+:+como+fazer+entrevistas+em+Ciências+Sociais#0>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1994a). BIASES AND HEURISTICS IN STRATEGIC DECISION MAKING: DIFFERENCES BETWEEN ENTREPRENEURS AND MANAGERS IN LARGE ORGANIZATIONS. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 8(1), 85–89. <http://doi.org/10.5465/AMBPP.1994.10341736>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1994b). BIASES AND HEURISTICS IN STRATEGIC DECISION MAKING: DIFFERENCES BETWEEN ENTREPRENEURS AND MANAGERS IN LARGE ORGANIZATIONS. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. <http://doi.org/10.5465/AMBPP.1994.10341736>
- Clark, T., & Pugh, D. S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: A measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, 10(3), 285–303. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00017-8](http://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00017-8)

- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
<http://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463682>
- Devinney, T. M. (2011). BRINGING MANAGERS' DECISION MODELS INTO FDI RESEARCH. *Research in Global Strategic Management*, 15, 61–83.
- Dichtl, E., Koeglmayr, H.-G., & Mueller, S. (1990). International Orientation as a Precondition for Export Success. *Journal of International Business Studies*.
<http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490325>
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77–89. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x/full>
- Garvis, D. M., & Zahra, shaker A. (2000). INTERNATIONAL CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND FIRM PERFORMANCE : THE MODERATING EFFECT OF INTERNATIONAL ENVIRONMENTAL HOSTILITY. *Journal Of Business Venturing*, 15(5-6), 469–492.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista Chilena de Educación Científica*, 35(pesquisa qualitativa), 57–63.
<http://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona". *Management Decision*, 44(167-179).
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/00251740610650175>
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 22(2), 201–209. <http://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*. <http://doi.org/10.1002/smj.455>
- Hofsted; Geert H. (2001a). *Culture's Consequences* (2^a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hofsted; Geert H. (2001b). *Culture's Cosequences* (2^a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, INC.
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). Internationalization Motives and Facilitating Factors : Qualitative Evidence. *Journal of International Marketing*, 15(3), 96–122.
- Ine. (2013). *Empresas Do Pinhal Litoral*. Retrieved from http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3

- Johanson, J., & Vahlne, J. (1986). The internationalization process of the firm--A model of knowledge developmen ... *Journal of International Business Studies*, 8, 23.
- Karagozoglu, N., & Lindell, M. (1998). Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management*, 36, 44–59. Retrieved from <http://lms1.shabangahan.com/file.php/31/moddata/forum/84/1861/out.pdf>
- Leonidou, L. C. (1995). Export stimulation research: Review, evaluation and integration. *International Business Review*. [http://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00002-H](http://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00002-H)
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565–586. <http://doi.org/10.1002/smj.184>
- Malmendier, U., & Tate, G. (2005a). CEO Overconfidence and Corporate Investment. *The Journal of Finance*, LX(6), 2661–2700.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2005b). Does Overconfidence Affect Corporate Investment? CEO Overconfidence Measures Revisited. *European Financial Management*, 11(5), 649–659. <http://doi.org/10.1111/j.1354-7798.2005.00302.x>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas S. A.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902–906. <http://doi.org/10.2307/1556418>
- Minayo, M. C. de S., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*. <http://doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>
- Neto João Diogo Oliveira Jorge. (2010). Fatores de Decisão no Processo de Internacionalização das empresas de Construção de Infra-Estruturas de Transporte.
- Ng Siew Imm. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs ' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 48(April), 183–205. <http://doi.org/10.1002/tie>
- OMC. (2013). Members and Observers.
- Patrícia, E., & Soares, F. (2012). *A Entrada da China na OMC- Ameaça ou Oportunidade: O caso da Indústria Têxtil e de Vestuário no Norte de Portugal*. Universidade do Minho.
- Perks, K. J., & Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310–330. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.10.001>

- Pol, C. a S. (2013). Os pais fundadores da União Europeia. <http://doi.org/10.2775/99451>
- Raymond, V. (1966). International Investment and International Trade in Product Cycle. *The Quarterly Journal Of Economics*, 80(2), 190–207.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120>
- Shafir, E., & LeBoeuf, R. A. (2002). Rationality. *Annual Reviews*, 53, 491–517.
- Silveirinha, M. J. (2005). O € uro e a construção europeia : representações na imprensa portuguesa *. *Media*, (6), 61–82.
- Sistema de Normalização Contabiistica*. (n.d.) (3ª edição). porto: Porto Editora.
- The Hofsted Centre. (2014).
- Trabold, H. (2002). Export Intermediation: An Empirical Test of Peng and Ilinitch. *Journal of International Business Studies*. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491019>
- Trevis Certo, S., Connelly, B. L., & Tihanyi, L. (2008). Managers and their not-so rational decisions. *Business Horizons*, 51(2), 113–119. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.11.002>
- Vasconcelos Ferreira, M. A. S. P., Serra, F. R., & Reis, N. R. (2011). MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. <http://doi.org/10.5585/riae.v10i1.1719>
- Vernon, R. (1979). THE PRODUCT CYCLE HYPOTHESIS IN A NEW INTERNATIONAL ENVIRONMENT. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 41(4), 255–267. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004002.x>
- Vitell, S. J., & Barnes, J. H. (1993). The Effects of Culture on Ethical Decision-Making : An Application of Hofstede ' s Typology. *Journal of Business Ethics*, 12(1984), 753–760. <http://doi.org/10.1007/BF00881307>
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). THE INTERNATIONALIZATION OF NEW AND SMALL FIRMS : A RESOURCE-BASED VIEW. *Journal Of Business Venturing*, 16(4), 333–358.
- Wiedersheim-paul, F. (1972). The internationalization of the firm - four swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 7(149), 20–37.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). E T & P Entrepreneurship in. *Entrepreneurship Theory and Praticce*, 28(4), 363–381.

8. ANEXOS

Quadro 8- Empregados por conta de outrem em (Batalha, Leiria, Marinha Grande, Porto de Mós e Pombal)

Período de referência dos dados	Local de residência (à data dos Censos 2011)	População empregada (N.º) por Local de residência (à data dos Censos 2011), Sexo, Actividade económica (CAE Rev. 3) e Local de trabalho; Decenal		
		Sexo		
		HM	H	M
		Actividade económica (CAE Rev. 3)		
		Indústrias transformadoras		
		Local de trabalho		
		Total		
		N.º	N.º	N.º
2011	Pinhal Litoral	29 222	18 781	10 441
	Batalha	1 778	999	779
	Leiria	13 080	8 863	4 217
	Marinha Grande	7 062	4 727	2 335
	Pombal	4 356	2 468	1 888
	Porto de Mós	2 946	1 724	1 222

População empregada (N.º) por Local de residência (à data dos Censos 2011), Sexo, Actividade económica (CAE Rev. 3) e Local de trabalho; Decenal - INE, Recenseamento da População e Habitação

Consulta ao site do INE em 3/6/2015

http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_indicador&contexto=ind&indOcorrCod=0007001&selTab=tab10

Quadro 9 - Exportações -Pinhal Litoral (Batalha, Leiria, Marinha grande, Pombal e Porto de Mós)

Quadro extraído em 04 de Junho de 2015 (10:58:06)
<http://www.ine.pt>

Período de referência dos dados (1)	Localização geográfica (NUTS - 2002) (2)	Exportações (€) de bens por Localização geográfica (NUTS - 2002), Tipo de comércio e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC2); Anual	
		Tipo de comércio	
		Comércio internacional	
		Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC2)	
		Total	
		€	
2014	Pinhal Litoral	1.345.875.674	
	Batalha	59.855.215	
	Leiria	542.365.740	
	Marinha Grande	475.942.632	
	Pombal	150.213.385	
	Porto de Mós	117.498.702	
2013	Pinhal Litoral	1.277.513.042	
	Batalha	61.288.615	
	Leiria	477.167.302	
	Marinha Grande	490.413.942	
	Pombal	143.360.380	
	Porto de Mós	105.282.803	
2012	Pinhal Litoral	1.180.368.271	
	Batalha	61.048.553	
	Leiria	421.179.589	
	Marinha Grande	454.823.924	
	Pombal	145.635.931	
	Porto de Mós	97.680.274	

Exportações (€) de bens por Localização geográfica (NUTS - 2002), Tipo de comércio e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC2); Anual - INE, Estatísticas do Comércio Internacional de bens

Nota(s):

(1) Dados definitivos de 2005 a 2013 e preliminares de 2014.

(2) A localização geográfica corresponde à localização da sede do operador. A componente Extra-Regio inclui dados para os quais não é possível dispor de informação sobre a localização da sede do operador, nomeadamente estimativas de não resposta e abaixo do limiar e empresas estrangeiras.

Última atualização destes dados: 19 de maio de 2015

Gráfico 8 - Dimensão das empresas por numero de empregados do Pinhal litoral

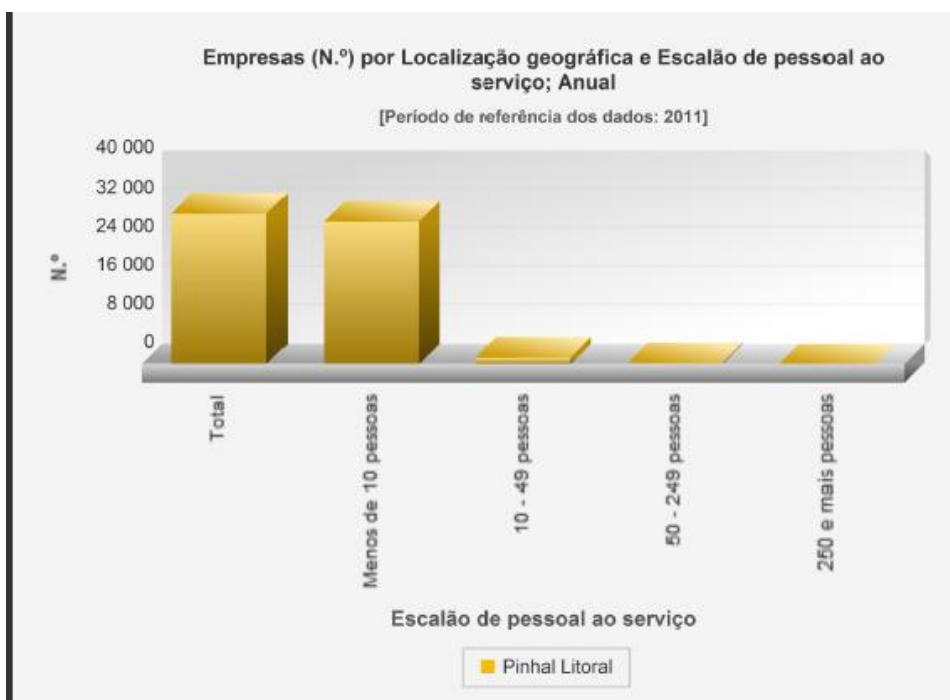
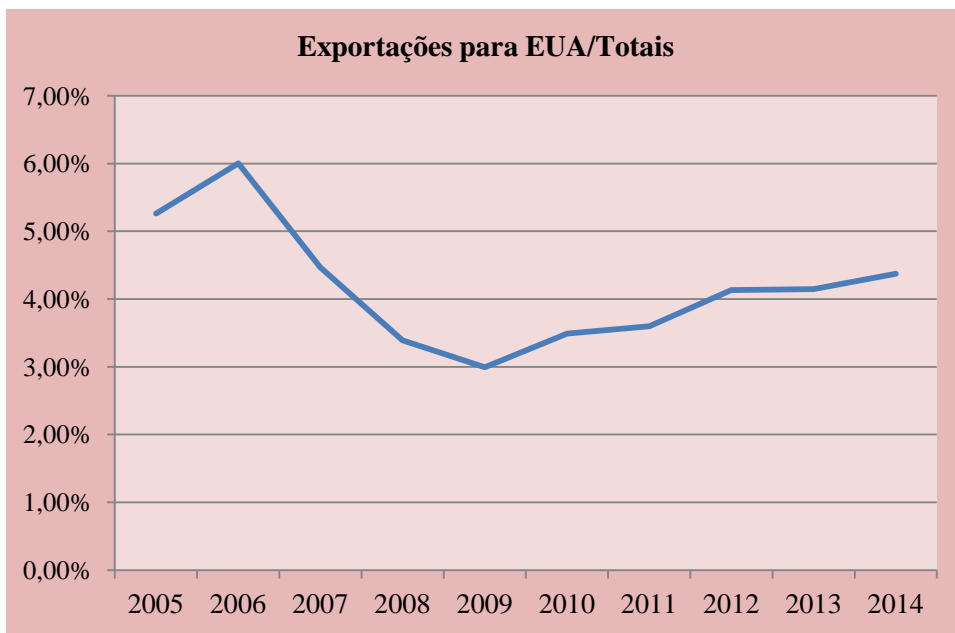


Gráfico 9 Exportações para Espanha/Totais



Quadro elaborado a partir do dados do ITC, consultado a 15/5/15

Gráfico 10 - Exportações para EUA /Totais



Quadro elaborado a partir do dados do ITC, consultado a 15/5/15

Anexo 1 Protocolo de entrevista

PROTOCOLO de ENTREVISTA

Antecedentes e Contexto

Para sondar a dinâmica do processo pelo qual as empresas desenvolvem seus negócios e nos mercados internacionais.

O estudo de campo tentará obter as origens dos primeiros movimentos nos mercados internacionais das empresas da amostra.

As questões de pesquisa investigam como o negócio internacional evoluiu, qual o grau envolvimento dos decisores e se processo sobre o método de entrada foi planeado e decidido de acordo com o planeado

Atividades atuais e futuras

Em seguida, as questões, examinam a situação atual das empresas relativamente aos mercados internacionais e aos planos para o desenvolvimento futuro das exportações ou negócios internacionais.

1. Perguntas, conhecer a empresa e seus negócios internacionais (*fatores Internos*)

- a. Pode-me falar sobre as origens da sua empresa?
 - a. Início da atividade
 - b. Ramo em que trabalha
- b. Quando começou a exportar?
 - a. Mercados para onde exporta/negocia
 - b. % de negócio face ao total
 - c. Volume de negócios no último ano
- c. Como foi o processo de exportação / início do negócio?
- d. Quem assumiu a responsabilidade para lidar / decidir as ações de exportação?
- e. Quais as formas (agenciamento, exportação, representação local, joint-venture, greenfield) de modos de entrada no mercado que a sua empresa tem nos seus mercados internacionais?
- f. Foi uma decisão planeada de desenvolver os mercados internacionais ou uma série de oportunidades que fez emergir essa necessidade (consulta de clientes, tradição na indústria, escassez de mercado, novos produtos, apoios governamentais)? Quantos funcionários estão envolvidos na exportação e como estão organizados?
- g. Existe espírito de grupo na vossa empresa
- h. Formação académica do entrevistado

2. **Perguntas sobre a evolução do mercado / dinâmica do processo de desenvolvimento internacional**
 - a. Consegue lembrar-se como evoluíram as vendas / comercial internacional e (confirmando-se positivamente) alterar seus pontos de vista sobre a probabilidade de permanecer nos mercados internacionais?
 - b. Será que o compromisso com os negócios internacionais emerge com o processo de crescimento das vendas de exportação?
 - c. Quis entrar em mercados individualmente e sequencialmente ou em vários mercados ao mesmo tempo?

3. **Perguntas para conhecer como os gestores lidam com os relacionamentos com os distribuidores/licenciamentos/joint-ventures etc,**
 - a. Como é que gere/planeia as suas relações com parceiros, intermediários, agentes...
 - b. Quais são as responsabilidades dos "intermediários etc?
 - c. Qual é o papel / responsabilidades da sua empresa?
 - d. Como aborda a tarefa de planejar as relações com "intermediários" etc ?

4. **Questões relacionadas com filiais de vendas**
 - a. Por que decidiu investir em/criação de uma filial de vendas?
 - b. Que papel (s)/funções que suas filiais de vendas controladas realizam?
 - c. Que papéis/funções que a sede executa?
 - d. Como dirige e controla suas subsidiárias (sistemas de informação e planeamento)
 - e. Quais são as suas políticas de pessoal; você emprega cidadãos locais ou gestores expatriados?
 - f. Quantos funcionários empregam nas subsidiárias no exterior?

5. **As questões relativas ao tempo gasto em mercados estrangeiros**
 - a. Quem é responsável pelas vendas no exterior?
 - b. Quanto tempo por mês e ano você ou sua equipe passa em mercados estrangeiros?
 - c. Quando se trabalha em mercados estrangeiros quanto tempo é gasto com os clientes ou distribuidores?

6. **Questões relacionadas com as decisões de investimento**
 - a. Fez alguns investimentos no exterior?
 - b. Qual a forma de investimento? Fabricação? Venda de serviços? Subsidiária? Redes de distribuição? Joint-venture?
 - c. Quais as fontes de financiamento para este investimento?
 - d. Estes investimentos foram efetuados a 100% pela sua empresa ou com participação de sócios?

- e. Estes sócios pertencem ao país de destino dos investimentos?
- f. Qual a razão/motivação para efetuar tal investimento?
- g. Existiram apoios estatais do país de origem ou do país de destino?
- h. O que motivou tais investimentos?
- i.

7. Questões relacionadas com a tolerância ao risco

- a. As transações com um mercado novo, envolvem sempre riscos. Como obtém informações e que medidas toma para minimizar os mesmos?
- b. Por vezes, ou pela inexistência de experiências anteriores, falta de informação, ou outros pode ser confrontado com um negócio que tudo indica que é bom, mas não é possível confirmar. Qual a sua decisão?
- c. Perante novos mercados emergentes, onde a estabilidade política não é segura, qual a sua decisão?

8. Questões relacionadas com a distância cultural/psíquica

- a. Nem todos os países comungam da cultura ocidental. Como reage perante países socioculturalmente diferentes de Portugal?
- b. Quais as fontes para obter informações de modo a conhecer os hábitos e costumes desses países?
- c. Sente-se confortável em negociar com países Árabes?
- d. Com hipóteses de negócios semelhantes entre países do Magrebe, mais próximos de Portugal e países no sul de África lusófonos e ou anglo-saxónicos, com quais decidiria trabalhar?

9. Questões relativas aos produtos

- a. Qual a base/origem para o processo de desenvolvimento de produtos na sua empresa?
- b. Perante produtos concorrentes, como classifica o seu produto?
- c. O que diferencia ou torna o seu produto/serviço ser desejado pelo cliente?