



REMIT
Research on Economics,
Management and Information Technologies



IEcPBI
Interactive Ecosystem for Portuguese
Business Internationalization

Relatório – Estudo de casos

Susana Oliveira¹

Nayra Martins¹

Carla Lobo¹

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional



¹REMIT – Research on Economics, Management and Information Technologies; Universidade Portucalense Infante D. Henrique

A Internacionalização tem sido definida como um processo e em termos das atividades que as empresas desenvolvem com mercados externos (Ribau, Moreira, & Raposo, 2018). Como qualquer processo, o processo de internacionalização não segue necessariamente um conjunto de etapas padronizado, pode ser conseguido através de um conjunto de atividades que se expandem para além da economia doméstica, através de alianças trans fronteiriças, produção no estrangeiro, atividades de I&D e exportação de produtos, entre outras. As exportações têm sido a forma mais comum de internacionalização das PME, todavia um número crescente de empresas serve o mercado através de alianças, redes inter organizacionais, constelações de investimento ou outras formas. Fatores de contexto como regras e legislação de comércio externo, a presença de nichos de mercado e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação têm tido impacto nos modos de internacionalização das PME. (Child, Karmowska, & Shenkar, 2022).

Historicamente as pequenas e médias empresas (PME) têm estado menos comprometidas com processos de internacionalização do que as grandes empresas, todavia esta realidade tem estado a mudar rapidamente. Cada vez mais as PMEs, incluindo as *born globals* e as *international new ventures*, estão ativas nos mercados globais e participam nas cadeias globais de abastecimento(Child et al., 2022) .

Os processos de internacionalização das empresas são influenciados pelo seu contexto, tanto pelo contexto nos mercados alvo, como pelo contexto da sua economia doméstica, assim como pelas características específicas de cada empresa. O apoio externo de que as PMES necessitam para os seus processos de internacionalização, sobretudo de instituições nacionais, torna as PMEs mais sensíveis às condicionantes de contexto. As PMEs, ao contrário das grandes empresas e multinacionais, enfrentam constrangimentos associados à sua dimensão, que se traduzem na falta de recursos humanos e financeiros, e na falta de conhecimento e informação relativa aos mercados externos (OCDE, 2018). Por forma a compensar esta fragilidade as PMEs envolvidas em processos de internacionalização recorrem a redes externas, e às redes pessoais dos seus líderes e à sua experiência internacional. Estes fatores são também dependentes do contexto (Child et al., 2022).

O contexto das empresas é um fenómeno multinível cujo impacto nos processos de internacionalização é diferenciado. A um nível macro, o qual reflete o ambiente no qual a empresa está inserida, nomeadamente o seu país de origem e países de destino das operações externas, bem como o tipo de indústria em que opera. No nível meso encontram-se o contexto organizacional, e fatores como o tipo de gestão, propriedade e tecnologia (Child et al., 2022). No contexto micro, sobretudo nas PME, encontram-se aos traços de personalidade do empresário/ gestor e a sua trajetória formativa. As ações e decisões humanas, particularmente as de natureza económica, são fortemente influenciadas pelas estruturas sociais, instituições e culturas nas quais acontecem (Granovetter, 1985).

De acordo com Child et al (2022) os fatores de macro contexto emergem como cruciais nos processos de internacionalização das PME: instituições e quase-instituições (agencias financeiras), indústria, contexto económico (especialmente do país de origem), a cultura nacional, e o ambiente político. Destes fatores as instituições locais, são vistas pela literatura, como primordiais nos processos de internacionalização, enquanto o papel do ambiente político tem sido muito pouco estudado.

As instituições nacionais exercem uma influência direta e indireta na probabilidade de internacionalização das PME, primariamente através da alocação de recursos e no preenchimento de vazios institucionais através do estímulo a ações de suporte à internacionalização.

As instituições de apoio à internacionalização, tanto dos países de origem como de destino, influenciam os modos e métodos de entrada nos mercados, colaborando na colmatação de problemas associados com a distância física, por exemplo.(Child et al., 2022). Para além das instituições de apoio, as PME as ações das PME dependem igualmente de outros fatores, tais como, o nível de risco percebido, incertezas face aos mercados e a capacidade da empresa em lidar com estes riscos.

Economia, política e indústria emergem como fatores de contexto teoricamente relevantes para os processos de internacionalização das PME. A força da economia do país de origem e o seu nível de desenvolvimento podem condicionar o apoio e canais de financiamento para a internacionalização das PME, quer seja liderada pela inovação ou não. As ligações políticas

podem facilitar os processos de internacionalização, todavia o risco político é um impedimento aos mesmos. O setor de atividade (indústria) tem surgido como um referencial de contexto, incluindo os modelos de negócio adotados, redes existentes e usadas e tecnologia.

As redes fornecem conhecimento e outros recursos, incluindo aqueles que potenciam a competitividade e estimulam a inovação. O apoio e colaboração com agências e instituições permitem ultrapassar a dimensão das PME, assim como a colaboração com multinacionais pode promover o mesmo efeito. O trabalho em rede com contatos chave pode também ultrapassar os impedimentos quer institucionais quer políticos.

As redes e o trabalho em rede podem variar em intensidade, durabilidade e qualidades das relações (grau de confiança), e funções desempenhadas nessa rede. O trabalho em rede pode ir de contatos ocasionais, passando por contatos próximos, a colaboração contínua. As PME estão cada vez mais envolvidas em alianças e redes de colaboração, incluindo participantes nas cadeias de valor globais (Child et al., 2022).

Neste sentido os sucessivos governos nacionais e europeus têm

As PMEs que se envolvem em atividades de internacionalização enfrentam vários desafios e barreiras. As barreiras são consideradas como restrições que dificultam a capacidade de iniciar, desenvolver, manter ou aumentar as operações de negócios em mercados estrangeiros (Leonidou, 2004: 281). Empresas de todos os tamanhos enfrentam barreiras internas (falta de recursos e capacidades financeiras, estratégicas, de gestão e operacionais) e externas (ambiente institucional do país de origem e vários fatores externamente, como protocolos de negócios desconhecidos, tarifas e estruturas tributárias altas, diferenças culturais, etc.) ao se internacionalizar (Cahen, Lahiri, & Borini, 2016).

As barreiras à internacionalização podem ainda ser classificadas como organizacionais e relacionadas aos recursos humanos. As barreiras organizacionais estão relacionadas com as regras formais e informais que regem o comportamento das empresas (Peng, Wang, & Jiang, 2008), que traduzem recursos específicos das empresas que promovem a capacidade de processos de internacionalização bem-sucedidos. Esses recursos podem ser vistos como um pacote de vários tipos de ativos tangíveis e intangíveis que estão emaranhados com a organização (Cahen et al., 2016).

De acordo com a RBV, as empresas novas no mercado são mais propensas a enfrentar restrições, pois têm menos habilidades e conhecimentos para enfrentar a concorrência internacional, desde a cadeia de fornecimento até a gestão da marca. Além disso, seus processos estratégicos e organizacionais que criam valor são mais frágeis e menos propensos a enfrentar ambientes em mudança (Contractor, 2013).

As barreiras de recursos humanos estão principalmente relacionadas à falta de competências ou preparação para enfrentar as operações internacionais, barreiras culturais e linguísticas (Cahen et al., 2016). A Teoria do Capital Humano sugere que este tipo de capital permite que uma empresa desempenhe melhor as tarefas que são específicas da indústria e da empresa (Contractor & Mudambi, 2008), neste sentido a falta de compreensão de um idioma nativo do mercado ou proficiência em inglês, e a sua cultura, normas, modos de fazer, bem como o seu sistema simbólico dificulta a capacidade de internacionalização. As barreiras linguísticas e culturais limitam a capacidade de comunicação com as diferentes partes do mercado. A falta de preparação para operações internacionais dos recursos humanos impede a capacidade da empresa de entrar e operar em mercados estrangeiros, ou seja, decidir sobre os modos de entrada, aceder e acionar recursos valiosos, selecionar e personalizar produtos para mercados específicos ou lidar com os requisitos dos mercados estrangeiros tanto para governos quanto para fornecedores. Cahen et al., 2016).

Além disso, as barreiras de internacionalização também podem ser vistas como restrições atitudinais, operacionais e relacionais que condicionam a capacidade das empresas de iniciarem seu processo de internacionalização ou expandi-lo (Uner, Kocak, Cavusgil, & Cavusgil, 2013). Segundo Leonidou (2004) as barreiras internas podem ser classificadas como funcionais, informacionais e as barreiras externas em processuais, governamentais, de tarefa e ambientais. As limitações de informação dificultam a capacidade das empresas de identificar, selecionar e contatar mercados internacionais (Leonidou, 2004). Dificuldades de acesso à informação, identificação de oportunidades de negócios, conhecimento limitado de inteligência de mercado são algumas das barreiras apontadas por diversos estudiosos (Uner et al., 2013), como falta de tempo gerencial, escassez de pessoal capacitado e insuficiente capacidade produtiva.

Barreiras financeiras, como disponibilidade de capital para investir em operações internacionais, bem como protocolos e práticas de negócios desconhecidos, barreiras

tarifárias, sistema regulatório de importação, processos de pagamento e taxas de câmbio, também surgiram na literatura (Uner et al., 2013) como sendo algumas das barreiras que as PME têm de enfrentar. Como frisou Leonidou (2004) as operações de exportação exigem grandes dispêndios na pesquisa de mercados, visitas a clientes, nas suas diversas localizações e na adaptação da estratégia de marketing de exportação. Desafios de marketing têm sido apontados como outro desafio, como preferências de clientes estrangeiros, precificação, redes de marketing, canais e segmentos de mercado e ajuste de ações promocionais (Uner et al., 2013).

À medida que o processo de internacionalização evolui, surgem outros tipos de barreiras. É necessário um envolvimento ativo com o mercado na busca de novas oportunidades e no desenvolvimento proativo de produtos que respondam e se ajustem às necessidades e exigências do mercado (Bahl, Lahiri, & Mukherjee, 2021). As características do produto podem ser uma barreira importante, como afirmou Leonidou (2004). A relutância em desenvolver produtos inteiramente novos para um mercado específico não é o principal objetivo das empresas ao iniciar sua atividade de exportação. A internacionalização é antes vista como um meio para drenar o excesso de produção (Uner et al., 2013).

Não há política de internacionalização, nem processo de internacionalização que não obrigue ao conhecimento dos mercados, e, portanto, esse é uma dimensão que é muito importante e que é, em primeira análise, onde o estado joga um papel importante de angariador de recursos, neste caso de informação de mercado e que depois deve transformar em produtos e serviços que disponibiliza à comunidade. E este é o primeiro recurso e, portanto, nós centramos uma parte importante da intelligence

chamada formação ou qualificação para a internacionalização

um dos grandes problemas, e aqui foco-me essencialmente nas pequenas e médias empresas, um dos problemas centrais das pequenas e médias empresas, é a qualificação dos recursos humanos para a internacionalização

os estados têm um papel, quando percebem que através dos seus instrumentos de formação profissional e de qualificação de recursos humanos, se estamos a a trabalhar de forma

adequada, para que nestes processos de internacionalização, o agente económico tenha atores qualificados para desenvolver o processo

As pessoas fazem a diferença, os recursos humanos fazem a diferença, são elas próprias que depois serão o recetáculo dos outros recursos, do capital, da informação, ok.... e, e que vão ser capazes de transformar aquela informação e aquele capital,

O processo não se acelera apenas com capital, acelera-se com informação e conhecimento, com recursos humanos capacitados, mas evidentemente, o capital é muitas vezes necessário para financiar o processo de internacionalização, para que eles próprios, usando a informação com recursos humanos qualificados possam chegar mais longe, para que possam entrar primeiro, antes de mais, para que possam entrar antes num determinado mercado, ou para que possam entrar num conjunto de mercados de forma mais rápida, possam diversificar.

a gestão do risco é um elemento muito importante. E há aí instrumentos, como seguros de crédito à exportação, os seguros de caução, e até alguns fundos específicos de apoio ao desenvolvimento ao investimento direto português no estrangeiro,

Captar mais recursos, capital e procura externa. E nós depois, já agora, quando captamos capital e procura externa, nós criamos oportunidades de ter empresas melhores, que geram postos de trabalho, pagam melhor, dão melhores salários, aliás, tipicamente as empresas que estão internacionalizadas, basta ir ver ao Banco de Portugal, e vocês verão que pagam melhor, têm rácios de capital melhores, têm quase tudo melhor do que o normal, do que a empresa média portuguesa

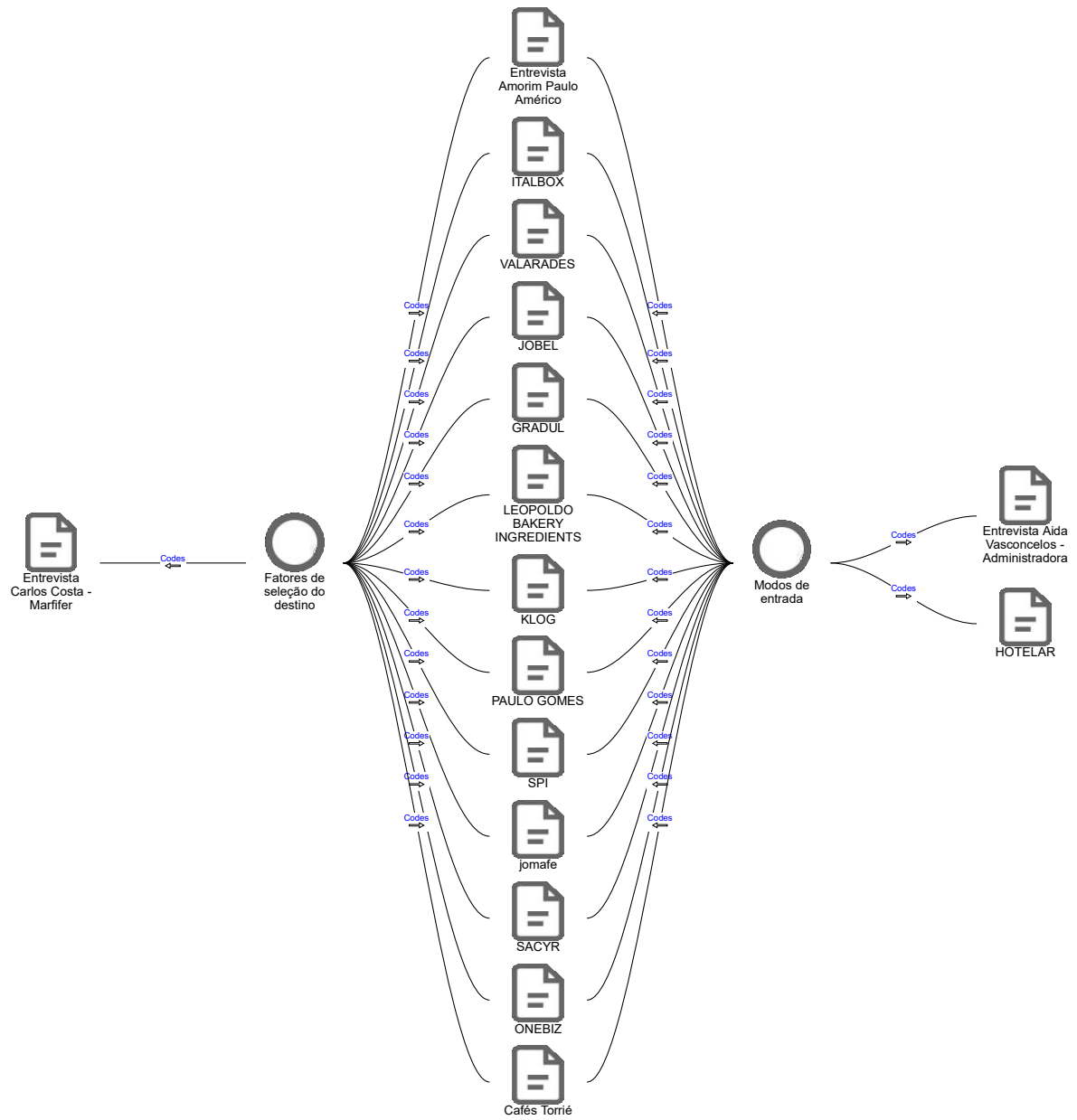
E depois há uma dimensão mais lata que tem a ver com a gestão da perceção do país no exterior, e como é que essa perceção externa tem impacto de forma mais ou menos transversal nos bens que exportamos. E noutra dimensão, no capital que conseguimos angariar por via de investimento direto estrangeiro, que tem a ver com uma coisa que nós dizemos que é a marca Portugal, mas que eu devo dizer que utilizo como, ou que utilizamos por uma questão de simplificação de linguagem. Nós podemos utilizar Portugal como uma identidade de marca, isso é verdade.

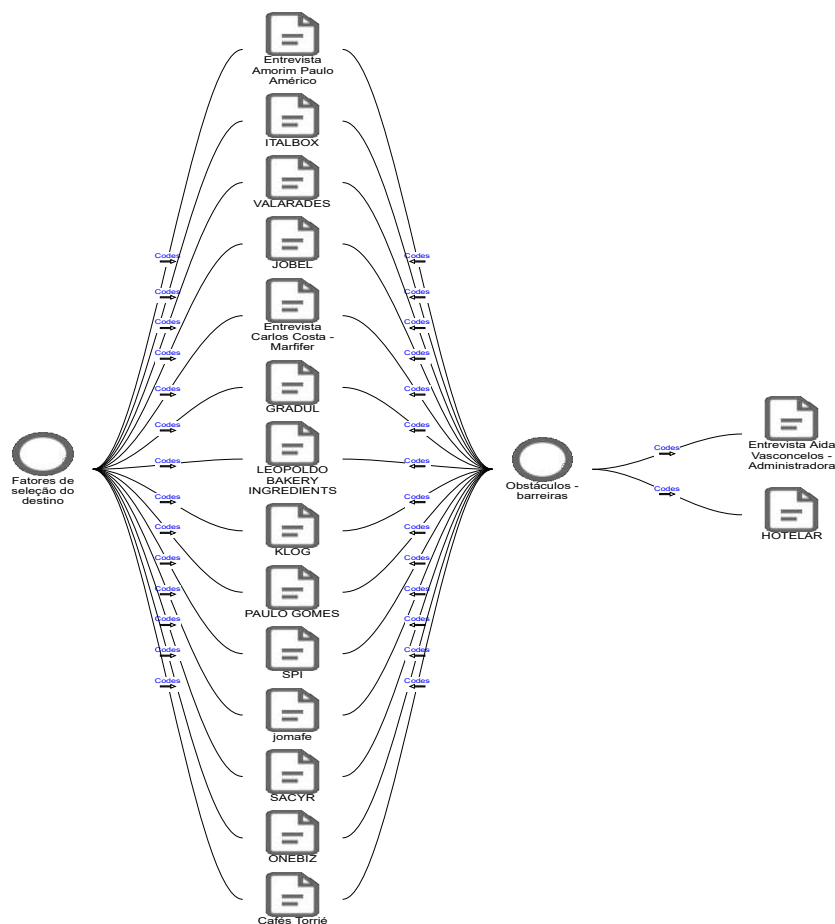
num estudo que nós fizemos, nós sabemos que os países que pontuam melhor nos rankings da marca país são países fortes em duas indústrias. São fortes na área das tecnologias da informação e comunicação, portanto são muito associados a tecnologia e a equipamentos com tecnologia, e são muito associados a produtos farmacêuticos, investigação e desenvolvimento, e produção de produtos farmacêuticos.

fazemos uma política pública de internacionalização, porque à partida o país precisa de um conjunto de recursos. Tem agentes económicos que precisam de eficiência coletiva, e nós precisamos disponibilizar um conjunto de recursos para eles irem à procura daquela procura eterna de capital, às vezes também de trabalho, mas a cima de tudo de capital e de mercado, mercado no essencial. E é por isso que nós fazemos políticas públicas de internacionalização quase como se construíssemos de uma forma mais alargada um serviço nacional de internacionalização.

A primeira despesa elegível e que é muito importante é, eles podem ter, as empresas podem ter até dois recursos associados diretamente ao projeto para só pensar internacionalização. Isso tem a ver com um fundamento que é dizer assim: precisamos de tempo de cérebro, precisamos de tempo de cérebro para pensar sobre isto. A segunda coisa que eles podem comprar, podem comprar informação e até contratar consultores de mercado em mercados externos

Projeto IECpBI – Ecosistema Interativo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas





Bibliografia

- Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business*, 57(1), 101267. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101267>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness Author (s): Mark Granovetter Published by : The University of Chicago Press Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/2780199> Economic Action and Social Structure : The Problem of Embedd. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. Retrieved from <http://about.jstor.org/terms>
- OCDE. (2018). Fostering greater SME participation in a globally integrated economy. In *Proceedings of the SME ministerial conference* (pp. 73–90). <https://doi.org/10.1787/400c491d-en>
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(2), 280–303. <https://doi.org/10.1002/cjas.1419>

