



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Faculdade de Economia e Gestão

**Factores de decisão das PMEs Portuguesas em relação às
pesquisas de mercados internacionais**

Dissertação

João Pedro Coimbra Brandão da Fonseca

2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**Factores de decisão das PMEs Portuguesas em relação às
pesquisas de mercados internacionais.**

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

João Pedro Coimbra Brandão da Fonseca

sob orientação de
Professora Doutora Susana Costa e Silva

Faculdade de Economia e Gestão

Julho de 2014

Agradecimentos

Apesar de uma tese de mestrado ser um processo solitário, a sua elaboração não seria possível sem o apoio de várias pessoas. Desta forma deixo algumas palavras de agradecimento e reconhecimento pela sua importância.

À Professora Doutora Susana Costa e Silva, por todo o seu apoio e paciência ao longo da realização deste trabalho.

Aos entrevistados, Débora Fonseca, Emília Campos, Luís Sousa e Diogo Gama Rocha, que dispensaram o seu próprio tempo para me ajudar na realização deste projecto e disponibilizaram todas as informações e conhecimentos necessários para a sua realização.

À minha família, que esteve sempre do meu lado e me apoiou desde o primeiro instante na realização deste trabalho.

À Margarida, por todo o seu apoio incondicional e compreensão ao longo da realização deste estudo.

Aos meus amigos, por estarem lá quando é preciso.

A todos os professores que passaram ao longo do meu trajecto académico, que me ajudaram a chegar ao ponto onde estou agora.

Por último o meu profundo agradecimento a todos os que, de alguma forma, me ajudaram a concretizar projecto.

Resumo

Actualmente a internacionalização está a ganhar um papel muito importante na sobrevivência das empresas verificando-se um *boom* das exportações portuguesas. Ao longo dos últimos anos estas exportações têm vindo a aumentar demonstrando como a internacionalização está a ganhar cada vez mais importância junto dos diferentes *players* do mercado.

Estando a internacionalização das empresas Portuguesas tão na moda, achou-se pertinente pegar neste tema e aprofundar um pouco o conhecimento sobre uma das suas bases, mais concretamente a selecção de mercados internacionais. Conforme apresentam Welch & Luostarinen (1988) todo o processo de internacionalização tem por base três pilares (o “Como”, o “Onde” e o “O quê”). Assim e visto ser um dos pontos menos estudados na literatura segundo Papadopoulos et al (2002), pareceu pertinente realizar um estudo focado no “Onde”, mais concretamente tentando perceber como são feitas as pesquisas de mercados internacionais por parte das PMEs Portuguesas.

No que diz respeito a esta questão, foi utilizado o método do estudo de caso (múltiplo), no qual se entrevistaram diferentes empresas com o objectivo de perceber exactamente a forma como estas realizam as suas pesquisas de mercado internacionais, e porquê. O desafio deste trabalho foi perceber a forma como as empresas realizam essas pesquisas, se utilizam uma abordagem sistemática ou oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais e os factores que as levam a usar tal abordagem.

Os resultados deste estudo mostram que factores como o reduzido desenvolvimento internacional das empresas, a elevada experiência internacional do gestor/tomador de decisão da empresa e a boa rede de networking do próprio gestor e da empresa, são factores que influenciam as empresas a utilizar uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais. Assim,

as empresas baseiam as suas pesquisas em experiências, "*feelings*", na distância psíquica percebida entre o país de origem e o país de destino, nas suas redes de contactos e nas relações sociais da empresa e dos gestores.

Palavras-chave: internacionalização, pesquisas de mercados internacionais, abordagem sistemática, abordagem não sistemática/oportunística.

Abstract

Internationalization is getting a more important role in the survival of the companies and we are experiencing a boom in the Portuguese exports. In the last few years, we have been living an increase in these exports and internationalization is becoming more important to the market players.

The internationalization of Portuguese companies is so relevant that we thought it was a good subject to study the way these companies make their market choices. As presented by Welch & Luostarinen (1988) all internationalization process is based on three dimensions (the “How”, the “Where” and the “What”). So, and being one of the items less studied in the literature, it seemed relevant to focus this study in the “Where”, more specifically trying to understand how the international market researches are made by the Portuguese SMEs.

In order to answer this question, it was used the case study method (multiple), in which were interviewed different companies with the purpose of understanding exactly the way they make their international market researches, and why. The challenge of this work was to understand how the Portuguese companies do their researches, if they use a systematic or an opportunistic approach in their international market research and the factors influencing the approach that was use.

The results of this study show that factors such as the small international development of a company, the high international experience of its managers and the company’s and manager’s important networking are factors that have great influence in the choice of an opportunistic company approach in the international market selection. So, companies base their researches in experiences, feelings, perceived psychic distance, contact networks and social relationships of the own company and its managers.

Key words: internationalization, international market selection, systematic approach, opportunistic approach.

Índice

Introdução	7
1. Revisão da literatura e modelo de análise	10
2.1. Panorama económico Português e PMEs	10
2.2. Internacionalização	11
2.3. Pesquisas de mercados internacionais	14
2.4. Abordagem sistemática.....	15
2.5. Abordagem não sistemática ou oportunística	18
2.6. Factores influenciadores da internacionalização.....	20
2.7. Modelo de análise	27
3. Metodologia	28
4. Resultados	32
4.1. Apresentação dos estudos de caso	32
4.2. Discussão	34
5. Conclusão	48
5.1. Contribuições teóricas do estudo	52
5.2. Contribuições práticas do estudo	53
5.3. Limitações do estudo	54
5.4. Considerações futuras.....	54
Bibliografia.....	56

Introdução

Portugal passa hoje por uma grande alteração na sua economia e das suas empresas. Com a crise Portuguesa e após o resgate da “*troika*” a Portugal, o consumo interno português sofreu uma grande queda, que se traduziu numa diminuição da produção das empresas e no aumento do desemprego. Com todos os indicadores no “vermelho” as empresas não tiveram outra opção senão virar-se para os mercados externos ou seja, internacionalizar.

A internacionalização¹ das empresas Portuguesas foi e é em muitos casos a última oportunidade para a sua sobrevivência. Apesar disso, o que tornou a internacionalização possível e rentável para grande parte das empresas foi um fenómeno que tem evoluído ao longo das últimas décadas e que tem tornado o mundo cada vez mais globalizado e interligado. Apesar de não existir nenhuma definição universal e única para esse fenómeno, a “globalização” é o termo usado pelos economistas para referir a integração internacional de *commodities*, capitais e mercado de trabalho (Bordo et al. 2003). Segundo Lee & Maniam (2007), a globalização é um processo desenvolvido ao longo do tempo através de inovações e avanços tecnológicos. Estas inovações e avanços tecnológicos vieram tornar o mundo mais pequeno, tornando as distâncias mais curtas e reduzindo os tempos e os custos de comunicação. Para este processo se ter desenvolvido, houve o contributo de diversas forças que tiveram uma importante influência. Podemos considerar como essas forças: as inovações tecnológicas e a revolução das tecnologias de informação e comunicação (principalmente a invenção da internet e a sua difusão a nível mundial, que permitiram o acesso à informação de forma praticamente imediata e a baixo custo); as mudanças políticas no panorama mundial (queda do muro de Berlim e fim da guerra fria); e as políticas económicas

¹ Internacionalização - processo no qual uma empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos (Harris e Wheeler, 2005)

que começaram a ser implementadas pelos países de forma a ajudar à desregulação, redução e mesmo eliminação das barreiras às trocas internacionais entre os países, possibilitando o aparecimento de acordos unilaterais, bilaterais e multilaterais entre países e a criação de blocos regionais. Por fim a criação de instituições internacionais como o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial, a Organização Mundial do Comércio e a Organização das Nações Unidas vieram ajudar a dar maior coesão e coerência às políticas económicas internacionais e a tornar o relacionamento entre os diversos países mais diplomático, diminuindo os riscos de guerra e desentendimentos a nível mundial.

Estando a internacionalização das empresas tão em dia, este estudo vai-se debruçar exactamente nessa questão. Mais em concreto e porque faz parte da internacionalização, este estudo vai focar-se na forma como as empresas decidem para onde se querem internacionalizar e qual a informação com maior relevância neste processo. Com este estudo vamos responder à questão:

- Como são feitas as pesquisas de mercados internacionais pelas PMEs Portuguesas no que diz respeito à selecção de mercados?

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: no 1º capítulo é feita uma breve caracterização do panorama económico Português na actualidade; o 2º capítulo do trabalho consiste numa revisão da literatura relativa ao tema que está a ser estudado, onde iremos abordar as diferentes etapas do processo de internacionalização nomeadamente as 3 dimensões apresentadas por Welch & Luostarinen: “o quê?”, “como?” e “onde?”. São depois apresentadas as pesquisas de mercados internacionais tradicionais, as suas abordagens sistemáticas e não sistemáticas (oportunistica) e por último os factores que irão influenciar o uso dessas diferentes abordagens por parte das empresas. Por fim apresentamos o modelo que servirá de base a este trabalho. No 3º capítulo é apresentada a metodologia que será utilizada ao longo deste projecto. Após essa apresentação entramos no 4º capítulo onde são analisados e discutidos os dados recolhidos e

apresentados no capítulo anterior. Por último, no capítulo 5 são elaboradas e expostas as conclusões que foram retiradas com este estudo.

1. Revisão da literatura e modelo de análise

2.1. Panorama económico Português e PMEs

A internacionalização das empresas tem vindo a ganhar grande relevância no panorama nacional e internacional tendo vindo a permitir a muitas empresas a sua própria sobrevivência. Como podemos ver pelos dados que são apresentados em seguida, a economia portuguesa passa hoje por um período de forte contracção, estando num processo de reestruturação da sua dívida pública através de um resgate internacional por parte da chamada “*troika*”. O PIB português tem vindo a diminuir, acompanhado por uma diminuição do consumo interno e do aumento da taxa de desemprego, que se situava nos 17,7% no final de 2013. Esta crise e diminuição do consumo interno levaram as empresas a virar-se para os mercados internacionais, como forma de conseguirem escoar a sua produção e de criar vendas, pois no mercado interno tal não estava a ser possível. Assim, as empresas Portuguesas têm-se virado cada vez mais para os mercados externos, principalmente através das exportações. Com a excepção de 2009 devido à crise que afectou o mundo, as exportações Portuguesas têm vindo a aumentar ao longo dos últimos anos, especialmente a partir de 2010, o que demonstra como as empresas se têm apercebido da importância dos mercados externos para a sua própria sobrevivência.

Segundo dados do INE, em 2012 o tecido empresarial português era composto por cerca de 1.167.811 pequenas e médias empresas (PMEs) e cerca 1.153 grandes empresas. O volume de negócios combinado das PMEs Portuguesas foi de 220 mil milhões de Euros e o das grandes empresas foi de 181 mil milhões de euros. Em termos relativos, as PMEs representavam 99,9% das empresas portuguesas e o seu volume de negócios 60,9%. Além disso, as PMEs Portuguesas empregavam cerca de 77,6% da população activa.

Existem várias definições para PMEs entre as quais uma definição nacional e uma definição Europeia. Neste estudo e devido ser a definição usada na atribuição de incentivos à internacionalização por parte da União Europeia, vamos usar a definição utilizada por esta instituição em detrimento da definição nacional. Segundo essa definição, presente no Excerto do artigo 2.º do anexo da Recomendação 2003/361/CE, a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

2.2. Internacionalização

A internacionalização passou a estar no quotidiano da maior parte das empresas, tendo ganho grande importância na própria sobrevivência das mesmas. Com os mercados cada vez mais globalizados e interligados e o mercado português em forte contracção, podemos afirmar que este tema é cada vez mais relevante. Segundo Johanson & Vahlne (1977) a internacionalização é vista como um conceito dinâmico que se foca principalmente no aumento do compromisso das empresas em operações internacionais. No entanto, para haver esse aumento de compromisso, as empresas tiveram de ter as suas razões.

Muitos estudos já abordaram o processo de internacionalização das empresas. Num desses estudos, Welch & Luostarinen (1993) afirmam que o processo de internacionalização de uma empresa pode ser estruturado tendo por base 3 dimensões. Essas dimensões a estudar podem ser consubstanciadas em 3 perguntas:

1. O quê? – A empresa terá de escolher o que quer vender nos mercados externos (produtos, serviços, know-how, processos). Quais os

produtos que a empresa produz e quer vender e quais as actividades da cadeia de valor que lhe interessam, se irá adaptar o seu produto a cada mercado ou apresentar um produto *standardizado*, ou seja, a empresa terá de escolher qual a estratégia para o seu produto.

2. Como? – Traduz-se no modo de operar da empresa no mercado de destino, ou seja, a modalidade de internacionalização que a empresa irá adoptar. Podemos enumerar as seguintes formas de entrada genéricas nos mercados internacionais (Lorga, 2003):

- Exportação, que poderá ser directa ou indirecta;
- Contractual, como licenciamento, franchising, contrato de gestão, subcontratação internacional, alianças;
- Investimento directo estrangeiro, como joint-ventures, propriedade parcial e propriedade total.

3. Onde? – Corresponde aos mercados para onde a empresa pretende ir/entrar. Este ponto pode ser influenciado por diversas questões como a proximidade geográfica, aspectos políticos e, entre outros, o ambiente internacional, a segmentação internacional, as condições políticas, as condições culturais, a distância cultural, etc.

Apesar da importância que o estudo da internacionalização tem no meio académico, os seus estudos têm-se focado sempre mais na resposta às perguntas “O quê?” e “Como?” do que nas respostas às perguntas “Onde?” e “Com quem?” apresentadas atrás. No entanto, a resposta à pergunta “Onde?” tem grande relevância no processo de internacionalização das empresas (Ayal & Zil, 1978).

Como resposta à pergunta “Onde?”, podemos considerar que as empresas terão de fazer uma selecção de mercados internacionais. Isto é, as empresas terão de escolher qual ou quais os países que melhor se adaptam às características e necessidades da própria empresa e assim seleccionar os mercados externos para

onde desejam estender as suas operações. Neste capítulo e no seguimento da questão de investigação à qual nos propomos responder, duas grandes questões se levantam. A primeira questão será quais são os factores que podem influenciar a selecção de mercados internacionais das empresas. A segunda questão será qual a forma de pesquisas de mercados internacionais que as empresas utilizam. Para finalizar, vamos tentar perceber qual o impacto dos factores influenciadores da selecção dos mercados na pesquisa de mercado internacional que as empresas vão utilizar.

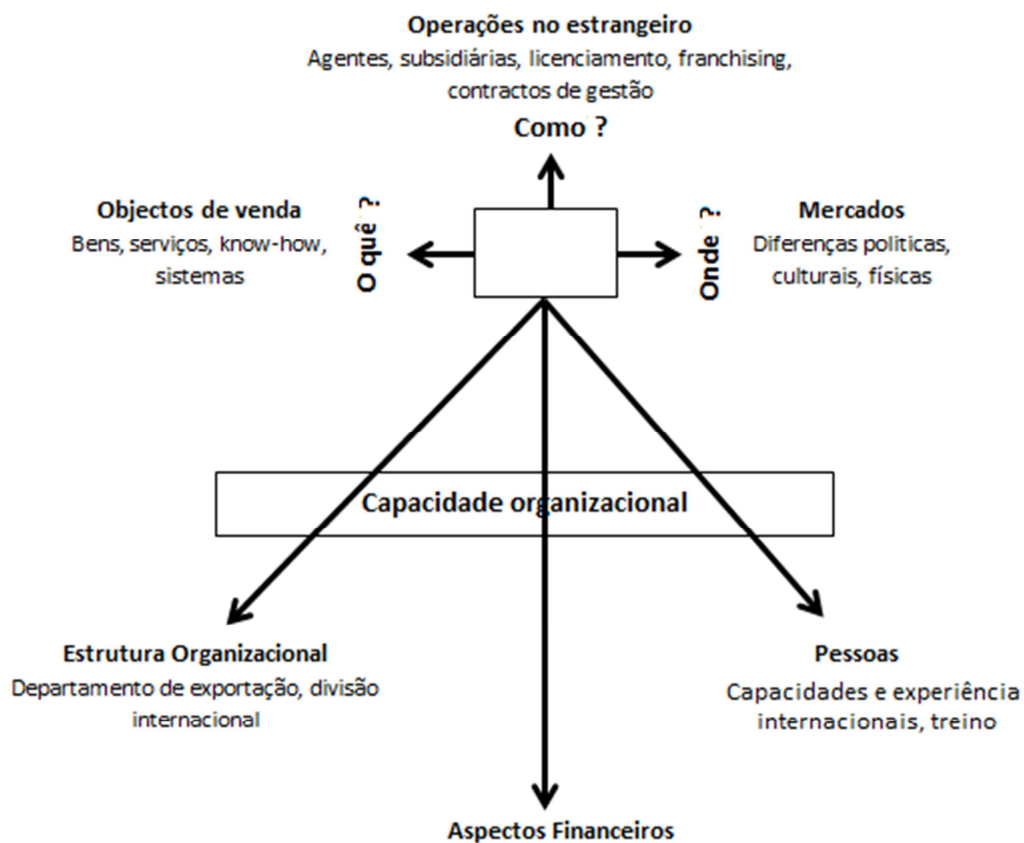


Ilustração 1 - Traduzido de Welch & Luostarinen (1988)

Para responder a cada uma das questões apresentadas, as empresas têm de ter acesso a informação que lhes permita escolher da melhor forma possível que decisões devem tomar. Essa informação poderá ser obtida através das mais diversas formas e vir das mais diversas fontes, tendo cada empresa de escolher

quais as informações mais relevantes e menos relevantes segundo as suas necessidades e as fontes às quais dar maior ou menor importância. A forma das empresas terem acesso a essa informação é chamada na literatura de pesquisas de mercados internacionais.

2.3. Pesquisas de mercados internacionais

Para Douglas & Craig (1992) e O'Farrel & Wood (1994), as pesquisas de mercados internacionais são um dos passos mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa e podem mesmo determinar o sucesso ou insucesso do processo de internacionalização. Estas pesquisas de mercados internacionais são a forma das empresas responderem às diferentes dimensões sendo que neste estudo nos focaremos, pelas razões já indicadas, na questão "Onde?". Segundo o Market Research World², uma pesquisa de mercado é uma compilação de dados objectiva, seguida de uma análise sistemática desses mesmos dados relativos a um determinado mercado alvo particular. Essa pesquisa incorporará sempre alguma forma de compilação de dados sejam eles primários ou secundários.

Existem várias formas de pesquisas de mercados internacionais. Cada uma tem vantagens e desvantagens, custos inerentes e diferentes níveis de eficácia. Segundo Papadopoulos & Denis (1988), pode dizer-se que essa pesquisa pode ser feita de acordo com uma abordagem sistemática ou uma abordagem não sistemática, também conhecida por oportunística. Para os autores, a abordagem sistemática consiste num processo de decisão formalizado que usa diversos modelos baseados em números para analisar o potencial dos mercados alvo. Já a abordagem oportunística, estudada, entre outros, por Andersen & Buvik (2002) e Brewer (2001), consiste na selecção de mercados externos pela exploração de uma

² <http://www.marketresearchworld.net>, consultado em 14/10/2013.

oportunidade que pode surgir através da distância psíquica percebida ou através de outros critérios mais subjetivos como experiências pessoais, crenças, entre outros. As pesquisas de mercados internacionais têm como objectivo ajudar as empresas a alcançar um maior conhecimento dos mercados alvo. Assim, o risco percebido das empresas relativamente a determinados mercados será mais baixo, permitindo que as empresas se internacionalizem de forma mais consciente e segura. Com os mercados mundiais a tornarem-se cada vez mais competitivos e as mudanças no mundo a acontecerem de forma cada vez mais rápida, as pesquisas de mercados internacionais estão cada vez mais na agenda de muitas organizações, tanto de pequena como de grande dimensão e a sua forma será tanto através de informação primária como de informação secundária, dependendo de caso para caso. Fala-se, então, na literatura, de duas formas de pesquisas de mercados internacionais tradicionais: a abordagem sistemática (feita de forma regular) e a abordagem não sistemática/opportunística (realizada no seguimento do aproveitamento de uma oportunidade identificada de forma não sistemática).

2.4. Abordagem sistemática

Uma pesquisa de mercado internacional sistemática é definida como o uso objectivo de critérios de selecção de mercados de exportação (Yip, et al., 2000). Esses critérios podem ser actividades formalizadas de pesquisa em determinados mercados, visitas a mercados externos antes da entrada nesses mesmos mercados, monitorização da imprensa nacional e internacional na procura de actividades relacionadas e o uso de publicações estatísticas em diferentes mercados internacionais. Esta abordagem consiste no processo de escolha de um mercado externo para onde a empresa se quer internacionalizar através de um processo de decisão estruturado e formal. Para Bazerman (1986), a abordagem sistemática tem

muitas semelhanças com o processo de tomada de decisão, no qual o consumidor passa por diversas fases até tomar a sua decisão final. Neste caso, a empresa irá também passar por diversas fases até ter a capacidade de tomar a sua decisão final.

A abordagem sistemática acaba por ser um processo onde a empresa irá equilibrar as diferenças entre as suas características e as do país de destino, de forma a conseguir escolher de entre todas as combinações encontradas a melhor combinação possível (Brouthers et al., 2009). Segundo Andersen & Buvik (2001), o processo de decisão deve ser estruturado e formal. De uma forma geral, esta abordagem deve compreender as três fases distintas apresentadas em seguida:

1. Fase de triagem dos mercados internacionais, na qual as empresas excluem alguns mercados que não vão ao encontro dos seus objectivos, baseada em indicadores geográficos (como distância dos países relativamente ao mercado doméstico), características demográficas (população, distribuição etária da população, nível de alfabetização e concentração geográfica) e dados macroeconómicos (Produto Interno Bruto, rendimento per capita, consumo privado, etc.).

2. Fase de identificação, quando a empresa avalia da lista de mercados que saiu da fase anterior, os indicadores relativos à indústria em específico. Aqui podemos identificar factores como o tamanho do mercado do produto em específico, o seu potencial de crescimento, a competição dentro desse sector, o consumo real do produto em específico, as tendências de consumo, os impostos e as previsões de vendas. Esta fase permite ter uma percepção da atractividade e do risco do mercado e do sector analisados.

3. Fase de selecção em que são tidos em conta os factores específicos da empresa, como os produtos da empresa, a sua margem de lucro e o potencial de vendas da empresa em cada mercado.

Nas duas primeiras fases faladas (1 e 2), a informação é o factor relevante que influencia o sucesso da estratégia da empresa. Para ter acesso a essa informação, as empresas tanto usam fontes internas como fontes externas (Bradley, 2004). Na 3ª fase enumerada, os mercados alvo e que melhor se adaptam às necessidades da empresa são escolhidos. Para Cavusgil (1985), a abordagem sistemática é a abordagem correcta na pesquisa de mercados internacionais, pois esses mercados são muito complexos e só assim se conseguem estudar na sua complexidade. No entanto, a abordagem sistemática não é muito usada pelas empresas aquando das suas pesquisas de mercados internacionais, em especial por parte das PMEs. Papadoupoulos & Denis (1988) consideram que esta abordagem apresenta certas limitações e dificuldades que poderão levar a um resultado não totalmente certo. Limitações como ser demasiado “rígida” em termos do processo de internacionalização da empresa e como é um processo tão formal poder retirar à empresa a sua habilidade de rápida resposta a qualquer oportunidade que possa surgir no mercado. Como dificuldades de usar esta abordagem, os autores falam na dificuldade de recolher a grande quantidade de informação necessária, o não estar provado que é a abordagem mais eficiente e a possível falta de experiência internacional do decisor. Segundo Piercy (1982), a abordagem sistemática não é usada devido à capacidade limitada por parte do decisor de processar toda a informação disponível e relevante. Esta abordagem segue a teoria económica que faz com que o factor custo seja o principal factor a ter em conta pelas empresas no seu processo de internacionalização. As empresas irão estabelecer a sua actividade onde conseguiram ter as melhores vantagens comparativamente com outros locais. Como diz Dunning (2000), as empresas procurarão localizar as suas actividades de valor acrescentado no espaço mais lucrativo para elas. Nesta abordagem é assumido que o tomador de decisão é racional, tem acesso a informação perfeita e que as suas decisões são baseadas em três vantagens: específicas, internacionais e de localização (Meli, 1992; Johanson & Vahlne, 1990).

Na literatura e em contraponto com a abordagem sistemática, é também falada da abordagem não sistemática/oportunística das pesquisas de mercados internacionais.

2.5. Abordagem não sistemática ou oportunística

Enquanto a abordagem sistemática tem uma natureza normativa, a abordagem não sistemática ou oportunística tem uma natureza mais descritiva. Esta abordagem diz que as empresas confiam mais na intuição e em *feelings* pessoais sobre determinado mercado externo do que em dados/indicadores objectivos. Vários estudos, onde podemos incluir Kobrin (1979), Cavusgil & Godiwalla (1982) e Cavusgil (1985), afirmam que as empresas em geral não utilizam a abordagem sistemática aquando das suas pesquisas de mercados internacionais. Autores como Bilkey (1978) e Bradley (1995) defendem que as empresas têm vindo a internacionalizar-se numa base mais oportunística como consequência natural de se irem adaptando às mudanças nas condições do ambiente que as rodeiam e com quem interagem. Para Andersen & Buvik (2002) esta abordagem é normalmente descritiva, narrando como a pesquisa de mercados internacionais é feita pela empresa ou pelo seu gestor. Os modelos incluídos nesta abordagem não sistemática ajudam os gestores a diminuir a complexidade de avaliação dos mercados externos. Esta abordagem não sistemática sugere que o processo de pesquisas de mercados internacionais das empresas segue o próprio processo de aprendizagem das empresas, as suas experiências, as suas relações e as suas redes de contactos.

Para Papadopoulos & Denis (1988, p.44), a **distância cultural** é também vista como uma das formas não sistemáticas usadas pelas empresas. Apesar de autores como Sousa & Bradley (2006) fazerem a diferença entre distância cultural e

distância psíquica, afirmando que a distância psíquica é a distância cultural em adição aos valores individuais do gestor em causa, para efeitos deste estudo ambos os termos serão tratados como iguais, como de resto são tratados na maior parte da literatura. Por distância cultural enumeramos factores como diferenças culturais, de língua, sistema político e nível de educação entre diferentes países, o que faz com que seja mais complicado o fluxo de informação entre as empresas presentes nesses diferentes mercados.

Outra forma de abordagem não sistemática de pesquisa de mercados internacionais é o uso das relações das empresas com os seus clientes, distribuidores, concorrentes, fornecedores, etc., ao qual é chamado na literatura de **rede de contactos**. Segundo Johanson & Mattsson (1987), quando um grupo de empresas tem negócios entre si, pode considerar-se que faz parte de uma rede de contactos. O principal pressuposto da rede de contactos é o facto das empresas terem de estabelecer relações com outras empresas para conseguirem ter acesso a factores externos e a operar com sucesso nos mercados. Segundo os autores, as empresas ao criarem estas relações e desenvolvendo-as ao longo do tempo, criam laços entre si. Para as pesquisas de mercados internacionais, a rede de contactos internacional e a rede de contactos doméstica poderão sensibilizar e ajudar as empresas a obter informações relevantes sobre determinados mercados externos e, em alguns casos, podem ser mesmo essas relações que levam as empresas à internacionalização. Outro tipo de relações que segundo a literatura têm impacto na internacionalização das empresas são as **relações sociais** dos gestores e tomadores de decisão. Para Johanson & Mattsson (1987), as relações sociais são relações interpessoais entre pessoas de diferentes empresas, quando estas estão orientadas uma para a outra. Brewer (2001), no seu estudo de internacionalização de empresas Australianas, obteve uma resposta de um gestor dizendo-lhe que se internacionalizou para determinado mercado “pela sugestão de um gestor da área da exportação (de uma outra empresa)”. Esta declaração mostra claramente como

as relações sociais podem e têm influência no processo de internacionalização das empresas.

2.6.Factores influenciadores da internacionalização

Existem diversos factores que têm influência na abordagem das pesquisas de mercados internacionais. Esses factores, que serão apresentados de seguida, dependendo do estado/situação em que a empresa se encontra, poderão levá-la a optar por uma abordagem sistemática ou oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais. Vários estudos, entre os quais o de Koch (2001), determinam diversos factores que influenciam o uso das diferentes abordagens das pesquisas de mercado internacionais das empresas. Esses factores podem ser divididos em três grupos distintos, os internos, externos e mistos (internos e externos) ao ambiente da empresa. Vamos começar por abordar os factores internos.

Segundo Prahalad & Hamel (1994), a **orientação estratégica da empresa** irá influenciar a abordagem adoptada por esta nas suas pesquisas de mercados internacionais. Quanto mais orientada para a internacionalização for, maior a probabilidade da empresa optar por uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais. Esta orientação estratégica irá reflectir as experiências pessoais e de grupo, os valores e as atitudes dos empregados, as mudanças vividas no ambiente empresarial e os objectivos estratégicos estabelecidos na empresa (Hamel e Prahalad, 1994). Assim, será a primeira proposição para este trabalho:

P1: Quanto mais internacionalmente orientada for a estratégia da empresa, mais esta irá optar pelo uso de uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Já Cavusgil (1980) e Johanson (1997) viram que a **etapa da internacionalização** em que a empresa está presente irá influenciar a abordagem utilizada. Quanto mais avançada for essa etapa, maior será o uso de uma abordagem sistemática por parte da empresa. De forma a conseguirmos quantificar essa etapa de internacionalização, iremos usar o modelo de Uppsala³ (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) que assume o processo de internacionalização de uma empresa como um processo composto por 4 fases, sequenciais entre si, conforme podemos ver pela figura seguinte:

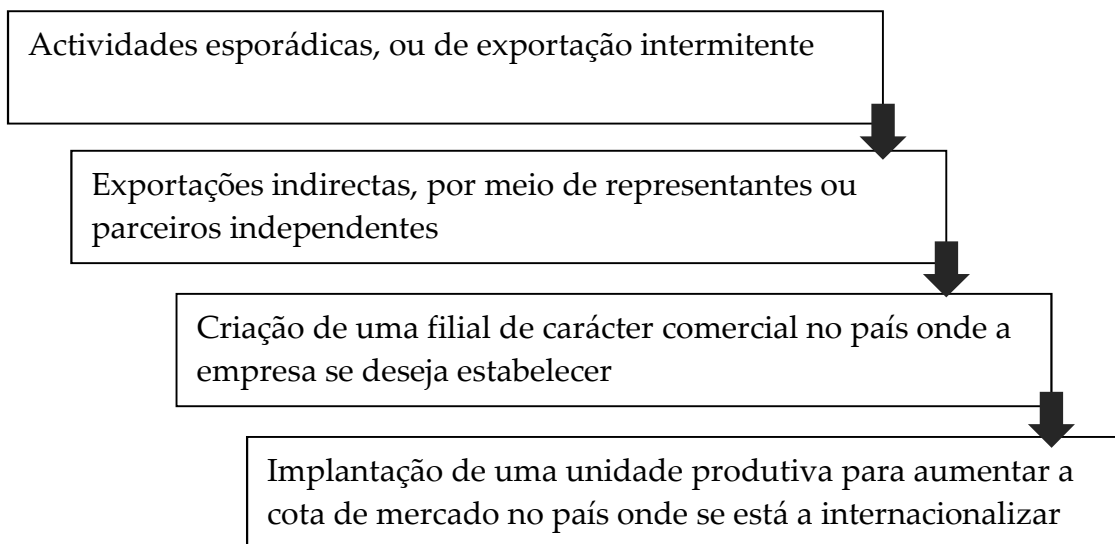


Ilustração 2 - Etapas da cadeia de estabelecimento (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

Desta forma poderemos compreender em que etapa da internacionalização a empresa está e o quanto desenvolvida está a sua internacionalização. Assim, apresentamos como segunda proposição para este estudo:

P2: Quanto mais desenvolvida estiver a internacionalização de uma empresa, mais esta estará disposta a optar pela abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.

³ O modelo de Uppsala apareceu através do estudo "The internationalization of the firm – four Swedish cases", realizado por Johanson & Wiedersheim-Paul em 1975.

Por seu lado, Johanson (1997) aborda também os **objectivos estratégicos da empresa** como um factor influenciador das pesquisas de mercados internacionais das empresas. Segundo o autor, quanto maiores as perspectivas a longo prazo da empresa mais esta irá optar por uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais. Estes objectivos podem ter diversas formas e a sua escolha irá depender da empresa em questão, da especificidade da indústria e de preferências e interesses pessoais. Podem estar relacionados com quotas de mercados (internas ou externas), aumento dos rendimentos vindos de mercados globais ou locais, percentagens de rendimentos provenientes de exportação e lucros através de objectivos específicos. Apresentamos assim a terceira proposição deste trabalho:

P3: Quanto mais de longo prazo forem os objectivos estratégicos da empresa, mais esta irá abordar as suas pesquisas de mercados internacionais de forma sistemática.

A **experiência na escolha de mercados internacionais** irá também influenciar a selecção dos mercados internacionais (Papadopoulos & Denis, 1988). Quanto menor for a experiência da empresa, maior será o uso de uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais. Avaliar a experiência internacional de uma empresa envolve avaliar a sua intensidade, o seu carácter recente e a sua relevância. A experiência é um dos principais factores que molda a direcção estratégica da empresa, a sua cultura organizacional, conhecimento colectivo e sabedoria. Assim, para este estudo, iremos considerar a experiência como correspondendo ao tempo desde o qual a empresa está presente em mercados internacionais. Assim apresentamos como proposição número 4:

P4: O carácter recente da internacionalização de uma empresa irá fazer tender essa empresa a optar pelo uso de uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Hutchinson et al (2007) afirmam que a **personalidade do gestor**, a sua mistura cultural e a sua experiência internacional também irão influenciar a abordagem na selecção de mercados internacionais. Quanto maior a sua experiência internacional passada e a sua personalidade virada para a internacionalização, maior será o uso de uma abordagem oportunística. Por isso, neste trabalho iremos apresentar como quinta proposição:

P5: A experiência internacional do gestor/tomador de decisão está directamente relacionada com o uso de uma abordagem oportunística na selecção de mercados internacionais, ou seja, quanto maior essa experiência maior será o uso de uma abordagem oportunística por parte do gestor.

Relativamente aos factores mistos da empresa, os **recursos próprios da empresa** estão directamente ligados com o uso de uma abordagem sistemática nas pesquisas de mercados internacionais (Brewer, 2001). Quanto mais recursos disponíveis a empresa tiver, maior a probabilidade de vir a usar uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais. Assim e no seguimento do que é dito pelo autor, apresentamos como sexta proposição para este trabalho:

P6: As empresas com mais recursos disponíveis para a sua internacionalização irão optar por uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Já Johanson & Mattsson (1988) afirmam que o *networking* é um factor influenciador da selecção de mercados internacionais. Quanto maior a rede de contactos da empresa, maior será o uso da abordagem oportunística nas pesquisas de mercados internacionais. Assim, apresentamos a nossa sétima proposição para este estudo:

P7: Quanto maior for a rede de “networking” da empresa, maior será o uso de uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Por sua vez, Johanson & Vahlne (1977) descobriram que a **distância psíquica**⁴ (proximidade/semelhança com os mercados externos) tem grande influência na selecção de mercados externos. Quanto menor for a importância da distância psíquica percebida pelo gestor relativamente a determinados mercados, maior será o uso de uma abordagem oportunística por parte da empresa. O comprimento e a força das ligações culturais e de negócios entre o mercado doméstico e o mercado externo, estereótipos e percepções dominantes desses países, a familiaridade dos colaboradores da empresa com tal país e as percepções individuais dos tomadores de decisão têm grande influência na escolha dos mercados externos e na ordem pela qual são escolhidos (Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1977). Assim, como oitava proposição deste estudo apresentamos:

P8: Um gestor/tomador de decisão que dê grande importância à distância psíquica como um factor de selecção de mercados internacionais está a abordar essas mesmas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística.

Root (1994) diz que a **congruência do portfólio dos mercados** também irá influenciar a selecção dos mercados internacionais. O portfólio de mercados da empresa é o resultado das decisões tomadas ao longo do tempo de forma a responderem a determinados objectivos pré-estabelecidos. Durante esse longo período de tempo, tanto o ambiente no mercado como a lógica de selecção de mercados por parte da empresa pode mudar (Root, 1994). Quanto mais determinado e pré-estabelecido for o portfólio de mercados onde a empresa quer

⁴ Distância psíquica - a soma dos factores que impedem ou perturbam o fluxo de informação entre a empresa e os mercados (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

estar, mais a empresa irá apostar numa abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais. Como tal, a nona e última proposição para este trabalho será:

P9: A congruência do portfólio dos mercados internacionais está ligada aos objectivos pré-estabelecidos da empresa. Quanto mais essa congruência e melhor estiverem estabelecidos tais objectivos, mais a empresa irá optar pela abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Por último, nos factores externos à empresa, temos o potencial do mercado doméstico da empresa, o grau de competitividade do mercado doméstico e os riscos antecipados nos mercados externos (risco de propriedade, o risco de operações e o risco de transferência). No entanto e como tentamos perceber com este estudo quais os factores das empresas (através de entrevistas às próprias empresas e não com estudos de mercado) que as influenciam nas suas pesquisas de mercados internacionais, estes factores não serão aqui abordados.

Apesar destas teorias permitirem perceber quais os factores que influenciam a selecção de mercados internacionais, neste estudo iremos tentar, através deles, perceber qual a sua influência no uso de uma abordagem sistemática ou de uma abordagem oportunística na selecção de mercados internacionais. Podemos então ver na tabela seguinte um resumo desta ideia:

<u>Factores que influenciam o uso de uma abordagem sistemática nas pesquisas de mercados internacionais:</u>	Tipo de factor
Orientação estratégica da empresa P1: Quanto mais internacionalmente orientada for a estratégia da empresa, mais esta irá optar pelo uso de uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais	Interno
Etapa da internacionalização P2: Quanto mais desenvolvida estiver a internacionalização de uma empresa, mais esta estará disposta a optar pela abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais	Interno
Objectivos estratégicos da empresa P3: Quanto mais a longo prazo forem os objectivos estratégicos da empresa, mais esta irá abordar as suas pesquisas de mercados internacionais de forma sistemática	Interno
Recursos próprios da empresa P6: As empresas com mais recursos disponíveis para a sua internacionalização irão optar por uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.	Misto
Congruência do portfólio dos mercados P9: A congruência do portfólio dos mercados internacionais está ligada aos objectivos pré-estabelecidos da empresa. Quanto mais essa congruência e melhor estiverem estabelecidos tais objectivos, mais a empresa irá optar pela abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.	Misto
<u>Factores que influenciam o uso de uma abordagem oportunística nas pesquisas de mercados internacionais:</u>	
Experiência na escolha de mercados internacionais P4: Carácter recente da internacionalização de uma empresa irá fazer tender essa empresa a optar pelo uso de uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercado internacionais.	Interno
Personalidade do gestor, a sua mistura cultural e a sua experiência internacional P5: A experiência internacional do gestor/tomador de decisão está directamente relacionada com o uso de uma abordagem oportunística na selecção de mercados internacionais, ou seja, quanto maior essa experiência maior será o uso de uma abordagem oportunística por parte do gestor.	Interno
<i>Networking</i> P7: Quanto maior for a rede de “networking” da empresa, maior será o uso de uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais.	Misto
Distância psíquica P8: Uma empresa que dê grande importância à distância psíquica como um factor de selecção de mercados internacionais está a abordar essas mesmas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística.	Misto

Tabela 1 – Tabela resumo – Factores/proposições

2.7. Modelo de análise

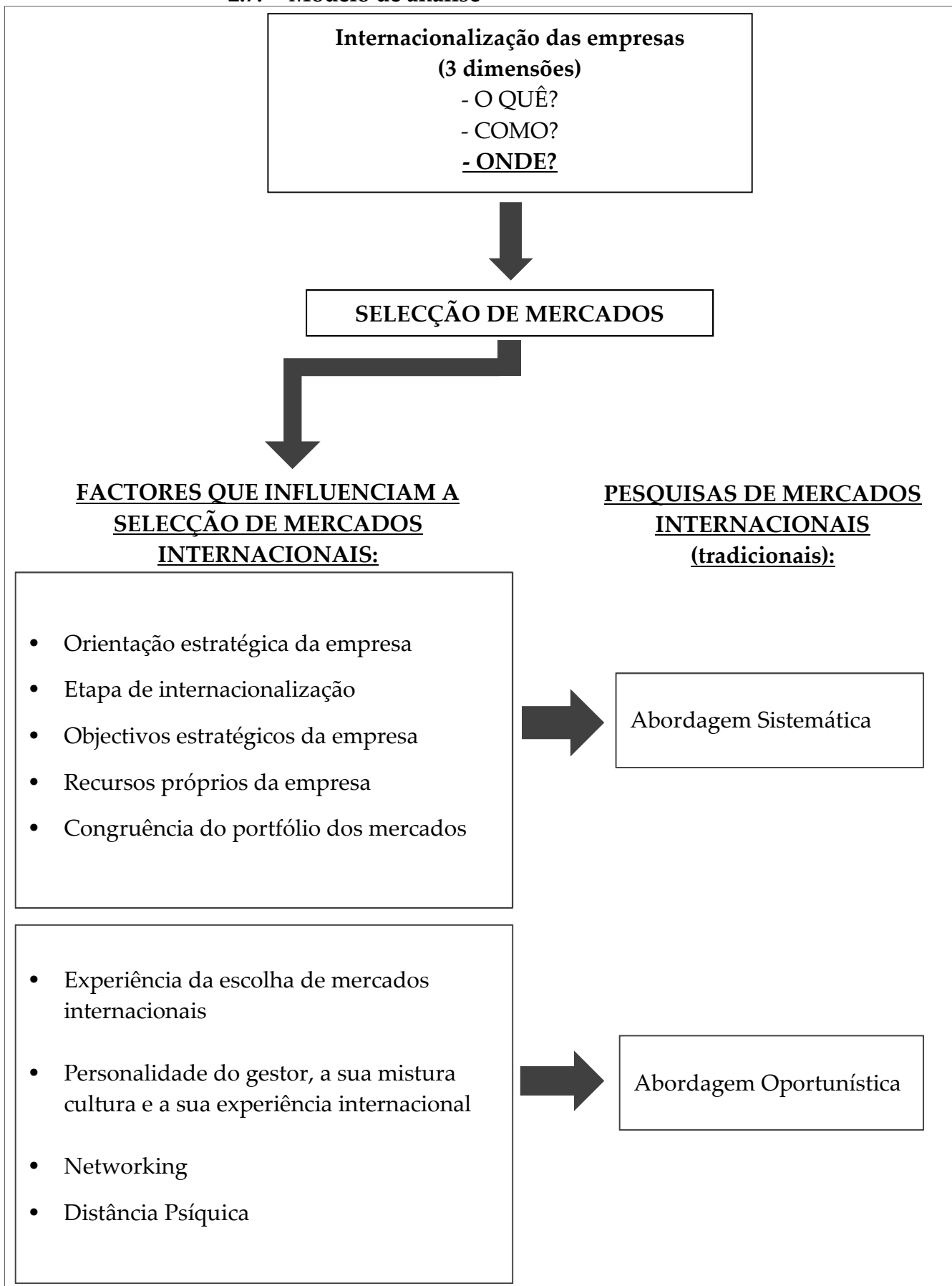


Ilustração 3 - Modelo de análise

3. Metodologia

O objectivo deste trabalho é perceber como é que as PME's Portuguesas fazem as suas pesquisas de mercados internacionais. Para isso, serão estudadas as formas de abordar as pesquisas de mercados internacionais de diferentes empresas.

Após analisar as diversas metodologias disponíveis e de perceber qual a pergunta e os objectivos a que este trabalho se propõe, chegamos à conclusão que a metodologia que melhor se adequa a este trabalho é o estudo de caso. Esta metodologia permite compreender, explorar e analisar factos e contextos, e o objectivo deste trabalho é – “compreender, explorar e analisar como é que as PME's portuguesas fazem as suas pesquisas de mercados internacionais”. O estudo de caso é utilizado quando se pretende responder à questão como ou porquê. Segundo Yin (1994), o estudo de caso é um processo de investigação empírico onde se pretende estudar um fenómeno em concreto, contemporâneo e no seu contexto real, ou seja, onde ele acontece. Esta metodologia é do tipo explanatória e surge como a mais adequada quando a questão de investigação é do tipo “como?”.

O estudo de caso tem como objectivo explorar, descrever ou explicar determinado caso em estudo. Segundo Easton (1992), o estudo de caso consiste numa descrição de uma situação real com a qual uma determinada organização teve (ou terá) que lidar. Para este projecto será necessário fazer um estudo de campo de forma a investigar os fenómenos em causa, sendo o investigador o principal instrumento de recolha de dados. Segundo diferentes autores, o estudo de caso pode ser de natureza qualitativa ou quantitativa. Neste caso em concreto, iremos optar pela natureza qualitativa do estudo de caso onde serão estudadas diferentes entidades (PME's Portuguesas). Para Bogdan & Biklen (1994), a entrevista tem grande importância no estudo de caso pois permite ao investigador perceber como os sujeitos interpretam as suas vivências. A entrevista “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao

investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”. Existem diferentes tipos de entrevistas, para Fontana & Frey (1994), as entrevistas estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Já Patton (1990), agrupa as entrevistas entre qualitativas e quantitativas e dentro das qualitativas classifica ainda entre conversacional informal, guiada, aberta e *standard*. De um modo geral, as entrevistas implicam a definição prévia das questões a colocar. Para este trabalho e seguindo a classificação de Fontana & Frey (1994), vão ser realizadas entrevistas semiestruturadas às pessoas responsáveis pelo processo de internacionalização das respectivas empresas onde trabalham. O uso de entrevista irá permitir obter informação detalhada relativamente à questão abordada. Assim, vamos tentar verificar, no terreno, o modelo proposto no final do 2º capítulo.

A amostra deste trabalho serão gestores/pessoas responsáveis pelo processo de internacionalização da empresa em causa e que tenham conhecimentos sustentados do processo de internacionalização da empresa em questão. Essas empresas deverão ser PME's que já tenham iniciado o seu processo de internacionalização. É de salientar que a escolha da amostra tem grande importância no estudo de caso (Bravo, 1998), adquirindo mesmo um papel fundamental, pois é o cerne da questão de estudo.

Segundo Eisenhardt (1989), a definição da questão de investigação é essencial para o desenvolvimento da teoria com base em estudos de caso. A investigação deve, então, ser desde logo iniciada a partir de um objectivo bem definido, que orientará a recolha sistemática de dados específicos (Mintzberg, 1979). Todavia, a identificação inicial das questões de investigação, apesar de útil, deverá ser encarada como provisória, podendo alterar-se no decorrer da investigação, na medida em que “nenhum constructo tem garantido um lugar na teoria resultante, independentemente de quão bem é medido” (Eisenhardt, 1989, p. 536).

Neste estudo foi definida uma questão central, de forma que, respondida, permita chegar às respostas que se procuram. Essa questão é:

- Como são feitas as pesquisas de mercados internacionais pelas PMEs Portuguesas no que diz respeito à selecção de mercados?

Segundo Sierra Bravo (1994), a questão de investigação deve ser clara e facilmente compreensível, de forma a não criar ambiguidades durante o estudo do fenómeno em causa. Por outro lado, os objectivos e questões de investigação são igualmente essenciais para definir o tipo de dados a recolher, bem como as categorias dos actores que integraram o trabalho de campo (Miles & Huberman, 1984; Strauss & Corbin, 1998). Segundo a literatura, existe uma grande variedade de estudos de caso. Neste trabalho, vamos seguir o que é descrito por Yin (1994), Léssar-Hébert et al (1994) e Bogdan & Bilken (1994), que diferenciam o estudo de caso em duas únicas formas, o estudo de caso único e o estudo de caso múltiplo. Neste trabalho, será utilizada a tipologia de estudo de caso múltiplo, pois permitirá perceber melhor a realidade das PMEs Portuguesas, sendo possível ter como termo de comparação mais do que uma realidade.

O estudo de caso apresenta como principais virtudes o facto de produzir informações de fácil entendimento, ajudando à compreensão e comunicação do objecto de estudo, focando os pontos que permitirão construir a conclusão do estudo. Este método relata com pormenor a situação em estudo, onde serão analisados os comentários dos entrevistados relativamente aos seus processos de internacionalização.

Apesar destas virtudes, o estudo de caso também poderá ter problemas. Para Coutinho & Chaves (2002), em determinados estudos de caso não faz sentido a sua generalização pois esses casos podem ser demasiado específicos ou ter um carácter irrepetível. Por outro lado, Yin (1994) diz que também existem estudos de caso

onde a sua generalização faz todo o sentido, pois é possível que se apliquem também a outras situações.

4. Resultados

4.1. Apresentação dos estudos de caso

Como referido anteriormente, para este estudo foi então utilizada a metodologia do Estudo de Caso (múltiplo). Passamos agora a uma breve apresentação de cada caso.

Nome do entrevistado	Empresa	Posição na empresa	Área de actuação
Débora Fonseca	Débora Fonseca Lda.	Sócio-gerente	Têxtil
M ^a Emília Campos	Churchill Graham Lda.	Directora geral	Vinho do Porto e do Douro
Luís Sousa	Empripar – Obras Publicas e Privadas SA.	Administrador	Construção Civil
Diogo Gama Rocha	Omdesign – Comunicação e Marketing, Lda.	Director geral	Comunicação e Marketing

Tabela 2 - Casos de estudo

- Débora Fonseca Lda. – Entrevista 1 (doravante tratada por E1).

Empresa direccionada para o agenciamento têxtil, está presente no mercado desde 2002. Neste momento tem cerca de 8 colaboradores e está presente em diversos países como França, Bélgica e Suíça. A pessoa entrevistada foi a sócia-gerente Débora Fonseca. Uma característica interessante desta empresa é que assim que nasceu começou de imediato a trabalhar apenas e em exclusivo para mercados externos.

- Churchill Graham Lda. - Entrevista 2 (doravante tratada por E2).

Criada em 1981, esta empresa do sector do vinho do Porto conta hoje com 25 colaboradores e está presente em cerca de 20 países. Assim que foi criada, a empresa foi de imediato virada para a exportação, começando logo o seu processo de internacionalização. Neste caso foi para Inglaterra, pois as características deste sector fazem com que uma empresa que queira estar no sector do vinho do Porto tenha de começar primeiro por “fazer nome” em Inglaterra e só depois poderá tentar competir em Portugal e nos outros países. A pessoa entrevistada nesta empresa foi a directora geral, Maria Emília Campos que é também responsável pela área de vendas e marketing da empresa.

- Emprisar – Obras Publicas e Privadas SA - Entrevista 3 (doravante tratado por E3).

Empresa criada no ano de 2000 com a aquisição da empresa SOFRANA, dedica-se ao sector das obras públicas e privadas. Neste momento a empresa está num processo de internacionalização para o Iraque. A pessoa entrevistada foi o Eng. Luis Sousa, um dos administradores da sociedade.

- Omdesign – Comunicação e Marketing, Lda. - Entrevista 4 (doravante tratado por E4).

A Omdesign é uma empresa especializada em comunicação e marketing trabalhando principalmente a área dos vinhos e bens de consumo. Criada em 1998, esta empresa para além de já trabalhar directamente com diversos países, trabalha especialmente com clientes nacionais focados nos mais diversos mercados internacionais. Caso interessante desta empresa é que apesar de trabalhar directamente em 3 países externos, através dos seus clientes nacionais faz trabalhos para dezenas de outros países. A pessoa entrevistada foi o director geral da empresa, Diogo Gama Rocha.

4.2. Discussão

Escolher o mercado certo para internacionalizar é cada vez mais importante para as empresas, sobretudo para as PME's. As tentativas de entrar num mercado muito competitivo ou com baixo potencial podem levar a empresa a fracassar nesse mesmo mercado (Welch & Wierdersheim-Paul, 1980).

P1: Quanto mais internacionalmente orientada for a estratégia da empresa, mais esta irá optar pelo uso de uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Através deste estudo e ao contrário do que afirma Prahalad & Hamel (1994), não foi descoberta que a orientação internacional da estratégia da empresa tenha levado ao uso de uma abordagem sistemática das empresas nas suas pesquisas de mercados internacionais. Para E1, a sua empresa foi desde o primeiro dia orientada para a internacionalização, tendo desde esse dia trabalhado exclusivamente com clientes internacionais (100% da sua facturação). Mesmo assim, como a própria nos disse, sempre abordou os mercados de forma oportunística, fazendo as suas pesquisas de mercados internacionais principalmente através de feeling e de contactos já existentes (da sua rede de networking). O entrevistado E1 afirmou o seguinte:

“Quando fiz a minha empresa, o meu primeiro cliente foi um cliente que já me conhecia e que me quis seguir.”

E1

Também E3 afirmou que:

“Estamos neste momento apenas no Iraque e fomos para este mercado através de conhecimentos que temos nesse mercado.”

E3

CONCLUSÃO: P1 não verificada

P2: Quanto mais desenvolvida estiver a internacionalização de uma empresa, mais esta estará disposta a optar pela abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Como apresentado anteriormente, segundo o modelo de Uppsala o processo de internacionalização das empresas consiste em 4 etapas, diferentes e consecutivas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Através dessas mesmas 4 etapas é possível perceber o grau de desenvolvimentos internacional de uma empresa. Para Cavusgil (1980), cada etapa da internacionalização é influenciada por dois factores, a orientação estratégica da empresa e a competitividade internacional da empresa. O primeiro aumenta, reduz ou elimina o interesse da empresa em desenvolver o seu processo de internacionalização. Como diz Root (1994), se a empresa tiver bem definida a sua orientação estratégica (para onde quer ir, quando e como), irá apostar numa abordagem sistemática para preencher e completar esse portfólio de mercados para onde quer ir. O segundo, dependendo do seu nível, pode levar a acelerar ou atrasar o envolvimento da empresa a nível internacional. Cavusgil (1985) deu importância à aquisição de informação por parte dos mercados exportadores como um factor importante no processo de exportação. Assim, segundo os dados recolhidos nas entrevistas realizadas, esta proposição foi verificada. Segundo E2, a empresa está neste momento internacionalizada em diversos países através de representantes/parceiros, o que demonstra estar ainda numa fase inicial do seu processo de internacionalização (2ª

etapa). Por conseguinte, quando ela se prepara para realizar as suas pesquisas de mercados internacionais, opta sempre por uma abordagem oportunística. Como a própria afirmou:

“Quando fomos para os mercados nórdicos, sabia de antemão, pela minha experiência, que estes mercados teriam um grande potencial para os nossos produtos e então fomos para lá.”

E2

Já o entrevistado E4 afirmou o seguinte:

“Neste momento entramos onde estamos por arrasto, os clientes viram o nosso trabalho, ouviram falar de nós e vieram ter connosco (...) Nos últimos tempos, tivemos contactos directos por iniciativa própria, com clientes que podem ser estratégicos, através do nosso conhecimento do mercado, por estratégia nossa.”

E4

Assim como E3 que estando ainda num processo de internacionalização baseado em exportações esporádicas, optou pelo uso do networking – abordagem oportunística – nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Tal como Cavusgil (1980) e Johanson (1997) afirmam, foi possível verificar através deste estudo que empresas pouco desenvolvidas internacionalmente irão optar por uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais.

CONCLUSÃO: P2 verificada

P3: Quanto mais de longo prazo forem os objectivos estratégicos da empresa, mais esta irá abordar as suas pesquisas de mercados internacionais de forma sistemática.

Como refere Johanson (1997), concluímos também através deste estudo que o horizonte temporal dos objectivos estratégicos da empresa irá influenciar a sua abordagem às pesquisas de mercados internacionais. Através das entrevistas realizadas neste trabalho, foi possível perceber que as empresas têm os seus grandes objectivos a curto-médio prazo (2 a 5 anos), usando para tal uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais. Resumindo, tendo as empresas os objectivos estratégicos a curto ou médio prazo, as suas pesquisas de mercado internacionais têm sido sempre abordadas de forma oportunística. Assim, tal como foi referido por E2:

“O nosso principal objectivo é a duplicação do seu volume de negócios a médio prazo (2011-2016).”

E2

Para tal, tem usado uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais. Já E1 afirmou também que no curto-médio prazo (1 a 2 anos) queria estar presente em mais dois mercados externos e que para os seleccionar iria continuar a fazê-lo através de uma abordagem oportunística.

“Estou a escolher os mercados para onde quero ir através do meu *feeling* pessoal.”

E1

Conclusão: P3 verificada

P4: O carácter recente da internacionalização de uma empresa irá fazer tender essa empresa a optar pelo uso de uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Tal como Papadopoulos & Denis (1988) aferiram, através deste estudo foi possível ver que o carácter recente da internacionalização de uma empresa a leva a abordar as suas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística. Assim, vimos que E3 começou o seu processo de internacionalização há 8 anos e como o próprio afirma:

“Estamos a entrar no Iraque através de contactos nossos que estão presentes nesse mercado.”

E3

Tal como E4, cujo processo de internacionalização começou há cerca de 6 anos, também ele aborda as suas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística principalmente através da sua rede de contactos. Na sua entrevista E4 afirma que:

“Temos seguido os nossos clientes para os mercados externos para onde eles vão.”

E4

Conclusão: P4 verificada

P5: A experiência internacional do gestor/tomador de decisão está relacionada com o uso de uma abordagem oportunística na selecção de mercados internacionais.

Segundo Hutchinson et al. (2007) a personalidade do decisor e a sua “mistura cultural” poderão ter grande influência na escolha de determinado mercado. O carácter do decisor, o seu perfil de risco, a sua experiência internacional passada, o

facto de ter vivido no estrangeiro e a sua experiência de ter estado em diferentes países são factores que poderão ter grande influência no seu processo de selecção de mercados internacionais. Neste estudo foi possível verificar que a experiência internacional do gestor está relacionada com o uso de uma abordagem oportunística na selecção de mercados internacionais. Como nos disse E1 na sua entrevista, mostrando o uso de uma abordagem oportunística:

“Quando resolvi abrir a empresa, o nosso primeiro cliente foi um cliente Belga que me quis seguir. (...) Também já trabalhava no passado com clientes franceses.”

E1

Também E1, com a sua experiência internacional passada, ao trabalhar com clientes internacionais e tendo já trabalhado fora do país, abordou sempre as suas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística.

E2 afirmou também que hoje, com o aumento da sua própria experiência internacional, consegue perceber e abordar os mercados de uma forma mais oportunística.

“Hoje consigo perceber mais facilmente o mercado.”

“Para conhecer os mercados falo com outras pessoas que lá estejam presentes ou que sejam do próprio mercado.”

E2

Tal afirmação mostra que o aumento da experiência internacional leva as empresas a basearem as suas pesquisas de mercados internacionais numa abordagem mais oportunística. Também E3 nos afirmou que nesta sua última incursão num mercado externo, no caso para a Suécia, foi através do uso de uma abordagem oportunística que seleccionou o mercado para o qual se internacionalizou, mais concretamente através do seu networking. Tendo

conhecimentos num mercado vizinho (Noruega), aproveitou esse contacto para conhecer e entrar no novo mercado (Suécia).

Foi possível perceber através das entrevistas realizadas, que com a maior experiência internacional do gestor/tomador de decisão, as empresas foram apostando e baseando o seu processo de selecção de mercados internacionais na abordagem oportunística. Assim como Hutchinson (2007) descobriu, neste estudo foi também possível relacionar a experiência internacional do gestor/tomador de decisão com o uso de uma abordagem oportunística na selecção de mercados internacionais, mais concretamente, quanto maior for essa experiência internacional, maior será o uso de uma abordagem oportunística nas pesquisas de mercados internacionais desse gestor.

CONCLUSÃO: P5 verificada

P6: As empresas com mais recursos disponíveis para a sua internacionalização irão optar por uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Brewer (2001) diz que quantos mais recursos a empresa tiver disponíveis para a sua internacionalização, mais ela irá optar por uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais. No entanto, foi possível retirar deste trabalho que a estratégia de internacionalização e os recursos alocados para essa mesma estratégia são diferentes de empresa para empresa independentemente dos recursos disponíveis de cada uma. Neste estudo, as pesquisas de mercados internacionais foram sempre efectuadas com base numa abordagem oportunística e não numa abordagem sistemática. Verificámos que o tipo de abordagem das pesquisas de mercados internacionais não está dependente dos recursos disponíveis das empresas. Dos casos abordados, as empresas usaram praticamente sempre uma abordagem oportunística nos mercados internacionais, apesar das suas dimensões, volumes de negócios e recursos disponíveis diferentes (uma

empresa com um Volume de Negócios (VN) de 350 mil euros, outra com um VN de 2,2 milhões de euros e outra ainda com um VN de cerca de 5 milhões de euros). Daqui se pode retirar que os recursos disponíveis em nada irão influenciar a empresa a optar por uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.

CONCLUSÃO: P6 não verificada

P7: Quanto maior for a rede de “networking” da empresa, maior será o uso de uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais.

As relações entre os actores têm uma posição de destaque na internacionalização, uma vez que as empresas não actuam isoladamente mas sim em conjunto com outras empresas (Bonaccorsi, 1992). Johanson e Mattsson (1988) sugerem que na internacionalização, as relações da empresa nos mercados onde ela actua podem ter uma relevância maior do que os factores culturais desses mesmos mercados. Compreende-se, desta forma, a influência das redes de relacionamento nas decisões sobre a forma de entrada e em quais novos mercados entrar (Coviello, 2006). Para Johanson e Mattson (1988) os laços cognitivos e sociais entre os colaboradores que fazem negócios expressam-se sobre uma rede de *networking*. Assim, o processo de internacionalização da empresa é influenciado pelos membros da rede onde ela está inserida. Da mesma forma que os autores dizem, neste estudo foi também possível perceber que o *networking* é a principal forma de abordagem às pesquisas de mercados internacionais, como se pode ver pelas seguintes afirmações:

“Não fizemos nenhuma análise científica. Fizemos análises corriqueiras, baseadas no empirismo e na experiência dos outros.”

E3

“É sempre *networking*, sempre sempre... Por exemplo fui à Finlândia e em conversa com o meu agente lá arranjei um parceiro para a Noruega.”

E2

Também E1 referiu

“Tinha contactos de empresas com quem trabalhava que eram em França daí o segundo país com quem comecei a trabalhar ter sido a França.”

E1

Relativamente à sua internacionalização para o Brasil, E4 refere que

“Acompanhamos um cliente actual Português para ir para o Brasil.”

E4

CONCLUSÃO: P7 verificada

P8: Um gestor/tomador de decisão que dê grande importância à distância psíquica como um factor de selecção de mercados internacionais está a abordar essas mesmas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística.

Neste caso, a distância psíquica descoberta por Johanson & Vahlne (1977) teve grande influência na abordagem às pesquisas de mercado internacionais por parte das empresas entrevistada. Para E1 foi possível perceber que quando se começou a internacionalizar foi rapidamente para França, onde já tinha um conhecimento prévio do mercado, já tinha trabalhado para tal mercado e já tinha conhecimentos no próprio mercado. Todos estes conhecimentos fizeram com que E1 percebesse o mercado Francês como próximo psiquicamente, fazendo assim com que se tivesse internacionalizado para este país de forma oportunística, através da sua rede de contactos, feelings e conhecimentos. E1 afirma que:

“Comecei por trabalhar com os mercados onde já tinha trabalhado no passado, que já conhecia bem.”

E1

Já E2, assim que se internacionalizou foi directamente para Inglaterra, terra natal do dono da empresa, que assim via o mercado muito próximo psiquicamente. Como a própria afirmou:

“Começamos logo por Inglaterra, também porque o dono da empresa é Inglês.”

E3

No caso de E4, quando começou a sua internacionalização, não tendo nenhuma experiência prévia em mercados internacionais, começou por se internacionalizar para Espanha, país reconhecido como muito próximo do mercado português em termos de distância psíquica. Como o entrevistado afirmou:

“O nosso primeiro cliente foi um cliente espanhol.”

E4

Assim sendo, como referido anteriormente, a distância psíquica é uma das formas da abordagem oportunística das pesquisas de mercados internacionais e as empresas entrevistadas utilizaram este conceito dando-lhe a relevância necessária para se basearem nele para começarem o seu processo de internacionalização.

CONCLUSÃO: P8 verificada

P9: A congruência do portfólio dos mercados internacionais está ligada aos objectivos pré-estabelecidos da empresa. Quanto mais essa congruência e

melhor estiverem estabelecidos tais objectivos, mais a empresa irá optar pela abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Durante as entrevistas realizadas, não foi possível perceber grandes objectivos interligados e congruentes entre si, relativos aos mercados onde as empresas queriam estar. Não foram referidos grandes objectivos de mercado a entrar e com um propósito em comum. Como o entrevistado E1 afirmou:

“Neste momento estamos em determinados mercados onde eu já tinha conhecimentos prévios.”

E1

Já o entrevistado E4 afirmou que:

“Pensamos internacionalizar mais, mas não temos nenhum plano elaborado.”

E4

Assim, também será por isso que não foi revelada nenhuma abordagem sistemática às pesquisas de mercados internacionais por parte das empresas, mas sim pelo contrário, as empresas entrevistadas optaram sempre por abordagens oportunísticas nas suas pesquisas de mercados internacionais. Isto leva-nos a crer que, tal como Root (1994) afirma, se o portfólio dos mercados internacionais da empresa fosse congruente e os objectivos pré-estabelecidos, as empresas teriam abordado as suas pesquisas de mercados internacionais de forma sistemática. Não sendo assim, estas optaram por uma abordagem oportunística nessas mesmas pesquisas.

CONCLUSÃO: P9 verificada

Resumindo, inicialmente neste trabalho foram propostas 9 proposições, P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8 e P9. Ao longo do trabalho foram estudadas estas

proposições através das entrevistas realizadas a 4 empresas diferentes, todas elas portuguesas e com actividades em mercados externos. Podemos assim ver de seguida na Tabela 3 os resultados que foram obtidos com este estudo, e na Ilustração 4 o modelo de análise proposto já com as descobertas realizadas ao longo deste trabalho:

<u>Factores que influenciam o uso de uma abordagem sistemática nas pesquisas de mercados internacionais:</u>	<u>Resultado</u>
Orientação estratégica da empresa P1: Quanto mais internacionalmente orientada for a estratégia da empresa, mais esta irá optar pelo uso de uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais	Não verificado
Etapa da internacionalização P2: Quanto mais desenvolvida estiver a internacionalização de uma empresa, mais esta estará disposta a optar pela abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais	Verificado
Objectivos estratégicos da empresa P3: Quanto mais a longo prazo forem os objectivos estratégicos da empresa, mais esta irá abordar as suas pesquisas de mercados internacionais de forma sistemática	Verificado
Recursos próprios da empresa P6: As empresas com mais recursos disponíveis para a sua internacionalização irão optar por uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.	Não Verificado
Congruência do portfólio dos mercados P9: A congruência do portfólio dos mercados internacionais está ligada aos objectivos pré-estabelecidos da empresa. Quanto mais essa congruência e melhor estiverem estabelecidos tais objectivos, mais a empresa irá optar pela abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais.	Verificado
<u>Factores que influenciam o uso de uma abordagem oportunística nas pesquisas de mercados internacionais:</u>	
Experiência na escolha de mercados internacionais P4: Carácter recente da internacionalização de uma empresa irá fazer tender essa empresa a optar pelo uso de uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercado internacionais.	Verificado
Personalidade do gestor, a sua mistura cultural e a sua experiência internacional P5: A experiência internacional do gestor/tomador de decisão está directamente relacionada com o uso de uma abordagem oportunística na selecção de mercados internacionais, ou seja, quanto maior essa experiência maior será o uso de uma abordagem oportunística por parte do gestor.	Verificado
<i>Networking</i> P7: Quanto maior for a rede de “networking” da empresa, maior será o uso de uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais.	Verificado
Distância psíquica P8: Uma empresa que dê grande importância à distância psíquica como um factor de selecção de mercados internacionais está a abordar essas mesmas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística.	Verificado

Tabela 3 - Resultados obtidos

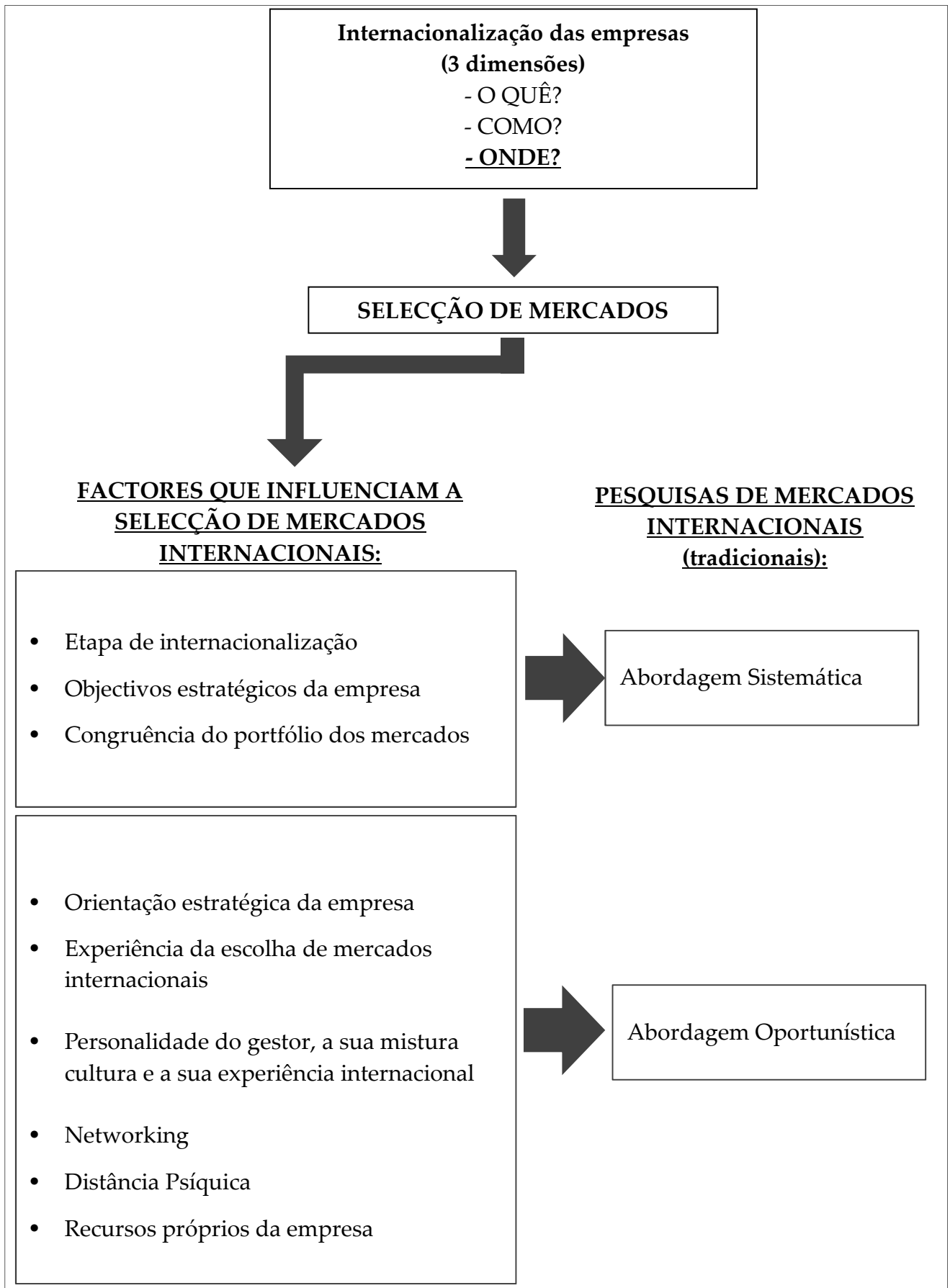


Ilustração 4 - Conclusões do modelo de análise

5. Conclusão

Através deste estudo foi possível retirar varias conclusões, tanto de acordo como contrariando o que foi encontrado na literatura. Este estudo levou-nos a crer que, ao contrário do que é afirmado por Prahalad & Hamel (1994), a orientação internacional da empresa não a leva ao uso de uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais. Também nos deu a entender que, mesmo uma empresa 100% vocacionada para a exportação (E1) desde que foi criada, vai abordar as suas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística, aproveitando a sua experiência passada, conhecimentos pessoais e dos mercados.

Já de acordo com Hutchinson (2007), que afirma que o grau de internacionalização de uma empresa tem influência directa na abordagem às pesquisas de mercados internacionais adoptada por ela, somos levados a crer que quanto menos desenvolvida internacionalmente estiver a empresa (ou seja, que esteja numa etapa ainda inicial do seu processo de internacionalização), mais esta irá optar pelo uso de uma abordagem oportunística na sua selecção de mercados internacionais. Também como Johanson (1997) refere, a abordagem às pesquisas de mercados internacionais adoptada pelas empresas poderá ser influenciada pela dimensão temporal dos seus objectivos. Como vimos através das entrevistas a E1 e E2, sendo os principais objectivos das empresas a curto-médio prazo, estas têm vindo a adoptar abordagens oportunísticas nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Assim como diz Papadopoulos e Denis (1988), pareceu-nos que a experiência na escolha de mercados internacionais, mais concretamente o carácter recente da internacionalização de determinada empresa, irá influenciar essa mesma empresa a adoptar uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais. Através das entrevistas realizadas somos levados a crer que

empresas com o seu processo de internacionalização ainda recente (8 anos para E3 e 6 anos para E4) abordam as suas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística.

Tal como é afirmado por Hutchinson (2007), pareceu-nos também que a experiência internacional do gestor, a sua personalidade e a sua mistura cultural irão influenciar as empresas a adoptar uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais. As entrevistas realizadas, levam-nos a crer que quanto maior for a experiência internacional dos gestores mais facilmente estes irão optar por uma abordagem oportunística, aproveitando os seus conhecimentos e experiências para seleccionar os mercados internacionais para onde querem ir. Ou seja, quanto mais confortáveis os gestores estiverem na sua pesquisa de mercados internacionais, mais confiança eles terão em abordar essa mesma pesquisa de forma oportunística

Já contrariando o que Brewer (2001) diz, este estudo não nos deu a entender que empresas com mais recursos disponíveis para a sua internacionalização optem por uma abordagem sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais. Comparando as empresas entrevistadas e os seus recursos disponíveis, somos levados a crer que as diferenças existentes não as levaram a optar por abordagens diferentes nas suas pesquisas de mercados internacionais. Pelo contrário, todas elas apostaram sempre numa abordagem oportunística nessas mesmas pesquisas de mercados internacionais.

Por outro lado, este estudo deu-nos a entender a importância dada pelas empresas à sua rede de *networking*. Tal como anteriormente analisado no enquadramento teórico, quanto maior e mais consolidada for a rede de *networking* de uma empresa, mais esta irá optar por uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais. Assim, maior será o uso da abordagem oportunística quanto maior for a rede de *networking* da empresa. Este estudo levou-nos ainda a crer que esta rede de *networking* é muitas vezes, se não

praticamente sempre, a influência principal para a decisão de entrada em determinado mercado internacional por parte das empresas.

Como descoberto por Johanson & Vahlne (1997), com este trabalho somos levados a crer que a distância psíquica leva as empresas ao uso de uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais. Os gestores começaram o processo de internacionalização das suas empresas através desta variável. Como afirmado anteriormente, E1 optou por começar a sua internacionalização para França, onde já tinha trabalhado e conhecia bem o mercado. Já E2 começou por Inglaterra, país natal do dono da empresa, e E4 apostou primeiro em Espanha, país reconhecido como um país com muito pouca distância psíquica do nosso país.

Por último parece que, em consonância com o que é dito na literatura, a congruência do portfólio dos mercados internacionais está directamente ligada com o uso de uma abordagem sistemática nas pesquisas de mercados internacionais. Assim, através deste estudo, vimos que as empresas entrevistadas, não tendo objectivos bem delineados e definidos, optaram por uma abordagem oportunística nas suas pesquisas de mercados internacionais.

Respondendo então à questão principal deste trabalho, - **Como são feitas as pesquisas de mercados internacionais pelas PMEs Portuguesas no que diz respeito à selecção de mercados?** - as empresas em questão abordam as suas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística/não sistemática. Os decisores baseiam-se muito nas suas experiências e no seu *feeling* pessoal para abordar novos mercados. No entanto, a principal influência e forma como as empresas fazem as suas pesquisas de mercado internacionais é uma forma oportunística baseada principalmente na rede de *networking* do decisor e da própria empresa. Queremos com isto dizer que após as entrevistas realizadas ao longo deste trabalho, parece que as PMEs portuguesas apostam em grande parte na sua rede de *networking* como forma de realizar as suas pesquisas de mercados

internacionais, internacionalizando-se mais facilmente para os países onde têm essa rede de *networking* que lhes permite entrar já com algum conhecimento prévio mercado. As empresas baseiam-se nos contactos que têm e nas informações que trocam com esses mesmos contactos como forma de realizar as suas pesquisas de mercados e decidir para onde se vão internacionalizar.

Na tabela seguinte (Tabela 4) apresentamos um resumo das conclusões retiradas neste trabalho. A *negrito* temos os factores cujas conclusões retiradas do trabalho não foram ao encontro das proposições apresentadas inicialmente.

		Abordagem às pesquisas de mercados internacionais	
		Abordagem Sistemática	Abordagem Oportunística
Factores influenciadores das pesquisas de mercados internacionais	Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa da internacionalização • Objectivos estratégicos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação estratégica da empresa • Experiência na escolha de mercados internacionais • Personalidade do gestor, a sua mistura cultural e a sua experiência internacional
	Factores Mistos	<ul style="list-style-type: none"> • Congruência do portfólio dos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking</i> • Distância psíquica • Recursos próprios da empresa

Tabela 4 - Comparação entre proposto e verificado

5.1. Contribuições teóricas do estudo

Ao contrário do que seria de esperar pelo estudo da literatura relativa a este tema, as empresas apostam numa abordagem não sistemática nas suas pesquisas de mercados internacionais. Apesar da abordagem sistemática ser a abordagem correcta nas pesquisas de mercados internacionais (Cavusgil, 1985), parece-nos com este estudo que as empresas não usam este tipo de abordagem, preferindo basear-se numa abordagem mais oportunística nas suas pesquisas tal como é afirmado nos estudos de Cavusgil & Gadiwalla (1982) e Kobrin (1979). Para Bilkey (1978) e Bradley (1995), as empresas abordam as suas pesquisas de mercados internacionais de forma oportunística como consequência natural de se irem adaptando às condições do meio que a rodeia e com quem interagem. Dentro desta abordagem utilizada, as formas proeminentemente utilizadas são o uso da rede de *networking* que a empresa/decisor possui e os *feelings* e experiências pessoais desses mesmos decisores. Na tabela seguinte apresentamos os factores que influenciam cada tipo de abordagem:

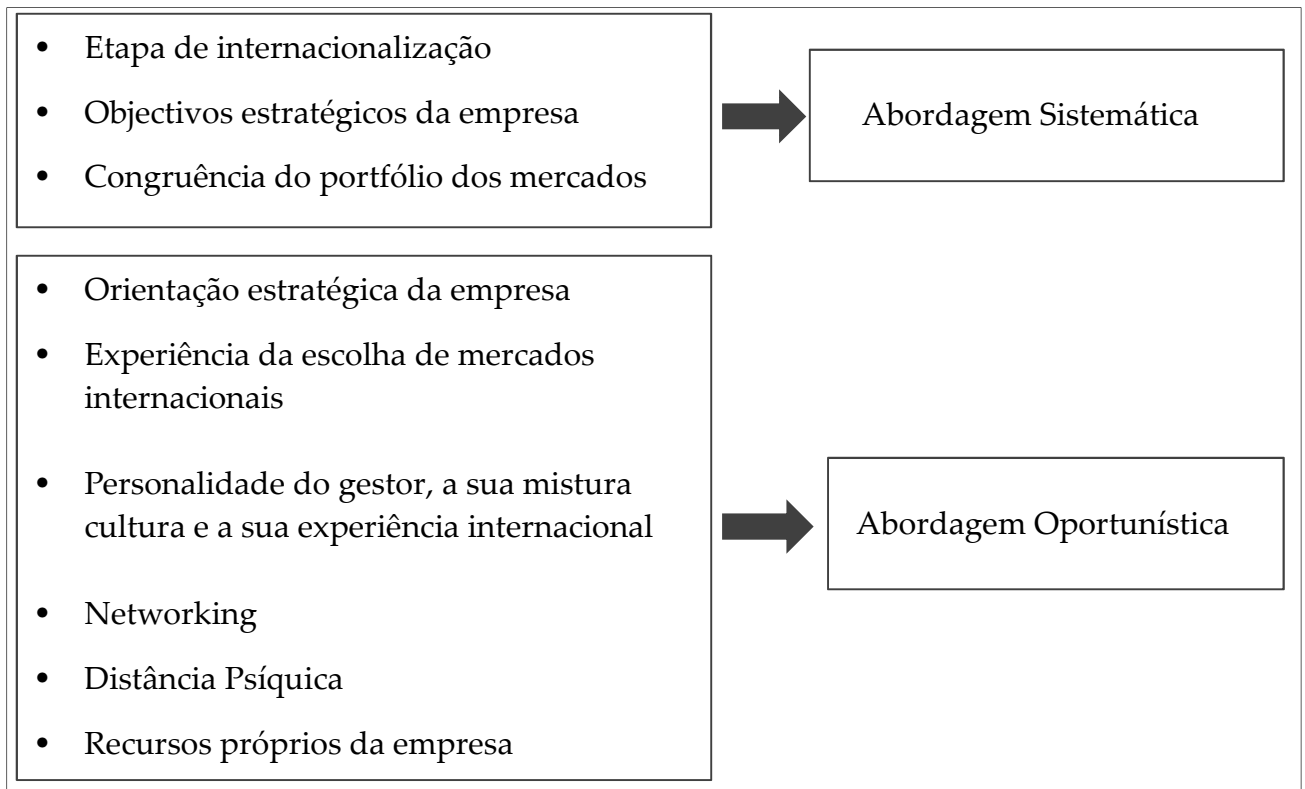


Tabela 5 - Factores que levam ao uso de uma abordagem sistemática ou oportunística

5.2. Contribuições práticas do estudo

Apesar de na literatura se afirmar que a abordagem correcta para as pesquisas de mercados internacionais ser a abordagem sistemática, pois é a abordagem que melhor consegue estudar os mercados na sua complexidade, concluímos com este trabalho que as empresas não utilizam este tipo de abordagem. Através deste estudo, percebemos que as principais abordagens utilizadas nas pesquisas de mercados internacionais são as abordagens oportunísticas, nas quais podemos considerar a rede de *networking*, *feelings* pessoal e o sentimento de proximidade com os mercados como formas mais importantes. Somos levados a crer que, apesar do grande sucesso que as exportações estão a ter para o tecido empresarial português, na maior parte das vezes, essas “idas” para mercados externos não são baseadas na melhor forma de decisão, ou seja, as empresas têm ainda outras formas, melhores, de fazer essas suas pesquisas de mercados internacionais. No entanto, este estudo permitiu-nos perceber também a importância que as empresas dão aos dois tipos de abordagem oportunística que mais usam e a perceber a sua importância e as formas que melhor as podem ajudar a usar essas ferramentas. O facto de percebermos que são estas as formas mais utilizadas pelas empresas poderá também ajudar outras empresas a terem mais confiança e a seguir estas abordagens nos seus processos de pesquisas de mercados internacionais. Por outro lado, estas descobertas também poderão ajudar a criar mais e melhores condições para acompanhar as empresas no seu processo de selecção de mercados internacionais. Condições como criar, melhorar e fortalecer laços e relações entre várias empresas nacionais e internacionais, pôr à disposição das empresas melhores informações para que estas sintam que conhecem melhor os mercados e com isso se sintam mais à vontade para usar os seus “*feelings*” na sua internacionalização para determinado mercado, podem ajudar as empresas portuguesas a melhorar e aumentar a sua própria internacionalização.

5.3.Limitações do estudo

Em todos os estudos e neste em particular é importante identificar as suas limitações. Assim, uma das limitações mais relevantes deste estudo foi a amostra obtida, tendo sido feitas entrevistas a 4 empresas Portuguesas de pequena e média dimensão. Apesar de se ter conseguido estudar 4 áreas completamente distintas (agente têxtil, construção civil, vinhos do porto e do douro e marketing e comunicação) uma amostra mais alargada poderá levar a resultados mais abrangentes. Também o facto de a internacionalização estar “na moda” levou a que os inquiridos tivessem um maior foco nesta temática. O que há 5 anos não teria tanta “relevância” ganhará provavelmente ainda maior relevância daqui a 5 anos. Por último, não se pode quantificar ao certo qual ou quais as abordagens das pesquisas de mercados internacionais que mais influência tiveram no sucesso da internacionalização das empresas. Foi possível perceber quais as abordagens mais usadas, mas não o seu grau de sucesso ou insucesso, pois esse grau também estará dependente de muitas outras variáveis.

5.4.Considerações futuras

Tendo em conta a grande importância da internacionalização para o sucesso e em muitos casos para a própria sobrevivência das empresas portuguesas, seria importante abordar futuramente duas questões essenciais:

Num primeiro ponto será importante perceber de que forma a abordagem às pesquisas de mercados internacionais tem influência no sucesso ou insucesso da internacionalização das empresas. Deverá tentar-se medir qual o grau de sucesso ou insucesso da internacionalização das empresas consoante as suas abordagens às pesquisas de mercados internacionais, de forma a tentarmos medir qual a sua real influência e quais as forma mais correctas a usar pelas empresas.

Num outro ponto e após constatar a importância da rede de *networking* para as empresas, seria interessante perceber quais as formas de conseguir aumentar essa mesma rede de *networking*, tornando-a mais vasta e direccionada para as actividades e necessidades de cada empresa. Isto iria permitir ajudar de forma clara a internacionalização das empresas portuguesas.

Por último, para além destas abordagens descritas e chamadas na literatura de abordagens tradicionais, Andersen & Buvik (2001) falam de um outro tipo de abordagem, a abordagem relacional ("*relationship approach*"). No entanto, para este trabalho, esta abordagem não tem interesse nem foi desenvolvida, pois foca-se na escolha do cliente no mercado de destino e não na escolha do mercado/país de destino. Achamos, no entanto, que seria relevante referir a existência de tal abordagem. Segundo os mesmos autores, é provável que empresas possam internacionalizar-se primeiro através de abordagens a que chamamos clássicas (sistemáticas ou oportunísticas) e, num segundo plano, através desta abordagem relacional. Pensamos que em futuros estudos sobre a temática da internacionalização, seria interessante também abranger esta nova abordagem chamada de abordagem relacional.

Bibliografia

- Andersen, O., 1993. On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersen, O., 1997. Internationalization and market entry mode. *Management International review*, 37(2), 27-42.
- Andersen, O. A Buvik. 2001. Inter-firm co-ordination: international versus domestic buyer–seller relationships. Omega. Elsevier
- Andersen, O., Buvik, A. 2002. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11: 347-363
- Ayal, I & J. Zif. 1978. Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing. *Columbia Journal of World Business* 13(3), 72-81
- Bazerman, M. H., 1986. *Judgement in managerial decision making* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Beamish, P.W. 1990. The internationalization process of smaller Ontario firms: A research agenda, *Research in Global Strategic Management-International Business Research for the Twenty-First Century*. Canada's New Research Agenda, JAI Press, Greenwich.
- Benito, G. & Gripsrud, G., 1992. The expansion of foreign direct investment discrete rational location choices or a cultural learning process. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Bilkey, W. J., 1978. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 9, 33-46.
- Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Bordo, M. D. et al. 2003 *Globalization in Historical Perspective*. Chicago University of Chicago Press
- Bonaccorsi, A. 1992. On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23: 605-635.

Bradley, F., 1995. *International marketing strategy*. New York: Prentice-Hall.

Bradley, F. 2004, *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, UK.

BRAVO, M. P. C.; EISMAN, L. B. (1998). *Investigación Educativa* . 3ª Ed. Sevilla: Ediciones Alfar

Brewer, P. 2001. International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, 10: 155-174

Brito, C. 1996, *Collective Action in Industrial Networks: The Case of The Portwine Industry*, Tese de Doutoramento, Universidade de Lancaster, Lancaster.

Brouthers L., et al. 2009. International market selection and subsidiary performance. A neural network approach. *Journal of World Business*. 44: 262-273

Cavusgil, S.T. 1980. On the internationalization process of firms. *European research* 8 (6), pp. 273-281

Cavusgil, S., T. 1985. Guidelines for Export Market Research. *Business Horizons*, November- Dezember: 27-33

Cavusgil, S., T., Godiwalla, Y., M. 1982. Decision-making for international marketing: a comparative review. *Management Decision*, 20(4): 47-54

Countinho, C. , Chavez, J., 2002. O estudo de caso na investigação em tecnologia educative em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação* 15(1): 221-224. Universidade do Minho

Coviello, N., Munro, H. 1997. Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.

Davidson, W. H. 1980. The location of foreign investment activity. *Journal of International Business Studies*, 11, 9–23.

Douglas, S. P., Craig, C. S. 1992. Advances in international marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 9: 291-318

Douglas, S. P., & Craig, C. S., 1983. *International marketing research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Douglas, S. P., et al., 1982. Approaches for assessing international marketing opportunities for small and medium-sized companies. *Columbia Journal of World Business*, Fall, 26–32.

Dunning, J., H. 2001b. Relational Assets, Networks and International Business Activity. *University of Reading Discussion Papers in International Investment and Management*, no. 288

Dunning, J., H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163-190

Easton, G. 1992. *Learning from Case Studies*, 2nd ed. New York: Prentice Hall

Eisenhardt, K. M. 1989. "Building Theories from Case-study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 5, 532-550.

Ellet, W. 2007. *The Case Study Handbook – How to read, discuss, and write persuasively about cases*. Boston: Harvard Business School Press,. ISBN:978-1-4221-0158-2.

Fontana, A. , Frey, J.H. 1994. Interviewing the art of Science. Em N. Denzin & Y.S. Lincoln (orgs.), *Handbook of qualitative research* (pp.361-376). London: Sage Publications Inc

Forsman, M. et al. 2002. Internationalization from a SME Perspective. Paper published at the 18th IMP-conference, Dijon, France, September 2002

Harris, S. , Wheeler, C. 2005. Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2), 187-207

Heath, J. (2002). *Teaching and Writing Case Studies – A practical guide*. 2nd ed. Bedfordshire: The European Case Clearing House. ISBN: 0-907815-02-2.

Hutchinson, K; et al. (2006), The Role of Management Characteristics in the Internationalisation of SMEs: evidence from the UK retail sector, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n° 4, pp. 513-34

Hutchinson, K. et al.(2007). International motives and facilitating factors: Qualitative evidence from smaller specialist retailers. *American Marketing Association*, 15(3): 96-122

Javalgi, R. et al. 2011. International Market Reentry: A Review and Research Framework, 20: 377-393

Johanson, et al. 1997. Experiential knowledge and cost in the internationalization process - Journal of International Business Studies. Second Quarter 1997. Pg. 337-360

Johanson, J., Mattsson, L-G. 1987. Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. International studies of Management and Organization, XVII(1): 34-48

Johanson, J., and Mattson, L.G. (1988) 'Internationalization in industrial systems—a network approach', in N.Hood and J.E.Vahlne (eds.) Strategies in Global Competition, New York: Croom Helm, pp. 287–314.

Johanson, J., Vahlne, J-E. 1990. The mechanism of internationalization. International Marketing Review, 7(4): 11-24

Johanson, J., Vahlne, J-E. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. Journal of International Entrepreneurship, 1(1): 83-101

Johanson, J., Vahlne, J-E., 1977. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of international business studies, 8: 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J-E., 2009. The Uppsala internationalization process model revised: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40: 1411-1431

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. Journal of Management Studies, 12(3): 305-322

Kobrin, S. J., 1979. Political risk: A review and reconsideration. Journal of International Business Studies, 10(1), 67–80.

Kobrin, S. J., et al., 1980. The assessment and evaluation of noneconomic environments by American firms: A preliminary report. Journal of International Business Studies, 11(1), 32–47.

Koch A. 2001. Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. Marketing Intelligence & Planning. 19/5. 351-361

- Lorga, SC. 2003. *Internacionalização e redes de empresas*. Lisboa: Verbo.
- March, J. G. 1987. Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decision- making. *Accounting, Organization and Society*, 12, 153–168.
- Lee, J. , Maniam, B. 2007, “Small business and globalization”. *The Business Review*, Cambridge, Summer, 7(2), pp. 15-21.
- Melin, L. 1992. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118.
- Miles, M. B. , Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis*, Sage, London.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- O’Farrell, P., Wood, P. 1994. International market selection by business service firms: key conceptual methodological issues. *International Business Review*, 3(3): 243-261
- O’Farrell, P., Wood, P., Zheng, J. 1998. Internationalization by business service SMEs: an interindustry analysis. *International Small Business Journal*, 16(2): 13-23
- Papadopolous, N., Denis, J. E. 1988. Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5: 38-51
- Papadopoulos, N. et al. 2002. Towards a Tradeoff Model for International Market Selection. *International Business Review* 11(3), 165-192.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Piercy, N., 1982. *Export strategy: Markets and competition*. London: George Allen & Urwin.
- Prahalad K. , Hamel G. 1994. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*. Volume 15, Issue Supplement S2, pages 5–16, Summer 1994

- Root, F. D. 1994. Entry strategies for international markets. Lexington, MA: Lexington Books.
- Shoemaker, P. J. H., & Russo, J. E. 1993. A pyramid of decision approaches. *California Management Review*, Fall, 9–31.
- Sierra Bravo, R. 1994. Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios. ISBN 1994 84-283-1548-5
- Sousa, C., Bradley F., 2006. Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?. *Journal of International Marketing*, Vol 14: 49-70
- Strauss, A. e J. Corbin 1990. *Basics of Qualitative Research*, London: Sage Publications.
- Strauss, A. e Corbin, J. 1998. *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, London: Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Silva, S. et al. 2010. Understanding the internationalization process of Havaianas: the important role of the brand. *Encontros Científicos [online]*. N. 6. Pp 118-130
- Welch, D., E. Welch, L., S. 1996. The internationalization process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3): 11-28
- Welch, L., S., Luostarinen, R. 1988. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2): 34-55
- Welch LS, Luostarinen, RK. 1993. Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*.
- Welch, L.S. & Wiedersheim-Paul, F. 1980. Initial exports-a marketing failure?. *Journal of General Management*, 14(2): 34-55.
- Yip, G., et.al. 2000. The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of international Marketing* 8(3): 10-35
- Yin, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.

Sites visualizados:

Market Research World - www.marketresearchworld.net
(14 de Outubro de 2013 às 19:30)

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/como/GuiadoExportador/ConsideracoesPrevias/Paginas/AImportanciadaExportacao.aspx>
(15 de Outubro de 2013 às 18:40)

http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=66449
(16 de Outubro de 2013 às 19:05)