



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A opção pelo Investimento Direto Estrangeiro

Ângela Maria Fernandes Machado

Orientação: Professora Doutora Carla Guapo Costa

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em **Relações Internacionais**
Especialização em Internacionalização Empresarial

Lisboa
2014

VALORIZAMOS PESSOAS

Agradecimentos

Aos meus pais por todo o apoio que me deram ao longo da vida, em especial ao meu pai o meu maior apoiante em todo o meu percurso académico.

Ao meu irmão a quem espero um dia poder vir a ler a sua dissertação de mestrado.

À Mafalda por ser a minha fiel companheira em mais um desafio.

À Catarina pela amizade nos bons e maus momentos.

À Professora Doutora Carla Costa por toda a atenção, simpatia e preciosos conselhos.

Às empresas que responderam ao inquérito cuja colaboração foi imprescindível para a realização do estudo.

Resumo

O presente estudo pretende contribuir para a análise do fenómeno da internacionalização empresarial portuguesa, nomeadamente, no que diz respeito ao caso do Investimento Direto Estrangeiro.

O objetivo deste projeto é, através de um estudo de caso de cinco empresas portuguesas, observar em que condições e com que objetivos essas empresas realizam IDE.

Pretendemos igualmente constatar se as empresas em análise possuem as características necessárias para se internacionalizarem recorrendo a um modo tão exigente como é o caso do IDE. Para tal, utilizaremos o Paradigma de OLI teorizado por John Dunning (1988). O Paradigma de OLI permite identificar que tipo de vantagens são necessárias para a realização de IDE ou, no caso de não se conjugarem as vantagens necessárias para este tipo de investimento, possibilita a determinação de outras formas de internacionalização mais adequadas para determinado mercado.

Palavras – Chave: Internacionalização, IDE, Empresas Transnacionais, Paradigma de OLI, Estudo de Caso, Empresas Portuguesas

Abstract

The present study aims to contribute to the analysis of the phenomenon of Portuguese business internationalization, particularly with regard to the case of Foreign Direct Investment.

The main goal of this project is to observe under what conditions and with which objectives certain firms undertake FDI, through a case study of five Portuguese companies.

We also want to note whether the companies under analysis have what is necessary to internationalize using a stringently form as in the case of IDE features. To do this, we use the OLI paradigm theorized by John Dunning (1988). The OLI paradigm allows us to identify what kind of benefits are necessary for the realization of FDI or, if it does not fulfill the necessary advantages for this type of investment, allows the determination of more appropriate forms of internationalization for a particular market.

Key-words: Internationalization, FDI, Transnational Corporations, OLI Paradigm, Case Study, Portuguese Companies

Índice

Capítulo 1. Introdução e Questões metodológicas.....	1
1.1. Contextualização do tema.....	1
1.2. Objeto de estudo e pergunta de partida.....	3
1.3. Enquadramento teórico.....	3
1.4. Enquadramento metodológico.....	5
Capítulo 2. Operacionalização de Conceitos e Enquadramento Teórico.....	7
2.1. Internacionalização Empresarial.....	7
2.1.1. Evolução do processo de internacionalização - O Modelo de Uppsala.....	8
2.2. Modos de Operação Internacional.....	10
2.3. O IDE.....	11
2.3.1. Definição de ETN.....	14
2.3.2. Modos de concretização do IDE.....	15
2.3.3. Motivos para a realização de IDE.....	17
2.3.3.1. Procura de recursos.....	18
2.3.3.2. Procura de mercados.....	19
2.3.3.3. Procura de eficiência.....	21
2.3.3.4. Procura de ativos estratégicos.....	22
Capítulo 3. As teorias explicativas do IDE.....	24
3.1. A Teoria da Organização Industrial.....	24
3.2. A Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	27
3.3. A Teoria da Internalização.....	28
3.4. A Teoria Eclética.....	29
Capítulo 4 – Estudos de caso de Empresas Portuguesas que realizam IDE.....	33
4.1. Caracterização das empresas.....	33
4.1.1. Bluepharma.....	33
4.1.2. Logoplaste.....	34
4.1.3. Science4you.....	35

4.1.4. Frulact.....	35
4.1.5. Gatewit.....	36
4.2. Caracterização dos sectores de atividade.....	37
4.2.1. Sector das indústrias transformadoras.....	37
4.2.2. Setor do comércio por grosso e a retalho.....	38
4.2.3. Setor das atividades de informação e de comunicação.....	39
4.3. Estrutura do Questionário.....	44
4.4. Análise das respostas obtidas.....	45
4.4.1. Dimensão e antiguidade da empresa.....	46
4.4.2. Início do investimento internacional.....	47
4.4.3. Tipo de investimento direto no exterior.....	48
4.4.4. Evolução do processo de internacionalização.....	49
4.4.5. Peso dos investimentos realizados no exterior na faturação da empresa.....	51
4.4.6. Principais países de destino do investimento em 2012.....	52
4.4.7. Principais países onde as empresas possuem mais ativos.....	53
4.4.8. Investimentos futuros.....	54
4.4.9. As razões para a internacionalização.....	55
4.4.10. As vantagens específicas das empresas.....	58
4.4.11. As vantagens da internalização.....	59
4.4.12. As vantagens de localização.....	60
4.4.13. As dificuldades na realização do IDE.....	62
4.5. Aplicação do Paradigma de OLI.....	63
4.5.1. Bluepharma.....	63
4.5.2. Logoplaste.....	65
4.5.3. Science4you.....	67
4.5.4. Gatewit.....	68
4.5.5. Frulact.....	70
4.6. Aplicação do Paradigma de OLI – Matriz sintetizadora.....	72

Capítulo 5. Conclusão.....	74
Referências Bibliográficas.....	77
Anexos.....	83

Índice de gráficos e quadros

Gráficos

Gráfico 1. Localização das empresas por setor de atividade em 2012.....	40
Gráfico 2. Volume de negócios consoante a localização das empresas por setor de atividade em 2012.....	41
Gráfico 3. Maturidade das empresas por setor de atividade em 2012.....	42
Gráfico 4. Volume de negócios consoante a maturidade das empresas por setor de atividade em 2012.....	43
Gráfico 5. Número de trabalhadores.....	45
Gráfico 6. Período de constituição das empresas.....	46
Gráfico 7. Início do investimento internacional.....	47
Gráfico 8. Tipo de IDE (em % e frequência)	48
Gráfico 9. Nível de propriedade do IDE.....	49
Gráfico 10. Evolução do processo de internacionalização.....	50
Gráfico 11. Principais motivos para a internacionalização (em % e frequência)	57
Gráfico 12. Vantagens específicas das empresas.....	58
Gráfico 13. Vantagens para a empresa na internacionalização da atividade (em % e frequência)...	60
Gráfico 14. Vantagens dos países para a realização de investimento estrangeiro (em % e frequência).....	61
Gráfico 15. Principais dificuldades observadas ao longo do processo de IDE (em% e frequência).....	63

Quadros

Quadro 1. Tipos de produção internacional: fatores determinantes.....	18
Quadro 2. Determinantes do país recetor de IDE.....	93
Quadro 3. Vantagens e vias de internacionalização.....	31
Quadro 4. Vantagens propícias ao IDE.....	32
Quadro 5. Peso dos investimentos realizados no exterior na faturação da empresa.....	52
Quadro 6. Principais países alvo de investimento, em 2012, consoante a empresa.....	53
Quadro 7. Principais países onde se observam mais ativos consoante a empresa.....	54
Quadro 8. Possíveis países alvo de investimento futuro.....	55
Quadro 9. Aplicação do Paradigma de OLI	72

Lista de abreviaturas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIP – Associação Industrial Portuguesa

EMN – Empresa Multinacional

ETN – Empresa Transnacional

FMI – Fundo Monetário Internacional

GE – Grande Empresa

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequena e Média Empresa

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

Capítulo 1. Introdução e Questões metodológicas

1.1. Contextualização do tema

Apesar de não constituir um fenómeno novo, a internacionalização empresarial tem assumido, nos últimos anos, uma dimensão significativa sendo transversal a todas as empresas independentemente da sua dimensão ou ramo de atividade (Teixeira, 2005).

Ao mesmo tempo que se torna mais necessária, a internacionalização das atividades da empresa é facilitada por diversos fatores tecnológicos, políticos e culturais, tais como: o desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação (e.g. internet), a redução dos entraves à circulação das mercadorias e do comércio internacional, principalmente nas zonas de livre troca como é o caso da União Europeia e do Mercosul e por uma tendência para a redução de diferenças entre países do ponto de vista da produção e hábitos de consumo.

A partir de meados dos anos 1990 assistimos a um considerável aumento do número de empresas portuguesas que decidiram apostar na internacionalização. Sendo Portugal um mercado relativamente limitado em termos de dimensão, a internacionalização afigura-se como um processo importante para as empresas nacionais (AIP, 2012).

No contexto acima descrito, a internacionalização apresenta-se como uma condição indispensável para o crescimento e sustentabilidade das empresas. De acordo com dados disponibilizados pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e pelo Banco de Portugal (BdP), as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas assumiram diversas formas, tais como exportações, alianças estratégicas ou Investimento Direto Estrangeiro (IDE), bem como diversos mercados de destino, com especial destaque para os países da União Europeia.

O IDE é o maior compromisso que uma empresa nacional pode fazer em termos de negócios internacionais, pois envolve não apenas a transferência de capital, mas também a transferência de conhecimento e tecnologia. O IDE pode proporcionar à empresa investidora o acesso a determinados recursos e/ou a um determinado mercado (Mehmed e Osmani, 2004).

Por outro lado, o IDE contribui igualmente para o crescimento dos países de origem das empresas que realizam este tipo de investimento. Existe referência, na literatura acerca do IDE, aos seus efeitos indiretos, através dos quais as empresas nacionais obtêm ganhos de produtividade ao contactarem com empresas multinacionais (Blomström e Kokko, 1998) (Dunning e Lundan, 2008).

Segundo dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2013), em 2011 o investimento direto de Portugal no exterior aumentou, face ao registado em anos anteriores, passando a representar cerca de 5,3% do PIB. No período de 2007-2011, os fluxos de investimento direto de Portugal no exterior representaram em termos médios anuais 1,2% do PIB. Apesar do aumento em 2011, os valores do IDE nacionais no estrangeiro são pouco elevados comparativamente com a média da União Europeia que corresponde a aproximadamente 5% do PIB.

De acordo com o Relatório de Competitividade de 2012, realizado pela Associação Industrial Portuguesa, o IDE é um importante fator para a internacionalização das empresas portuguesas. Sempre que possível, estas devem desenvolver estratégias articuladas de modo a que o investimento no exterior contribua, direta ou indiretamente, para a exportação de bens e serviços.

As empresas que realizam IDE fazem-no por diversos motivos. Em termos teóricos, na literatura acerca do IDE, destaca-se o contributo de Dunning com diversos trabalhos nesta área (Dunning 1988, 2001; Dunning e Lundan, 2008). De acordo com Dunning e Lundan (2008) as principais motivações das empresas para a realização de IDE prendem-se com a procura de recursos, de mercado, de eficiência e de ativos estratégicos. Tendo em conta os motivos mencionados, cada empresa vai procurar nos países de destino as características que melhor se adequam aos seus objetivos de internacionalização. Desta forma, as características específicas dos países são muito importantes quando se trata de fazer IDE. Diferentes tipos de investimento traduzem-se em diferentes vantagens de propriedade, localização e internalização (Dunning e Lundan, 2008).

1.2. Objeto de estudo e pergunta de partida

O objetivo deste projeto é através da análise de cinco empresas portuguesas, entre Pequenas e Médias Empresas (PME) e empresas de maior dimensão, saber o que leva as empresas portuguesas a optarem pelo IDE como modo de internacionalização. Desta forma, será possível, à luz do Paradigma de OLI teorizado por John Dunning (1988), saber se as empresas em análise possuem as condições necessárias para se internacionalizarem recorrendo a um modo tão exigente como é o caso do IDE.

Desta forma, através do nosso estudo, tentaremos responder à seguinte pergunta de partida: *O processo de internacionalização de empresas portuguesas selecionadas obedece aos pressupostos do Paradigma OLI?*

Como tal, os objetivos associados à pergunta de partida são:

1. Analisar o processo de internacionalização de 5 empresas portuguesas;
2. Observar quais os motivos que levaram as empresas em estudo a optarem pelo IDE;
3. Testar os requisitos do Paradigma de OLI nessas empresas;
4. Observar se a dimensão e o sector de atividade se encontram correlacionados face ao Paradigma de OLI;
5. De acordo com o resultado obtido sugerir, se possível, outras formas de internacionalização.

1.3. Enquadramento teórico

De modo a ir ao encontro aos objetivos da nossa investigação iremos iniciá-la analisando o crescente fenómeno da internacionalização empresarial, sobretudo no que diz respeito ao caso português. Apesar de não existir consenso entre os investigadores quanto ao conceito de internacionalização, as formas através das quais se internacionaliza uma empresa encontram-se bem definidas. Analisaremos assim, as formas de internacionalização, com especial destaque para o IDE.

Para a análise do conceito de IDE observaremos as diferentes definições elaboradas por instituições internacionais como é o caso do Fundo Monetário Internacional (FMI), da OCDE e da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD).

Várias teorias têm sido desenvolvidas desde os anos 1960 com o objetivo de explicar o IDE. No entanto, e dada a impossibilidade de incluir todas as teorias existentes, apenas serão abordadas as que consideramos mais relevantes para o nosso estudo. Como tal, analisaremos a Teoria da Organização Industrial (Hymer, 1960; Kindleberger, 1969; Caves, 1971), a Teoria do Ciclo do Produto de Vernon (1966) e a Teoria da Internalização (Coase, 1937; Buckley e Casson, 1976).

No entanto, e dado os objetivos do trabalho, será dada primazia à Teoria Eclética de John Dunning (1981) nomeadamente no que diz respeito às três condições que tem de ocorrer para que o IDE seja possível (vantagens de propriedade, internalização e localização).

As principais teorias do IDE existentes na literatura tentam, na sua maioria, explicar qual o motivo que leva as empresas a enfrentarem os riscos, custos e dificuldades de se estabelecerem no estrangeiro ao invés de optarem por modos de internacionalização mais “soft” como é o caso das exportações ou do licenciamento. No caso da Teoria Eclética de John Dunning esta propõem-se a explicar o porquê, para onde e como uma empresa pretende realizar IDE (Ietto e Gillies, 2005). De acordo com esta teoria, para que uma empresa possa realizar IDE três fatores tem de ser conjugados.

O primeiro prende-se com as vantagens de propriedade (*Ownership advantages – O*), ou seja, as vantagens que determinada empresa tem sobre as empresas de outras nacionalidades e que lhe vão permitir obter sucesso face à concorrência. Dentro das vantagens de propriedade, ou específicas, podemos observar características como a diferenciação do produto, a capacidade de marketing, a experiência acumulada, a gestão da empresa, entre outros aspetos (Dunning e Lundan, 2008).

O segundo fator corresponde às vantagens de internalização (*Internalization advantages – I*). Quando uma empresa possui as primeiras vantagens (vantagens de propriedade) torna-se mais vantajoso ser a própria empresa a utilizá-las ao invés de as vender ou ceder a empresas estrangeiras. Às vantagens de internalização associam-se aspetos como a redução dos custos de transações ou o controlo das ofertas e das vendas (Dunning, 1988).

Se uma empresa possui as duas primeiras vantagens (vantagens de propriedade e de internalização) poderá ver benefícios em deslocalizar a sua produção de modo a tirar proveito das características disponíveis no país de acolhimento. Desta forma, o terceiro fator referido por Dunning diz respeito às vantagens de localização (*Location advantages – L*), isto é, as vantagens que o país, em que a empresa pensa investir, tem para oferecer, nomeadamente ao nível de infraestruturas, meios de comunicação, sistema legal, barreiras ao comércio, entre outros (Dunning e Lundan, 2008).

Em suma, e de acordo com a Teoria Eclética, se uma empresa só possuir vantagens de propriedade e internalização terá de optar por um modo de entrada diferente do IDE. No entanto, se a estas duas vantagens se juntar uma terceira vantagem, a vantagem de localização, a empresa terá interesse em realizar IDE. São as vantagens de localização que pretendemos explorar neste estudo, isto é, perceber o que as empresas procuram num determinado país. No entanto, é importante ter em conta que a procura de vantagens de localização difere de acordo com a motivação e os objetivos que cada empresa tem para a realização do seu IDE.

1.4. Enquadramento metodológico

Do ponto de vista metodológico o estudo a apresentar será um estudo de caso. Serão selecionadas cinco empresas portuguesas que realizem IDE. A escolha desta metodologia em particular prende-se com o facto de as conclusões de estudos de caso serem passíveis de gerarem hipóteses para pesquisas de fenómenos que envolvam um maior contingente de pesquisa (Yin, 2003).

Embora a análise seja reduzida, baseando-se apenas num universo de cinco empresas, a seleção recairá sobre empresas de diversos setores e de diferentes dimensões de modo a obter um resultado o mais diversificado possível.

Para analisarmos o modo de internacionalização das empresas em estudo utilizaremos o Paradigma de OLI desenvolvido por John Dunning. A teoria desenvolvida por Dunning possui um valor explicativo bastante importante para as empresas de cariz internacional. Com base na identificação das vantagens em termos de internacionalização da empresa, e para uma região específica, é possível determinar o modo de entrada mais adequado para esse mercado.

Desta forma, a relevância do presente trabalho passará pela aplicação do quadro teórico desenvolvido por Dunning a empresas portuguesas, estudo que até á data, e dentro destes moldes, que seja do nosso conhecimento, não foi efetuado. Tal como é referido pelos autores Cantwell e Narula (2001: 156) o quadro teórico proposto por Dunning é adequado “to provide an overall analytical framework for empirical investigations.”

A utilização de uma teoria aplicada a estudos de caso é uma importante ajuda para definir o rumo da investigação, bem como auxiliar a recolha de dados. De acordo com Woodside (2010: 9) “the objective of case study research is not to generalize findings to a population but to probe theory”.

De modo a realizar os objetivos a que nos propomos iniciaremos a nossa investigação através da recolha de informações e do envio de um pequeno questionário às empresas selecionadas. Desta forma, pretendemos observar em que condições e com que objetivos estas empresas se internacionalizaram, nomeadamente no que diz respeito ao IDE.

De seguida iremos aplicar o Paradigma de OLI (Dunning, 1988) de modo a perceber se as empresas em estudo possuem todos os requisitos necessários para a realização de Investimento Direto Estrangeiro (vantagens de propriedade, vantagens de internalização e vantagens de localização).

Com base no resultado obtido, e caso se verifique a existência de empresas que não possuem os requisitos essenciais para a realização de IDE serão propostas outras formas de internacionalização. Pretende-se igualmente verificar se existe alguma correlação entre a dimensão e o sector de atividade das empresas com a sua capacidade de realizar investimento estrangeiro.

Capítulo 2. Operacionalização de Conceitos e Enquadramento Teórico

2.1. Internacionalização Empresarial

Nas últimas décadas a internacionalização tornou-se mais necessária e relativamente mais fácil que anteriormente. É mais necessária em determinados sectores de atividade caracterizados pela importância dos investimentos industriais e pelas economias de escala realizáveis, pois uma empresa pode ser competitiva pela internacionalização das suas atividades, se atingir uma dimensão crítica (Lindon, 2011). Exemplo disso é o caso das indústrias aeronáutica, automóvel, química, eletrónica, informática, bem como, cada vez mais, de determinados bens de grande consumo. Por outro lado, no sector dos serviços, algumas atividades são internacionais por natureza e são inconcebíveis num único país, como é o caso dos transportes aéreos e do turismo (Lindon, 2011).

Apesar da sua importância no mundo económico, o termo de internacionalização, como poderemos observar, é de difícil conceptualização e até mesmo ambíguo em alguns casos (Chetty e Campbell-Hunt, 2001).

De acordo com Simões (1997) existem várias definições de internacionalização, que se baseiam, sobretudo, em duas dicotomias: por um lado, na vertente micro/macro, que confronta a ótica da economia nacional com a da empresa e, por outro, na polarização *inward/outward*, que se refere às operações “do interior para o exterior” (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) e às operações “do exterior para o interior” (importações, investimento estrangeiro e aquisições de tecnologia estrangeiro), respetivamente.

Welch e Luostarinen (1988: 36) definem o conceito de internacionalização como sendo: “the process of increasing involvement in international operations”. No entanto, para autores como Chetty e Campbell-Hunt (2001), a internacionalização não pode ser vista unicamente como um processo de crescente progressão, mas antes como sendo um fenómeno mais complexo, em que se podem observar retrocessos. As empresas podem recuar no seu processo de internacionalização desistindo, por exemplo, de um investimento direto estrangeiro e

recentrando-se numa modalidade menos exigente, ou reduzindo (e até mesmo encerrar) as suas atividades internacionais.

Numa definição mais ampla, os autores Rialp e Rialp (2001) argumentam que a internacionalização empresarial deve ser entendida como um conjunto de operações que proporcionem o estabelecimento de relações sólidas entre uma empresa e os mercados internacionais, ao longo de um processo de crescente aprendizagem e envolvimento internacional, através de modelos de desenvolvimento *inward* ou *outward*.

2.1.1. Evolução do processo de internacionalização - O Modelo de Uppsala

Vários estudos consideram o processo de internacionalização como sendo gradual, cujo desenvolvimento se realiza de forma sequencial através de diferentes etapas, nas quais a empresa aumenta o seu cometimento internacional à medida que avança (Chetty e Campbell-Hunt, 2001). Exemplo disso é o trabalho de Johanson e Vahlne (1977) em que é referido que a internacionalização é um processo de crescente aprendizagem e de conhecimento dos mercados externos.

O modelo apresentado por Johanson e Vahlne (1977), que tem por base o trabalho empírico desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), constituiu um dos primeiros modelos evolucionistas do processo de internacionalização das empresas (Dunning e Lundan, 2008). De acordo com o modelo, a internacionalização é um processo de evolução contínuo, em que a empresa aumenta o seu grau de envolvimento em mercados externos, consoante a acumulação de experiência e um maior conhecimento do mercado (Johanson e Vahlne, 1977).

Johanson e Vahlne (1977) observam dois padrões de internacionalização de uma empresa: o primeiro em que uma empresa se envolve num mercado/país estrangeiro e cujo processo se desenvolve de acordo com uma *establishment chain* e um segundo padrão de internacionalização que corresponde ao envolvimento em diversos países estrangeiros obedecendo a uma sequência relacionada com a distância psíquica do país de origem.

O conceito de distância psíquica é definido por Johanson e Vahlne (1977: 24) como sendo a soma de fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado. Como exemplos de distância psíquica são referidas as diferenças na língua, na cultura, na forma de fazer

negócios, na educação e no desenvolvimento industrial. Observa-se uma maior internacionalização empresarial em países cuja distância psíquica é menor, em relação ao seu mercado interno, do que em países mais distantes. No caso das empresas suecas, analisado pelos autores, os países cuja distância territorial é menor são os que igualmente tem semelhanças culturais e linguísticas com a Suécia; a distância psíquica e a distância territorial encontram-se intimamente ligadas. Como tal, são os mercados vizinhos os que as empresas procuram quando pensam em iniciar um processo de internacionalização. O envolvimento internacional em países mais distantes, quer em termos psíquicos, quer em termos territoriais, acontece numa fase posterior (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Como podemos observar, no modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977), o conhecimento é um dos principais fatores na formulação da decisão, podendo ser dividido em dois tipos. Por um lado, o conhecimento específico relativo a um mercado é obtido, sobretudo, através da experiência nesse mesmo mercado. Por outro lado, o conhecimento acerca das operações internacionais pode, muitas vezes, ser transferido de um país para outro (Johanson e Vahlne, 1977). O conhecimento é visto como um recurso, e, por conseguinte, quanto melhor o conhecimento sobre o mercado, maior o valor total dos recursos adquiridos o que, conseqüentemente, aumenta o nível de compromisso para com esse mercado. Quer a experiência acerca da empresa, quer acerca do mercado, são necessárias para efetuar operações no exterior, o que restringe o leque de pessoas e organizações que podem, com sucesso, realizar negócios em mercados externos (Ietto e Gillies, 2005).

Com base nos trabalhos empíricos anteriores, os autores observam que o envolvimento no mercado de um país estrangeiro, por parte de uma empresa, segue uma sequência. Inicia-se com exportações através de representantes independentes (agentes), avança para uma filial de vendas e, por último, para a produção no mercado externo.

Tal como foi referido anteriormente, a internacionalização é vista como um processo de contínua aprendizagem, em que o envolvimento internacional de uma empresa vai aumentando de forma gradual. No entanto, cerca de duas décadas depois, Johanson e Vahlne, num novo artigo denominado “The mechanism of internationalisation” (1990), observam que existem três exceções que podem fazer com que o processo de internacionalização não evolua de uma forma tão faseada e gradual. Em primeiro lugar, é destacado o caso das empresas com recursos elevados e a possibilidade que possuem em conseguir uma maior celeridade no

processo de internacionalização comparativamente a empresas com menos recursos. Em segundo lugar, em mercados cuja estabilidade e acesso a informações é maior, o conhecimento deste pode ser obtido por outras formas que não o conhecimento experimental, possibilitando às empresas um avanço mais célere no seu processo de internacionalização. Por último, caso as empresas detenham uma experiência relevante em mercados com características semelhantes às do mercado (ou mercados) onde pretendam investir futuramente, poderão saltar fases do processo de internacionalização.

2.2. Modos de Operação Internacional

Quando uma empresa decide vender os seus produtos num determinado país, tem à sua disposição várias fórmulas de implantação (ou modos de entrada), mais ou menos dispendiosas ou mais ou menos arriscadas. (Lindon, 2011). A seleção do modo de entrada num país é uma decisão estratégica muito importante para o sucesso do processo de internacionalização da empresa (Agarwal e Romaswami, 1992; Morschett *et al*, 2010).

Nos trabalhos acerca dos negócios internacionais encontramos diversas tipologias para designar os modos de operação internacional, nomeadamente, a designação de “modos de entrada”. Para autores como Morschett *et al* (2010) e Welch *et al* (2007) a designação de modos de operação internacional é preferível. Em primeiro lugar, devido à mudança de foco que ocorreu no campo da internacionalização empresarial; as empresas já não vão somente para o exterior, o objetivo, na atualidade, é elas próprias tornarem-se internacionais (Bäurle, 1996 citado em Morschett *et al*, 2010). Por outro lado, autores como Welch, *et al* (2007) consideram que a expressão “modos de entrada” se tornou um termo geral para classificar os modos de operação internacional em diversas situações. Como tal, no presente trabalho será utilizada a expressão “modos de operação internacional”.

Na literatura dedicada à internacionalização empresarial encontramos diversas classificações no que diz respeito aos modos de operação internacional. No entanto, a distinção mais comum distingue três grupos principais (Welch *et al*, 2007; Morschett *et al*, 2010): modos de exportação (e.g. exportação indireta, exportação direta), modos contratuais (e.g. licenciamento, franchising) e, no campo do IDE, os modos de investimento equitativos (e.g. joint-ventures, sole-ventures).

De modo a não tornar a análise muito extensa, e visto que o foco principal do trabalho é o IDE, será feita uma análise mais detalhada deste modo de operação internacional em detrimento de outras formas de internacionalização.

2.3. O IDE

O IDE tem crescido mais rapidamente do que o comércio mundial por diversas razões. De acordo com os autores Ietto e Gillies (2005) observam-se, sobretudo, dois motivos para o crescimento do IDE. Em primeiro, embora o declínio geral verificado nas barreiras ao comércio nos últimos 30 anos, as empresas continuam a rejeitar medidas protecionistas. Para essas empresas o IDE é uma forma de se precaverem de futuras barreiras que possam surgir no comércio internacional. Em segundo lugar, as mudanças económicas e políticas que tem ocorrido em muitos países em desenvolvimento tem impulsionado o crescimento deste modo de operação internacional.

O IDE ocorre quando uma empresa investe diretamente em instalações para produzir ou vender um produto num país estrangeiro (Hill, 2011). De acordo com Welch *et al* (2007) é o modo de operação internacional mais poderoso e que tem estado na vanguarda da criação de grandes e influentes multinacionais.

O IDE é o maior compromisso que uma empresa pode fazer a nível internacional, pois envolve não só o investimento de capital mas também a transferência de conhecimento e tecnologia. Tal investimento acontece, normalmente, depois de a empresa ter adquirido experiência em exportações e importações (Ietto e Gillies, 2005).

O investimento internacional divide-se em duas categorias: o investimento direto no estrangeiro (IDE) e o investimento indireto no estrangeiro, também conhecido como investimento de carteira ou de portfólio (Ietto e Gillies, 2005). Para melhor definir o conceito de IDE é necessário distingui-lo do investimento de carteira.

O que se considera investimento de carteira é a aquisição, por uma entidade ou indivíduo de determinada nacionalidade, de partes minoritárias de uma empresa estrangeira. Como tal, existe apenas uma transferência internacional de capital financeiro passando o controlo do vendedor para o comprador. O seu principal objetivo é o de realizar mais-valias sobre os

títulos detidos mesmo não havendo lugar a qualquer poder de controlo ou participação na gestão da empresa emissora dos mesmos. Como se pode constatar, o investimento de carteira é um tipo de investimento feito exclusivamente por razões financeiras (Ietto e Gillies, 2005).

Quando o investimento em questão é grande o suficiente para proporcionar uma participação com controlo e de longo-prazo na empresa adquirida este é denominado de IDE. De acordo com Ietto e Gillies (2005) a principal diferença entre investimento de carteira e investimento direto é o controlo. A utilização deste critério para distinguir os dois tipos de investimento remonta ao trabalho de Steven Hymer (1960) que será abordado mais adiante neste estudo.

Ao observarmos as várias definições encontradas na literatura, acerca do conceito de IDE, verificamos que estas utilizam a noção de controlo, no sentido em que o investidor detém uma entidade/empresa, localizada no estrangeiro, sobre a qual exerce o seu poder de decisão relativamente à forma como esta é gerida.

Como tal, o IDE implica, por um lado, uma relação de longo-prazo entre o investidor e a empresa recetora do investimento (o que exclui os investimentos de carteira) e, por outro, que o investidor detenha poder de decisão na gestão da empresa estrangeira.

De modo a observarmos as características base do IDE analisaremos três definições, propostas por três organismos internacionais de grande relevância (FMI, OCDE e UNCTAD), e que são comumente aceites.

De acordo com o FMI o IDE é definido como sendo:

A category of international investment that reflects the objective of a resident in one economy (the direct investor) obtaining a lasting interest in an enterprise resident in another economy (the direct investment enterprise). The lasting interest implies the existence of a long-term relationship between the direct investor and the direct investment enterprise, and a significant degree of influence by the investor on the management of the enterprise. A direct investment relationship is established when the direct investor has acquired 10 percent or more of the ordinary shares or voting power of an enterprise abroad. (FMI, 2004: 3).

Como é possível constatar, a definição dada pelo FMI, para além de evocar uma relação de longo-prazo entre investidor e empresa, pressupõem a noção de controlo, mas num sentido

amplo; o investidor deve possuir uma capacidade significativa de influenciar a gestão da empresa estrangeira, sendo que para isso deve possuir, no mínimo, 10% do capital social da empresa.

No que diz respeito à OCDE esta organização define o IDE como “investment made by a resident in one economy (the direct investor) with the objective of establishing a lasting interest in an enterprise (the direct investment enterprise) that is resident in an economy other than that of the direct investor” (OCDE, 2008:19). Para este organismo a aquisição de pelo menos 10% das ações de uma empresa demonstra interesse numa relação de longo-prazo por parte do investidor. Para além disso, o IDE pode também permitir que um investidor tenha acesso à economia da empresa onde investiu, algo que caso contrário poderia não obter.

Por último, para a UNCTAD o IDE é definido como sendo:

(...) an investment involving a long-term relationship and reflecting a lasting interest and control by a resident entity in one economy (foreign direct investor or parent enterprise) in an enterprise resident in an economy other than that of the foreign direct investor (FDI enterprise or affiliate enterprise or foreign affiliate). FDI implies that the investor exerts a significant degree of influence on the management of the enterprise resident in the other economy (UNCTAD, 2007: 245).

Tal como observamos anteriormente, também a definição adotada pelo *World Investment Report* da UNCTAD (2007) implica, por um lado, uma relação de longo-prazo entre o investidor e a empresa recetora do investimento e, por outro, que o investidor detenha poder de decisão na gestão da empresa localizada no estrangeiro.

2.3.1. Definição de ETN

As atuais Empresas Multinacionais (EMN) ou Empresas Transnacionais (ETN) cresceram e desenvolveram-se nas décadas do pós-Segunda Guerra Mundial (Ietto e Gillies, 2005). No entanto, os seus antecedentes encontram-se num passado mais distante. Negócios transfronteiriços existem há séculos, antes mesmo do surgimento do conceito de Estado-Nação (Ietto e Gillies, 2005).

Diversos acrónimos são utilizados na literatura económica para identificar uma empresa/corporação que possui atividades produtivas – e ativos – no exterior. Os acrónimos mais utilizados são: EMN e ETN.

O termo de Empresa Transnacional é utilizado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). No presente trabalho, daremos preferência ao adjetivo transnacional ao invés de multinacional. A utilização do adjetivo transnacional reflete melhor a realidade da maioria das empresas que realizam IDE. De acordo com Costa (2010), na maior parte dos casos, a propriedade e o controlo das empresas internacionais não é verdadeiramente internacional, pois apenas se encontra na posse de uma ou poucas nacionalidades diferentes. Para além disso, o adjetivo transnacional é o que melhor representa uma das características das empresas modernas: a habilidade de operar entre países de forma integrada e não em vários países de forma independente e autónoma (Ietto e Gillies, 2005). As ETN desenvolvem as suas atividades de produção, distribuição e desenvolvimento em várias partes do mundo, estabelecendo relações económicas com diferentes países (Costa, 2010).

Segundo os autores Dunning e Lundan (2008) uma ETN é uma empresa que realiza investimento direto no estrangeiro e que controla ou gere atividades de valor acrescentado em mais do que um país. Hill (2011) tem uma definição semelhante; para uma empresa se considerar uma ETN tem de possuir atividades produtivas em dois ou mais países.

De modo a aferir o grau de internacionalização das empresas, os autores Dunning e Lundan (2008) definiram um conjunto de critérios: a) número e dimensão das subsidiárias ou empresas associadas que controla no estrangeiro; b) número de países em que desenvolve atividades de valor acrescentado (e.g. minas, plantações, fábricas, escritórios, etc.); c) proporção dos seus ativos, receitas, lucros ou assalariados da responsabilidade das suas filiais estrangeiras; d) grau de internacionalização dos seus gestores ou proprietários; e) extensão da internacionalização das suas atividades de maior valor acrescentado, como por exemplo, o campo do *research and development (R&D)*; f) extensão e estrutura das vantagens sistémicas que decorrem do seu controlo sobre uma rede de atividades económicas localizadas em vários países e g) extensão das responsabilidades concedidas em termos de criação e uso das instituições e ativos, bem como decisões financeiras e de marketing, às filiais estrangeiras.

As ETN têm as suas ações cotadas em várias bolsas de valor em todo o mundo, os membros dos seus conselhos de administração tem várias origens e uma parte crescente das suas atividades é realizada fora dos seus países de origem. No entanto, a maioria das ETN, apesar do seu carácter global, pode ser associada a uma nacionalidade em específico (Dunning e Lundan, 2008). Por exemplo, uma empresa como a Volvo é identificada como sendo uma empresa sueca, enquanto a Ford como tendo nacionalidade norte-americana ou a Nokia com origem finlandesa.

2.3.2. Modos de concretização do IDE

O IDE assume duas formas distintas em termos de modo de concretização do investimento: o Investimento de raiz (*greenfield investment*) e a Aquisição ou Fusão.

O investimento de raiz envolve a criação, no mercado externo, de novas infraestruturas, tais como, fábricas, subsidiárias logísticas, entre outras (Morschett *et al*, 2010). Como tal, esta forma de IDE é mais exigente do que a aquisição em termos de conhecimento de mercado, na criação de uma rede de fornecedores, distribuidores e clientes, bem como na seleção de recursos humanos. Para além disso, é também um tipo de investimento mais arriscado devido ao alto risco de incerteza no que diz respeito às receitas e lucros futuros (Hill, 2009 citado em Morschett *et al*, 2010). No entanto, e apesar do seu cariz mais exigente, o investimento de raiz permite à empresa moldar a filial estrangeira à sua imagem (Morschett *et al*, 2010).

Este tipo de investimento é, muitas vezes, preferido pelos países acolhedores do IDE, pois é visto como criador de emprego, de novas capacidades produtivas, como também contribui para a transferência de *know-how* para as populações locais (Morschett *et al*, 2010). Muitos governos oferecem incentivos (e.g. baixos impostos, subsídios de construção, etc.) de modo a encorajar os investimentos de raiz (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2008 citados em Morschett *et al*, 2010).

A aquisição ou fusão, como o nome indica, pressupõe a aquisição ou fusão com uma empresa estrangeira. Esta forma de IDE é mais célere que o investimento de raiz, já que é apenas necessário a transferência de propriedade da empresa já existente (Morschett *et al*, 2010). Embora seja um processo mais rápido, a aquisição ou fusão levanta alguns problemas que não

se verificam num investimento de raiz. Exemplo disso são os problemas que surgem aquando da incompatibilização cultural da empresa-mãe com a empresa adquirida.

As aquisições ou fusões podem ser de dois tipos: horizontais ou verticais. As aquisições/fusões horizontais acontecem em empresas que operam no mesmo ramo de negócio e/ou que vendem produtos similares. Este tipo de empresas partilha semelhanças ao nível de *inputs*, tecnologia, *know-how*, marketing e conhecimentos ao nível das vendas e distribuição. Nas aquisições/fusões horizontais as empresas operam ao mesmo nível da cadeia de valores (Morschett *et al*, 2010). As empresas optam por processos de integração horizontal para defender ou aumentar a sua quota de mercado de modo a combater a concorrência nos mercados de destino (Costa, 2010). A opção pela integração horizontal passa também pela possibilidade de contornarem as políticas dos governos de destino, evitando barreiras alfandegárias ou outros impostos sobre exportações (Cohn, 2008 citado em Costa, 2010).

Por outro lado, as aquisições/fusões de cariz vertical dizem respeito à combinação de empresas que produzem bens ou serviços nas diversas fases da cadeia de produção e distribuição (Morschett *et al*, 2010). As empresas envolvem-se em processos de integração vertical com o intuito de adquirir os benefícios da vantagem comparativa no processo de produção, aproveitando baixos custos de mão-de-obra em determinados países, a disponibilidade de matérias-primas noutras e a concentração de infraestruturas ou capital humano qualificado noutras localizações (Costa, 2010).

Como observamos existem dois modos de concretização do IDE. No entanto, existem igualmente dois tipos no que se refere ao nível de propriedade (Welch *et al*, 2007): a *sole-venture* e a *joint-venture*.

A *sole-venture* pressupõe que a empresa assume total controlo das atividades, não estabelecendo nenhum tipo de parceria.

Cateora e Graham (2010) consideram que a *sole-venture* exige a criação ou a aquisição de uma filial no estrangeiro detida a 100% pela empresa. Face a outras opções, a *sole-venture* possibilita um controlo total, mas exige maior investimento (Costa e Lorga, 2003). Cateora e Graham (2010) realçam as vantagens a nível de custo dos recursos humanos, da facilidade de acesso a matérias-primas e de não pagamento de direitos à importação. Por outro lado, e como

desvantagem, é referido o facto de a empresa ficar mais vulnerável à instabilidade política e económica do país.

Por outro lado, nas fórmulas de *joint-venture*, a empresa que deseja implantar-se num país estrangeiro, associa-se a uma empresa local com características complementares, para partilhar *know-how* e conhecimento de mercado.

A participação das empresas na subsidiária comum pode ser em paridade ou de forma desigual. As grandes vantagens associadas às *joint-ventures* são: por um lado, a redução do investimento e dos riscos financeiros inerentes à criação da subsidiária e, por outro, permite à empresa apoiar-se num parceiro com bons conhecimentos do país, bem como dispor de uma rede já estabelecida de apoios políticos, financeiros e comerciais.

Em contrapartida, as *joint-ventures* são suscetíveis de correr dois riscos principais: por um lado, apenas permitem uma direção partilhada das estratégias no país de implementação, sobretudo se a empresa é minoritária na filial e, por outro, podem surgir os conflitos de interesse ou de mentalidades entre os associados e conduzir a problemas na filial que podem, em casos extremos, levar à rutura da sociedade.

2.3.3. Motivos para a realização de IDE

Dunning e Lundan (2008) classificam o investimento estrangeiro em quatro grandes tipos, de acordo com o seu objetivo principal: procura de recursos naturais, procura de mercado, procura de eficiência (de produtos ou de processos) e procura de ativos estratégicos. De acordo com a motivação que cada empresa apresenta para fazer IDE, podem surgir diferentes combinações das vantagens de propriedade, internalização e localização. A matriz apresentada é, em nossa opinião, um bom auxiliar para a análise das motivações das empresas pelo IDE (quadro 1).

Quadro 1 – Tipos de produção internacional: fatores determinantes

Tipos de produção internacional	(O) Vantagens de propriedade (o “porquê” da atividade internacional)	(L) Vantagens de localização (O “onde” da produção)	(I) Vantagens de internalização (o “como” do envolvimento)	Objetivos estratégicos a alcançar	Tipos de atividade que favorecem as empresas multinacionais
Procura de recursos naturais	Capital, tecnologia, acesso a mercados; ativos complementares; vantagens de tamanho e negociação	Posse de recursos naturais e infraestruturas de transporte e comunicações; impostos e outros incentivos	Para assegurar a estabilidade do abastecimento ao preço correto; para controlar os mercados	Ganhar acesso privilegiado a recursos	(a) Petróleo, cobre, bauxite, bananas, ananás, cacau, hotéis (b) Exportação de produtos ou processos trabalho-intensivos (c) Deslocalização de alguns serviços
Procura de mercado	Capital, tecnologia, informação, gestão e organização; excedente de “research and development” e de outras capacidades; economias de escala; capacidade para gerar lealdade à marca	Custos de material e trabalho; tamanho do mercado e características; política de governo (e.g. no que diz respeito a regulamentos e controles à importação, incentivos ao investimento, etc.)	Desejo de reduzir os custos de transação e/ou de informação, ignorância do comprador ou incerteza; para proteger direitos de propriedade	Para proteger mercados já existentes, contrariar o comportamento dos concorrentes; para impedir rivais ou potenciais rivais de entrarem em novos mercados	Computadores, produtos farmacêuticos, motores de veículos, cigarros, alimentos processados, companhias aéreas, serviços financeiros
Procura de eficiência (a) de produtos (b) de processos	Como acima, mas também o acesso a mercados; economias de escala, diversificação geográfica e/ou aglomeração	(a) Economias de produto ou processo de especialização e concentração (b) Custos de trabalho reduzidos; incentivos à produção local pelos governos de “acolhimento”; um ambiente empresarial favorável	(a) O mesmo que para a segunda categoria mais os ganhos de economias de governança comum (b) As economias de integração vertical e diversificação horizontal	Como parte da racionalização do produto ao nível regional ou global e/ou para ganhar vantagens no processo de especialização	(a) Motores de veículos, aplicações elétricas, serviços empresariais, algum “research and development” (b) Produtos eletrônicos de consumos, têxteis e vestuário, produtos farmacêuticos

Procura de ativos estratégicos	Qualquer um dos três primeiros que ofereçam oportunidades de sinergia com os ativos existentes	Qualquer um dos três primeiros que ofereçam tecnologia, bem como outros ativos em que a empresa é deficiente	Economias de governação comum; vantagens competitivas ou estratégicas melhoradas; para reduzir ou repartir os riscos	Para reforçar a inovação ao nível global ou a competitividade da produção; para ganhar novas linhas de produto ou mercados	Setores de conhecimento-intensivo que registam grandes custos fixos o que origina substanciais economias de escala, sinergias ou acesso ao mercado
---------------------------------------	--	--	--	--	--

Fonte: Dunning e Lundan (2008)

De acordo com os autores Dunning e Lundan (2008) é importante distinguir entre três variáveis contextuais ou estruturais. Em primeiro lugar, surgem as variáveis que dizem respeito aos países (ou regiões); em segundo os aspetos que variam de acordo com determinadas atividades realizadas pelas empresas e, por último, as variáveis específicas de cada empresa. Como tal, a propensão das empresas de determinada nacionalidade em realizar IDE irá variar de acordo com características económicas, institucionais e culturais específicas dos seus países de origem, mas também com as características dos países onde pretendem investir (quadro 2)¹, com o tipo de produtos que pretendem produzir, bem como com a gestão e estratégias organizacionais (Dunning e Lundan, 2008).

2.3.3.1. Procura de recursos

O investimento direto no exterior motivado pela procura de recursos prende-se com a necessidade de obter fatores de produção a um preço mais baixo do que o praticado no país de origem. Estes fatores vão muito para além da procura de mão-de obra barata, estando também relacionados com a necessidade de acesso a matérias-primas ou *inputs* importantes a um preço mais baixo, bem como recursos naturais não existentes no país de proveniência (Dunning e

¹ Ver em anexo

Lundan, 2008). Como se pode concluir, o objetivo deste tipo de investimento é a exploração de vantagens particulares dos países de destino.

De acordo com os autores Dunning e Lundan (2008), existem três tipos de empresas que realizam IDE com base na procura de recursos. O primeiro tipo são as empresas que necessitam de recursos físicos e cujo principal objetivo para o IDE assenta na minimização de custos e/ou assegurar fornecimentos importantes. Em segundo, observam-se as empresas que procuram mão-de-obra barata não qualificada ou pouco qualificada. Estes investimentos provêm geralmente de empresas instaladas em países com elevados custos laborais, que veem os países com baixos custos reais de trabalho como uma excelente oportunidade para instalarem as suas atividades intensivas em trabalho. Por último, observam-se as empresas que necessitam de adquirir capacidade tecnológica ou experiência empresarial nomeadamente ao nível da gestão e do marketing (Dunning e Lundan, 2008).

Para os investimentos que se baseiam sobretudo na procura de recursos, Dunning e Lundan (2008) descrevem que a empresa pretende, através das suas vantagens de propriedade, explorar o acesso a mercados em localizações abundantes, no que diz respeito aos recursos naturais necessários, mas também igualmente bem equipados em termos de infraestruturas e de comunicações. As vantagens em internalizar são a necessidade de assegurar a estabilidade dos fornecimentos e o controlo dos mercados, sendo que os objetivos estratégicos deste tipo de ETN passam por ganhar acesso privilegiado aos recursos face aos seus concorrentes.

2.3.3.2. Procura de mercados

O IDE motivado pela procura de mercados aparece vocacionado para dar resposta à procura, quer local quer regional, através da entrada direta em novos mercados ou através do aprofundamento da atividade em mercados antes servidos por exportações (Mehmed e Osmani, 2004). Segundo Dunning e Lundan (2008), existem quatro razões para a realização do IDE motivado pela procura de mercado: seguir clientes ou fornecedores importantes que criam subsidiárias internacionais; a existência de particularidades e gostos locais que é necessário satisfazer, sendo o IDE uma excelente forma, e por vezes a única, de adaptar a produção a estas diferenças; a existência de elevados custos de transporte para determinado mercado; e por fim a empresa poderá sentir necessidade de estabelecer presença física nos

mercados onde os concorrentes estão a operar. Para além destes motivos, Dunning e Lundan (2008) apontam a ação dos governos do país recetor como uma das razões mais importantes para a realização de IDE com base na procura de mercados. Por um lado, a ação dos governos ao impor tarifas ao comércio faz com que as empresas procurem IDE para as evitar ou, por outro lado, a oferta de incentivos ao IDE faz com que as empresas procurem os mercados que os oferecem.

No que diz respeito aos investimentos motivados pela procura de mercados, as *ownership advantages* das empresas encontram-se no seu capital e tecnologia, bem como nas capacidades em termos organizacionais e de marketing. A localização do investimento é escolhida de acordo com o tamanho e características dos mercados e com as políticas governamentais da região. De acordo com os autores acima citados, as empresas apresentam necessidades de proteger direitos de propriedade, vontade de reduzir custos de transação e incertezas, o que as leva a internalizar as atividades. Os objetivos estratégicos deste tipo de investimentos passam pela proteção dos mercados onde já se encontram presentes impedindo a entrada de rivais ou fazendo face aos concorrentes já presentes.

2.3.3.3. Procura de eficiência

De acordo com Dunning e Lundan (2008) este tipo de investimento tem como principal objetivo retirar benefícios das diferentes características particulares dos mercados (e.g. cultura, instituições, padrões de procura, entre outros) de modo a concentrar a produção em lugares específicos que possam servir diferentes mercados. Os benefícios que se pretendem alcançar com este tipo de IDE são diversos: a obtenção de economias de escala e a diversificação do risco, através da especialização de processos e produtos, a aprendizagem da empresa em produzir em países com culturas diferentes, bem como, a possibilidade de tirar vantagens de custos devido às diferenças nas taxas de câmbio.

Dunning e Lundan (2008) apontam dois tipos de empresas que procuram eficiência através do IDE. Por um lado, as empresas que procuram vantagens que advêm das diferenças na disponibilidade e custos dos fatores de produção, existentes nos vários países, o que faz com que se situem nos países desenvolvidos as atividades intensivas em capital, tecnologia e informação e nos países em desenvolvimento as atividades intensivas em trabalho e recursos

naturais. Por outro lado, o segundo tipo de procura de eficiência é aquele em que as ETN concentram os seus investimentos em países com estruturas económicas semelhantes, com o objetivo de atingir economias de escala e de tirar partido dos gostos e particularidades diferentes de cada mercado.

A procura de eficiência pode ser em dois níveis: ao nível dos produtos e ao nível dos processos. Em ambas, a ETN apresenta as vantagens de propriedade acima identificadas e ainda o acesso aos mercados, economias de escala e diversificação geográfica. O tamanho do mercado e a existência de recursos naturais deixam de possuir tanta importância como no motivo anterior, sendo agora valorizadas outras características dos mercados, como as suas instituições, a existência ou não de incentivos, a concorrência local, o tipo de procura local, as políticas dos governos, entre outros aspetos apontados por Dunning e Lundan (2008).

2.3.3.4. Procura de ativos estratégicos

O IDE motivado pela procura de ativos estratégicos reúne pouco consenso na literatura. Dunning é, segundo o nosso conhecimento, um dos únicos autores que faz referência a este tipo de motivação.

Para Dunning e Lundan (2008), a procura de ativos estratégicos é realizado pelas ETN de modo a alcançarem os seus objetivos estratégicos de longo-prazo. O objetivo principal não é explorar vantagens de custos ou de mercados, mas sim aumentar o *portfolio* global da empresa ao nível de ativos físicos e competências humanas (Dunning e Lundan, 2008).

Este tipo de investimento é efetuado através da aquisição de ativos de empresas estrangeiras com o objetivo de adquirir ou reforçar as capacidades competitivas. As ETN esperam que estas aquisições possam trazer benefícios, como por exemplo, a abertura de novos mercados, a aquisição de poder de mercado, a redução de custos de transação, o acesso a novas competências organizacionais, entre outros aspetos (Dunning e Lundan, 2008).

Nos investimentos que procuram ativos estratégicos, as vantagens de propriedade da empresa podem ser qualquer uma das várias acima descritas desde que possibilitem sinergias com os ativos existentes. No que diz respeito às localizações, estas devem possibilitar a obtenção de ativos nos quais a empresa é deficitária, nomeadamente, tecnológicos e organizacionais.

Quanto às vantagens de internalização estas passam pelas economias que a empresa pode obter derivadas da governação comum, bem como vantagens competitivas e estratégicas.

Capítulo 3. As teorias explicativas do IDE

Dados os objetivos do presente trabalho a teoria selecionada para auxiliar a nossa análise recaiu sobre a Teoria Eclética de John Dunning (1981). No entanto, e de modo a melhor se perceber as origens desta teoria serão descritas os quadros teóricos, acerca do IDE, que lhe deram suporte e que consideramos mais relevantes para o nosso estudo. Para tal, analisaremos a Teoria da Organização Industrial (Hymer, 1960; Kindleberger, 1969; Caves, 1971), a Teoria do Ciclo do Produto de Vernon (1966) e a Teoria da Internalização (Coase, 1937; Buckley e Casson, 1976).

O conjunto de teorias apresentado é, de certa forma, integrado num quadro analítico de observação do IDE e da atividade das ETN – o paradigma eclético – que reúne os três tipos de vantagens até então identificados: as vantagens específicas das empresas, que resultam claramente da abordagem de Hymer-Kindleberger e de Richard Caves; as vantagens de localização, que resultam dos quadros teóricos baseados neste tipo de vantagens, nomeadamente a abordagem de Vernon; e as vantagens de internalização, que derivam da abordagem de Buckley e Casson.

3.1. A Teoria da Organização Industrial

A teoria de Hymer foi pioneira em dois sentidos (Ietto e Gillies, 2005). Em primeiro lugar, num sentido em que vem colmatar uma falha na teoria económica, pois desenvolve uma abordagem coerente num campo onde nada existia. Antes da sua publicação não se observava nenhuma teoria acerca do Investimento Direto Estrangeiro nos moldes apresentados por este autor. O próprio conceito de IDE ainda não havia sido desenvolvido, pois o investimento estrangeiro não era considerado, na literatura económica, como uma categoria autónoma que necessitasse de explicações. Em segundo lugar, a teoria de Hymer foi pioneira de uma forma prospetiva, pois a sua abordagem constituiu, e ainda constitui, a base para muitos desenvolvimentos teóricos ao fenómeno do IDE (Dunning e Lundan, 2008).

No seu trabalho, Hymer compreendeu igualmente a necessidade de distinção entre investimento direto e investimento de carteira. Os dois tipos de investimento diferem em

termos de motivações e em termos de consequências para a empresa e para a macroeconomia (Ietto e Gillies, 2005). Para o autor, o que distingue o investimento direto e o investimento de carteira é o controlo. O investimento direto proporciona o controlo do negócio em que se investiu; o investimento de carteira não.

Uma das principais questões levantadas por Hymer prende-se com as razões que levam as empresas a investir em mercados externos, quando nesses mercados já existem empresas estabelecidas e bem enraizadas e que podem criar barreiras à entrada de empresas estrangeiras. Neste ponto, o autor conclui que a principal razão reside na imperfeição dos mercados; se as empresas estrangeiras possuírem vantagens específicas, que as empresas locais não possuem, ou tenham dificuldade em vir a obter, tal favorecerá o investimento estrangeiro (Dunning e Lundan, 2008).

A principal mensagem da teoria desenvolvida por Hymer é a de que para o crescimento do IDE é necessária a existência de imperfeições de mercado que criem vantagens e conflitos (Ietto e Gillies, 2005). Investindo diretamente, reduzindo assim a competição, a empresa visa diminuir ou eliminar os conflitos enquanto explora as suas próprias vantagens.

Os dois tipos de determinantes apontados por Hymer para o IDE, as vantagens específicas da empresa e a eliminação de conflitos, encontram-se intimamente ligados (Yamin, 2001). As vantagens competitivas da empresa permitem a eliminação dos conflitos através da aquisição do controlo sobre os seus ativos no estrangeiro. Ambos os determinantes do IDE têm as suas origens na estrutura imperfeita do mercado (Yamin, 2001). O comportamento da empresa no seu desejo de ganhar controlo sobre as operações estrangeiras leva ao aumento do seu poder de mercado e, portanto, ao acréscimo dos lucros (Ietto e Gillies, 2005).

Partindo da abordagem de Hymer, Kindleberger (1971) desenvolve a noção das imperfeições de mercado, sugerindo que estas devem existir ao nível do mercado de bens e fatores de modo a que o IDE se possa desenvolver (Pitelis, 2001). Estas imperfeições de mercado geram vantagens para as empresas e, como tal, devem ser facilmente transferíveis, permitindo a sua exploração em mercados externos. No entanto estas condições não são suficientes, na medida em que devem estar associadas igualmente a vantagens de localização no país alvo de

investimento (preços dos *inputs*, os custos de transporte, a existência de barreiras comerciais que sejam um entrave às importações, entre outras) (Kindleberger, 1971).

Dada a correlação positiva entre a existência de vantagens detidas pelas empresas estrangeiras e a existência de imperfeições de mercado, é importante observar quais os fatores, de acordo com Kindleberger, que levam à criação dessas imperfeições. Em primeiro lugar, referimos a existência de economias de escala, internas ou externas à empresa, que constituem a base de muitos mercados dentro dos quais as ETN atuam. Em segundo, por fatores relacionados com a diferenciação de produtos, mas também por fatores que se relacionam com técnicas de marketing, com os preços impostos, entre outros. Em terceiro, por fatores de mercado únicos, como os direitos de propriedade industrial, as diferentes capacidades ao nível da gestão e a detenção de uma tecnologia superior à dos concorrentes. Por último, o autor refere o impacto das políticas governamentais, ao nível fiscal e monetário, e a criação de entraves ao comércio com o exterior.

Seguindo a linha de pensamento de Kindleberger (1971), Caves (1971) observa que existem desvantagens naturais que uma empresa enfrenta quando opera num mercado estrangeiro (e.g. língua, cultura, etc.). Para uma empresa se internacionalizar através do IDE deve possuir vantagens que as empresas nativas do país estrangeiro não possuam: tecnologia, *know-how*, técnicas de gestão, entre outros (Pitelis, 2001)

Richard E. Caves (1971) foca a sua análise acerca da internacionalização das empresas na distinção entre IDE horizontal, vertical e conglomerado. O IDE horizontal diz respeito a uma expansão horizontal da empresa; a empresa passa a produzir os seus produtos (tal como no seu país de origem) em diferentes mercados. Por outro lado, o IDE vertical realiza-se com o objetivo de explorar as matérias-primas através da produção final e distribuição; a empresa localiza as diferentes etapas de produção em diferentes países. O terceiro tipo de IDE, o conglomerado, diz respeito tanto ao IDE horizontal, como ao vertical.

Um das principais vantagens específicas de uma ETN é a posse ativos que encorajem a diversificação e a diferenciação de produtos (Caves, 1971). Tal é observável através dos gastos acima da média que estas empresas têm com inovação e atividades promocionais (Dunning e Lundan, 2008).

A diversificação da produção, para lá das fronteiras domésticas é, normalmente, guiada pelo princípio da aversão ao risco (Ietto e Gillies, 2005). A diversificação pode dizer respeito à forma do produto ou à diversificação espacial. No último caso, a produção em diversos países pode reduzir os riscos. Esses riscos podem derivar dos mercados, bem como do comportamento da macroeconomia e dos seus diferentes ciclos ou do comportamento dos governos dos países acolhedores. Empresas multinacionais que operam em diversos países obtêm diversificação e diminuem os riscos (Ietto e Gillies, 2005). No entanto, e de acordo com Caves, não é claro que a aversão ao risco seja a principal razão em que se baseiam as estratégias de localização (Caves, 1971).

3.2. A Teoria do Ciclo de Vida do Produto

No seu artigo de 1966, Raymond Vernon utiliza um conceito microeconómico – o ciclo do produto – para ajudar a explicar um fenómeno macroeconómico, nomeadamente, as atividades das ETN americanas no período do pós-guerra (Dunning e Lundan, 2008). O seu argumento baseia-se no facto de que para além das dotações naturais imóveis e dos recursos humanos, a propensão dos países para se envolverem no comércio também depende da capacidade que as suas empresas possuem para atualizar os seus ativos, ou criar novos, principalmente no campo tecnológico (Dunning e Lundan, 2008).

A teoria do ciclo de vida do produto proposta por Vernon (1966) assenta em quatro pressupostos: 1) os gostos dos consumidores diferem de país para país de acordo com o seu rendimento; 2) o processo de produção é caracterizado por economias de escala; 3) o fluxo de informações entre países é restrito; e 4) as condições de produção e comercialização dos produtos alteram-se ao longo do tempo. Tendo como base os bens de consumo procurados pelos detentores de rendimentos elevados e os bens de produção economizadores de trabalho, Vernon (1966) traça o ciclo de vida do produto, o qual determina a evolução da atividade das empresas americanas no exterior, distinguindo três fases diferentes.

Numa primeira fase, a produção e comercialização realizam-se no mercado doméstico. Devido à incerteza associada a um novo produto, a produção localiza-se junto de um grande mercado, compensando assim os elevados custos de produção. Nesta etapa, não se observam trocas internacionais. Na segunda fase apontada por Vernon, observa-se um aumento do nível

de padronização e difusão do produto. A localização única da produção torna-se impossível, sobretudo se ela estiver estabelecida num país cujo custo salarial seja elevado, pelo que a empresa investe no exterior, em países desenvolvidos, em que a procura do produto aumentou, localizando aí a sua (s) unidade (s) de produção. Numa terceira fase o produto já se encontra totalmente estandardizado, o que provoca a redução dos lucros, intensificando-se, ao mesmo tempo, a concorrência. Requerendo o produto a utilização de uma forte componente de mão-de-obra, a empresa terá vantagem em localizar a produção em países menos desenvolvidos, onde os custos salariais são mais reduzidos. Segundo o autor Christos Pitelis (2001) nesta terceira etapa o IDE torna-se inevitável, pois as tarifas existentes tendem a restringir as exportações. As economias de escala no país de origem esgotam-se, tornando a manutenção dos mercados externos mais difícil.

De acordo com os autores Ietto e Gillies (2005), é possível concluir, a partir da lógica da sequência do ciclo de vida do produto, duas principais ideias: por um lado que existe uma hierarquia de países em termos de potencial de inovação, bem como em termos de estágios de desenvolvimento e PIB *per capita* e, por outro, a transferência de tecnologia de países mais desenvolvidos para os países menos desenvolvidos.

Posteriormente, Vernon (1979) reconhece que o seu modelo perdeu algum do valor explicativo em relação ao IDE. As condições da concorrência entre os mercados aproximaram-se de forma significativa ao longo dos anos, pelo que o modelo de Vernon se tornou desatualizado, sobretudo no que se refere às relações entre os Estados Unidos e outros países industrializados (Gilpin, 2001).

3.3. A Teoria da Internalização

A teoria da internalização tem como um dos principais suportes o trabalho de Coase (1937). De acordo com o autor, as empresas escolhem produzir internamente alguns, ou até mesmo todos, os seus *inputs* devido aos elevados custos do mercado, conhecidos como custos de transação. Uma empresa pode comprar todos os *inputs* “não-humanos” de que necessita (custos de transação externos) ou, em alternativa, pode produzi-los internamente (custos de transação internos). Uma empresa tenderá a expandir-se até à soma dos custos de transação internos e dos custos de transação externos serem minimizados (Kantarelis, 2010).

A abordagem de Coase explica, portanto, a existência e crescimento da empresa em termos de custos e benefícios das transações internas - e, como tal, da alocação interna de recursos – em comparação com os custos e benefícios das operações com o exterior, ou seja, da alocação de recursos através do mercado (Ietto e Gillies, 2005). O mercado, por meio do mecanismo de preços, é considerado como sendo o melhor alocador de recursos.

Tendo como base o trabalho de Coase (1937), Buckley e Casson (1976, 1979) desenvolvem a teoria da internalização, onde demonstram que uma empresa investe no exterior devido à vantagem que tem em internalizar as suas atividades além-fronteiras, vantagens essas que advêm das imperfeições dos mercados.

A decisão de internalização deve ter em conta cinco fatores bastante relevantes (Buckley e Casson, 1979): (1) os fatores específicos da indústria, nomeadamente a natureza do produto e a estrutura do mercado externo. Tais imperfeições levam à internalização dos mercados dos produtos intermédios e, conseqüentemente, à integração vertical (Ietto e Gillies, 2005); (2) os fatores específicos da região, como os custos em diferentes localizações, a disponibilidade de matérias-primas e produtos intermédios, bem como a distância geográfica e social entre as regiões; (3) os fatores específicos do país, principalmente no que diz respeito às estruturas fiscais e políticas; e, (4) os fatores específicos da empresa, nomeadamente a capacidade de gestão para lá das fronteiras nacionais e a competência para lidar com as diversas complexidades, sobretudo de ordem legal e contabilística, que derivam da *international ownership*.

Como podemos observar, para que o processo de internalização das atividades da empresa se dê, é necessário que existam imperfeições de mercado – o que já nos havia sido sugerido por Hymer e Kindleberger – de modo a que os custos de internalização sejam superados pelos seus benefícios, estimulando a expansão da empresa além-fronteiras.

3.4. A Teoria Eclética

Por mais de três décadas o Paradigma Eclético de John Dunning tem permanecido como a estrutura analítica preferencial no que toca à análise do processo de internacionalização da

produção, pois baseia-se em diversas teorias económicas referentes ao IDE e às atividades das ETN (Cantwell e Narula 2001).

A Teoria Eclética procura explicar a decisão de produzir ou não num mercado externo, partindo da ideia de que determinadas falhas de mercado levariam uma empresa a utilizar o investimento estrangeiro, em detrimento do licenciamento ou exportação, como modo de entrada num mercado externo. Para isso a empresa deveria dispor de vantagens diferenciais em relação a outras firmas (Dunning, 1970 citado em Dunning, 1997).

De acordo com a teoria desenvolvida por John Dunning, para que uma empresa possa realizar IDE tem de se observar três tipos de vantagens. Em primeiro lugar, deve possuir vantagens específicas da empresa (*Ownership Advantages – O*) que as ETN detêm em exclusividade, e que lhes dá uma alavancagem sobre os seus concorrentes nos mercados externos (e.g. a capacidade de marketing, a experiência, a gestão da empresa, a tecnologia, entre outros) (Dunning e Lundan, 2008). Em segundo lugar surgem as vantagens de localização (*Location Advantages – L*) que são específicas a uma determinada localização, e que só aí podem ser utilizadas, como é o caso das barreiras comerciais levantadas para restringir as importações, os recursos naturais existentes, bem como o custo da mão-de-obra e o seu nível de qualificação, entre outras (Dunning e Lundan, 2008). Por último, observam-se as vantagens de internalização (*Internalization Advantages – I*) que advém da internalização das atividades por parte das empresas, como a redução dos custos de transação, a redução da incerteza ou o controlo das ofertas e das vendas (Dunning, 1988). É através das vantagens de internalização que é possível analisar, se e quando, a produção internacional é preferível a outras modalidades, como o *franchising* ou o licenciamento (Ietto e Gillies, 2005).

Se uma empresa reunir os três tipos de vantagens possui condições para a realização de IDE, tal como podemos observar no quadro 3. No entanto, se a empresa apenas detiver vantagens de propriedade e de internalização, a opção escolhida relativamente às atividades exteriores recairá sobre a exportação, para desta forma poder controlar o mercado externo. Porém, se a empresa apenas detiver vantagens de propriedade, em conjugação com as vantagens que advenham de uma determinada localização, a opção por uma situação contratual, como seja a do licenciamento, será mais vantajosa.

Quadro 3– Vantagens e vias de internacionalização

Vantagem Forma de internacionalização	Propriedade (O)	Internalização (I)	Localização (L)
IDE	✓	✓	✓
Exportação	✓	✓	-
Licenciamento	✓	-	-

Fonte: Costa (2005)

Mais tarde, em 1988, Dunning revê a sua tipologia e vê a necessidade de ampliar o seu argumento inicial. Para tal, divide o conjunto O – *ownership advantages* – em dois subconjuntos: Oa – *asset advantages* - que corresponde aos ativos específicos da empresa (e.g. patentes, marca, capacidade tecnológica, entre outros) e que esta pode explorá-los por si só, ou licencia-los a outras empresas, e o subconjunto Ot – *transaction advantages* – que correspondem à capacidade de hierarquia, decorrente da *common governance* de diversas atividades que resultam da própria característica multinacional da empresa (Dunning, 1988).

Ao analisar o quadro 4 observamos alguns dos exemplos das principais vantagens sob as quais a decisão de internacionalização da produção de uma empresa estaria baseada segundo o Paradigma de OLI.

Quadro 4 – Vantagens propícias ao IDE

Vantagens de Propriedade	Vantagens de Localização	Vantagens de Internalização
1. Dimensão, economias de escala; 2. Acesso aos mercados, fatores e produtos; 3. Diferenciação do produto; 4. Inovação e R&D; 5. Políticas governamentais.	1. Distância física, língua, cultura; 2. Custos de transporte e comunicação; 3. Qualidade dos insumos e/ou das matérias-primas; 4. Preço dos insumos e das matérias-primas; 5. Política governamental para o IDE.	1. Ganhos estratégicos; 2. Controle da oferta; 3. Redução dos custos das transações; 4. Redução da incerteza; 5. Aproveitamento de externalidades; 6. Controle das vendas; 7. Proteção do direito de propriedade; 8. Compensar a inexistência de mercados.

Fonte: Dunning (2000)

Em resposta a algumas críticas que surgiram à volta da sua teoria, Dunning admite que cada variável do Paradigma de OLI é fundamentada por teorias económicas ou organizacionais: “(...) each and every OLI variable identified by the eclectic paradigm is well grounded in economic or organisational theory.” (Dunning, 2001: 177).

As vantagens de propriedade apontadas por Dunning têm como influência a teoria da organização industrial, uma vez que esta teoria associa o processo de IDE à existência de falhas de mercado o que proporciona às empresas vantagens competitivas que lhes permitem compensar as desvantagens que advém da produção em mercados estrangeiros (Costa, 2005).

Por outro lado, a teoria da internalização (associada aos custos de transação), e influenciadora das vantagens de internalização, serve de base para a formulação dos critérios a ter em conta na escolha nas formas de envolvimento das empresas no estrangeiro. A escolha de determinada modalidade dependeria de uma confrontação entre os custos transacionais do mercado e dos custos de transação no interior da empresa (Costa, 2005). O paradigma eclético, tal como a teoria da internalização, confessa que, quanto maior os benefícios líquidos de internalizar os produtos intermédios, maior é a probabilidade de uma empresa preferir envolver-se na produção estrangeira, ao invés de licenciar o direito de usar os seus ativos intangíveis (Dunning, 2002).

Capítulo 4 – Estudos de caso de Empresas Portuguesas que realizam IDE

Os objetivos deste capítulo passam pela identificação dos principais determinantes do investimento direto estrangeiro realizado por empresas portuguesas. Desta forma, será possível, à luz do Paradigma de OLI, observar se as empresas em análise possuem as condições necessárias para se internacionalizarem recorrendo ao IDE.

Sendo um estudo de caso, a análise não cobre todo o espectro do setor empresarial português que realiza IDE. No entanto, a seleção das cinco empresas em análise foi a mais abrangente possível. Trata-se de uma pequena amostra de empresas portuguesas, de diferentes setores, dimensões e perfis tecnológicos. As empresas escolhidas destacam-se dentro dos setores em que operam sobretudo no que diz respeito à internacionalização do seu negócio.

4.1. Caracterização das empresas

4.1.1. Bluepharma

A Bluepharma é uma empresa farmacêutica, de capitais exclusivamente portugueses, com sede em Coimbra. Iniciou a sua atividade em fevereiro de 2001, na sequência da aquisição, por um grupo de profissionais ligados ao sector, de uma das melhores e mais modernas unidades industriais do país, pertencente à multinacional alemã Bayer.

A sua atividade desenvolve-se em três áreas distintas: na produção de medicamentos próprios e para terceiros, na investigação, desenvolvimento e registo de medicamentos e na comercialização de medicamentos genéricos.

De acordo com dados disponibilizados pela empresa, nos últimos anos tem-se observado um aumento do volume de faturação de uma forma sustentada; de 3,2 milhões de euros em 2001 até um valor perto dos 30 milhões de euros em 2012.

A Bluepharma sustenta a sua internacionalização nas atividades de desenvolvimento, licenciamento e atividade industriais. Os principais clientes são empresas do mercado internacional, com as quais tem estabelecido parcerias na área do *R&D* principalmente no

espaço europeu e nos EUA. Destas parcerias tem resultado um elevado número de projetos de produção de medicamentos para um conjunto diversificado de clientes, em mais de 30 países.

A empresa exporta cerca de 75% dos medicamentos que produz, essencialmente genéricos. Tendo por objetivo desenvolver uma componente de comercialização de medicamentos genéricos, a Bluepharma criou uma empresa subsidiária (Bluepharma Genéricos) cuja atividade consiste na promoção e comercialização de medicamentos genéricos, contando, atualmente, com 50 medicamentos no mercado.

Recentemente lançou sucursais em Angola e Moçambique: a Bluepharma Angola e a Bluepharma Moçambique.

4.1.2. Logoplaste

Fundada em 1976, a Logoplaste é um grupo industrial português, com sede em Cascais, que produz embalagens rígidas de plástico para algumas das empresas mais reputadas no mundo em diversos setores; bebidas e alimentação, higiene pessoal, higiene da casa e óleos e lubrificantes. Realiza a sua produção através de um conceito original que é a base das atividades do grupo: o fabrico de embalagens em unidades de produção dedicadas e localizadas junto dos clientes.

Em 1992 iniciou a internacionalização em Espanha. Atualmente, a Logoplaste gere mais de 60 fábricas em 18 países. A empresa conta com cerca de 2.000 trabalhadores e ocupa o 5º lugar do ranking europeu dos produtores de embalagens plásticas.

De acordo com dados fornecidos pela empresa, a faturação do grupo cresceu, em 2012, cerca de 8,5%. Em 2013 está previsto um crescimento em torno dos 20%².

² Até à data de elaboração deste trabalho ainda não se encontravam disponíveis os resultados reais correspondentes ao ano de 2013.

4.1.3. Science4you

Constituída em 2008, a Science4you dedica-se ao desenvolvimento de brinquedos educativos. Os produtos da Science4you estão à venda em espaços próprios em centros comerciais, mas também em alguns dos principais retalhistas em Portugal, como a FNAC, o El Corte Inglés, a Toys'r'us e nas superfícies comerciais dos grupos Jerónimo Martins e Sonae.

Em 2010, a Science4you inicia seu o processo de internacionalização através de exportação para Espanha. Dois anos depois, em 2012, o mercado internacional representava cerca de 30 por cento das vendas da empresa. Para 2013, a empresa prevê que essa percentagem atinja os 40 por cento³.

A forma de internacionalização escolhida pela empresa foi a exportação, onde é representada através de distribuidores locais nos mercados menos representativos, e o investimento direto através de sucursais, em Madrid e, mais recentemente, em Londres.

De acordo com dados fornecidos pela empresa, os objetivos da Science4you a curto/médio prazo passam por conseguir que os mercados externos venham a representar cerca de 50 por cento da faturação, de modo a permitir a abertura de mais escritórios próprios em outros países.

4.1.4. Frulact

A Frulact, empresa que se dedica à produção de produtos com base frutícola, nasceu no norte do país, na Maia, em 1987. No ano de 1993, inicia o seu processo de internacionalização em Espanha.

Em 1995 a Frulact, expande-se para além do mercado Ibérico, decidindo apostar nos mercados do Norte de África, nomeadamente em Marrocos. Em 2000 a empresa aposta na Tunísia com a intenção estratégica de fornecer a indústria de laticínios do Médio Oriente. No

³ Até à data de elaboração deste trabalho ainda não se encontravam disponíveis os resultados reais correspondentes ao ano de 2013.

entanto, devido a dificuldades encontradas nestes mercados ambas as experiências não obtiveram sucesso.

Em 2007 a Frulact regressou a Marrocos com uma nova unidade industrial em Larache detida a 100%. No ano seguinte estendeu os seus interesses à Argélia e implantou uma unidade industrial em Akbou com participação argelina.

Em Julho de 2009, a Frulact reforçou a sua presença no mercado francês com a compra de uma fábrica em Apt (que possui uma capacidade produtiva de 11 mil toneladas/ano), no sudeste da França, e na qual a Frulact concentrou a produção industrial, desativando a fábrica de Vichy adquirida em 2006.

Em 2011 aliou-se ao grupo sul-africano Blendtonel para uma operação industrial de preparados de frutas para produtos lácteos em Pretória, tendo em Julho de 2012 iniciado a produção no sul do continente africano.

Atualmente 15% das necessidades são supridas pelos fornecedores nacionais, sobretudo maçã, pera e kiwi. A restante fruta (85%) provém de diversas partes do mundo; Espanha, Marrocos, China, Polónia, Tailândia, Vietname, Quénia e Canadá são alguns dos seus principais países fornecedores.

Nos dias de hoje a Frulact gere cerca de 900 referências em produtos acabados e 2500 matérias-primas alimentares. Recentemente, deu os primeiros passos com as suas próprias marcas e começou a produzir para as marcas de distribuição pertencentes às grandes empresas mundiais. A Frulact é atualmente uma das 5 principais empresas europeias do sector. Os seus clientes são multinacionais como a Nestlé, Danone, Unilever, Clesa, Lactalis, entre outras.

4.1.5. Gatewit

Fundada em 1999, a Gatewit é uma empresa tecnológica especializada no desenvolvimento de plataformas para apoio às compras eletrónicas para a administração pública central e local.

Em 2010, a plataforma eletrónica da Gatewit assegurou mais de metade dos processos de contratação pública em Portugal, de acordo com o Relatório Síntese da Contratação Pública de 2010.

A Gatewit iniciou o seu processo de internacionalização em 2010. A metodologia encontrada para a expansão foi através do investimento direto, nomeadamente através da criação de novas empresas com propriedade exclusiva. O primeiro passo na internacionalização foi com a abertura de um escritório em Madrid. De acordo com dados disponibilizados pela empresa, o seu objetivo era terminar o ano de 2011 com um volume de exportação entre 1 e 2 milhões de euros.

A Gatewit tem presentemente atividade em Portugal, Espanha e Reino Unido, ao nível Europeu; Brasil e México, na América Latina; Silicon Valley, nos EUA e China.

4.2. Caracterização dos sectores de atividade

As cinco empresas em análise agrupam-se em três diferentes setores da economia portuguesa. No setor das indústrias transformadoras observamos a Bluepharma, a Logoplaste e a Frulact. A Science4you pertence ao setor do comércio por grosso e a retalho e, por último, a Gatewit cuja área de atividade pertencem ao setor das atividades de informação e de comunicação.

Cada setor de atividade divide-se em diferentes subsectores mais específicos. No entanto, e devido a uma questão de síntese, serão apenas analisados os “grandes” setores onde se inserem as empresas em estudo. De referir igualmente que os dados mais recentes encontrados, na sua maioria pertencentes ao Banco de Portugal, são do ano de 2012.

4.2.1. Sector das indústrias transformadoras

No ano de 2012, e de acordo com dados do Banco de Portugal, o setor das indústrias transformadoras contava com um total de 38346 empresas e representava 25% do volume de negócios da economia portuguesa. Este setor de atividade divide-se em 32 subsectores, entre os quais se incluem os subsectores da fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas, a fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas e o subsector das indústrias alimentares de que fazem parte a Bluepharma, a Logoplaste e a Frulact, respetivamente.

O setor das indústrias transformadoras contribuiu, em 2012, em cerca de 53% para o total de exportações sendo, de longe, o setor mais exportador.

De acordo com a BACH (Bank for the Accounts of Companies Harmonized)⁴ ao analisarmos as indústrias transformadoras no que diz respeito ao de nível de intensidade tecnológica, é possível verificar que 71% do volume de negócios deste setor, em Portugal, provem de segmentos de baixa intensidade tecnológica.

Por comparação com os restantes países europeus, Portugal tem uma maior preponderância das indústrias associadas aos têxteis, vestuário e couro, bem como à madeira, papel, impressão e mobiliário (12% do volume de negócios). Na Alemanha (37%) e na República Checa (27%) destacam-se as indústrias de veículos automóveis. Na Bélgica sobressaem as indústrias químicas e farmacêuticas (21%), na Polónia as indústrias alimentares (22%) e na Áustria a indústria metalúrgica (19%).

No que diz respeito à localização, a maioria das empresas possui a sua sede no Porto (23% do total) e cujo volume de negócios ascendeu aos 16%. Em segundo lugar, está o distrito de Braga com um total de 16% das empresas e com um volume de negócios de 10%. De referir também a região de Lisboa com 14% do total de empresas, mas com um volume de negócios correspondente a 27%. Os restantes 47% das empresas encontram-se localizados noutras regiões representando um total de 47% do volume de negócios.

No que diz respeito à maturidade das empresas, a grande maioria (cerca de 59%) possui mais de 10 anos representando 84% do volume de negócios. Entre 6 e 10 anos existem 15% de empresas com um volume de negócios de 10%. Empresas até 5 anos correspondem a 25% do total, representando 6% do volume total de negócios.

4.2.2. Setor do comércio por grosso e a retalho

Do setor do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos, segunda dados do Banco de Portugal, faziam parte, em 2012, 96205 empresas que

⁴Base de dados com informação contabilística agregada sobre as empresas não financeiras de nove países europeus (Áustria, Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Itália, Polónia, Portugal e República Checa).

contribuíam para 37% do volume total de negócios. Este setor encontra-se dividido em três subsectores. Das empresas em análise, a Science4you inclui-se no subsector do comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos.

No que diz respeito às exportações, este setor contribuiu com 21% do total de volume de exportações portuguesas; 18% correspondente ao comércio por grosso e 3% correspondente ao comércio a retalho.

Quanto à localização 26% das empresas possui a sua sede em Lisboa representando 43% do volume de negócios do setor. Em segundo lugar, a região do Porto com um total de 19% das empresas e com um volume de negócios de 18%. Em terceiro lugar, observamos a região de Braga onde se localizam 8% das empresas deste sector, com um volume de negócios de 5%. As restantes empresas, cerca de 47% do total, encontram-se em diversas localizações e representam 34% do total do volume de negócios do sector.

No que diz respeito à idade de constituição das empresas, a maioria (49%) iniciou a sua atividade há mais de 10 anos, representando 75% do volume de negócios. Em segundo lugar surgem as empresas com 5 ou menos anos com 32% do total, e um volume de negócios na casa dos 12%. Por último, entre os 6 e os 10 observamos 19% das empresas com um volume de negócio na casa dos 13%.

4.2.3. Setor das atividades de informação e de comunicação

O Setor das atividades de informação e de comunicação apresentava, em 2012, um total de 8689 empresas em Portugal. Este setor encontra-se dividido em seis subsectores, entre os quais o subsector da consultoria e programação informática e atividades relacionadas do qual faz parte a Gatewit.

No que diz respeito às exportações, este setor representou cerca de 2% do total das exportações portuguesas em 2012.

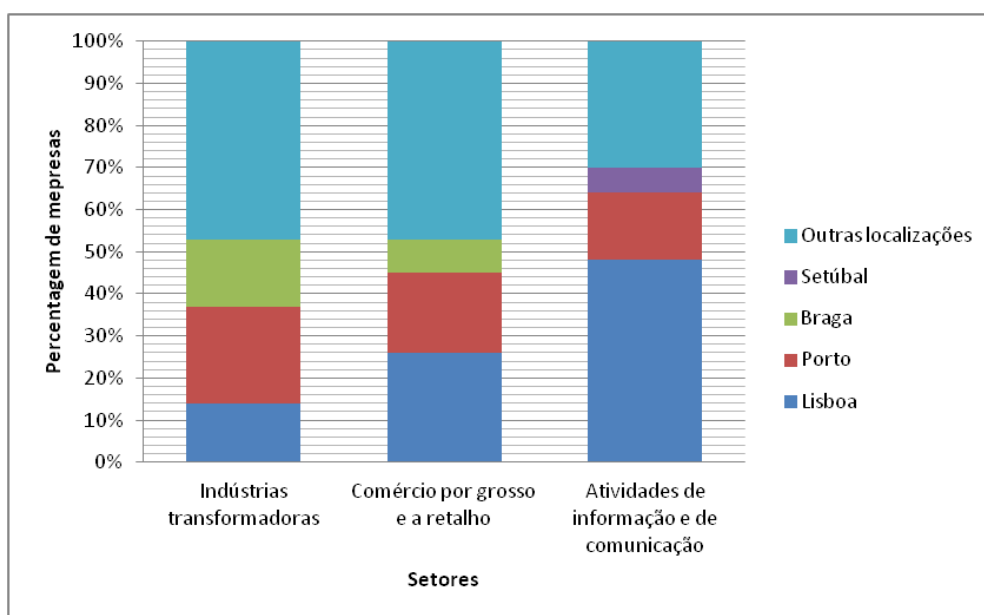
De acordo com os dados obtidos, a localização preferencial das empresas deste sector é a cidade de Lisboa. A capital portuguesa conta com 48% do total de empresas que representam um total de 80% do volume de negócios. Em segundo lugar, surge a região do Porto com 16%

das empresas e com um volume de negócios de 14%. Em terceiro, observa-se a região de Setúbal com 6% do número total de empresas e que representam 1% do volume de negócios do sector.

No que diz respeito à maturidade das empresas deste sector a maioria das empresas (52%) são jovens contando com 5 ou menos anos de existência e representam 10% do volume de negócios. As empresas com 10 ou mais anos correspondem a 28% do total e contribuem com 84% para o volume de negócios total. Por último, entre 6 a 10 anos observam-se 19% de empresas com um volume de negócios na casa dos 7%.

4.2.4. Análise comparativa dos setores

Gráfico 1 – Localização das empresas por setor de atividade em 2012



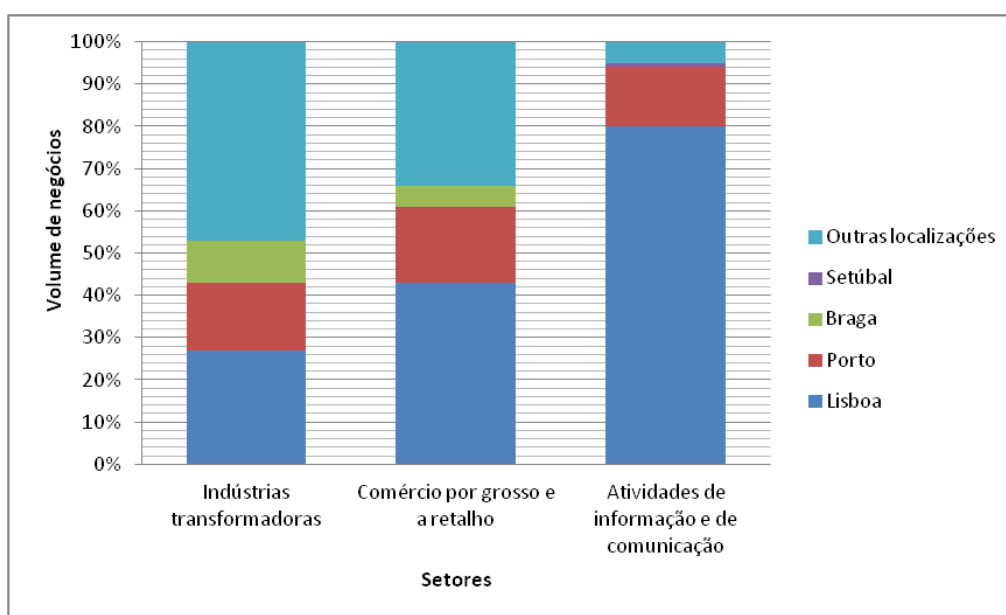
Fonte: Banco de Portugal

Ao analisarmos o gráfico número 1 observamos resultados diferentes na localização das empresas consoante o setor. No entanto, é importante ressaltar a importância de regiões como

Lisboa e Porto onde, independentemente do setor existe um considerável número de empresas localizadas. Igualmente importante referir, é o distrito de Braga que, à exceção do setor das atividades de informação e comunicação, é também alvo do investimento das empresas dos setores em estudo.

Quanto à classe “outras localizações” que agrega outros pontos de localização das empresas, mas cujo peso individual não era relevante para a análise, observamos que, sobretudo no setor das indústrias transformadoras e no comércio por grosso e a retalho, existe um considerável número de empresas distribuídas por diversas zonas do país.

Gráfico 2 – Volume de negócios consoante a localização das empresas por setor de atividade em 2012



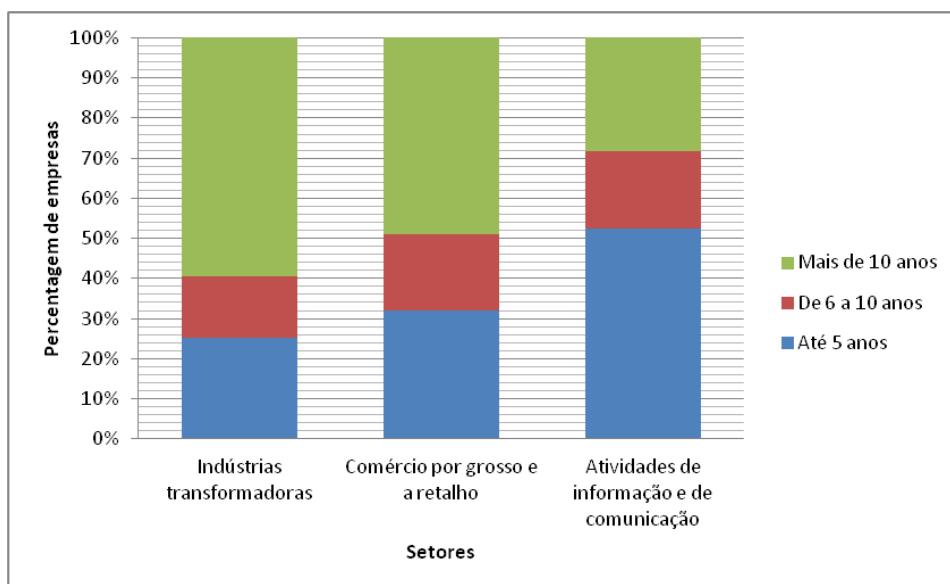
Fonte: Banco de Portugal

No que concerne ao volume de negócios consoante a localização das empresas (gráfico número 2), constatamos que Lisboa é a região onde se localizam as empresas mais rentáveis. No caso do setor das atividades de informação e de comunicação o volume de negócios das empresas ascende aos 80% do total. Em segundo lugar, embora numa escala menor, observamos a região do Porto cujo volume médio de negócios das empresas ronda os 16%. O

distrito de Braga, relevante apenas para dois setores, conta com um volume médio de negócios de cerca de 7%.

De destacar também o peso de outras zonas do país para o volume total de negócios de cada setor. À exceção do setor das atividades de informação e de comunicação, cujo volume de negócios se centra sobretudo em Lisboa e no Porto, nos outros setores de atividade em análise, o volume médio de negócios obtido noutras regiões ultrapassa os 40% do total.

Gráfico 3 – Maturidade das empresas por setor de atividade em 2012

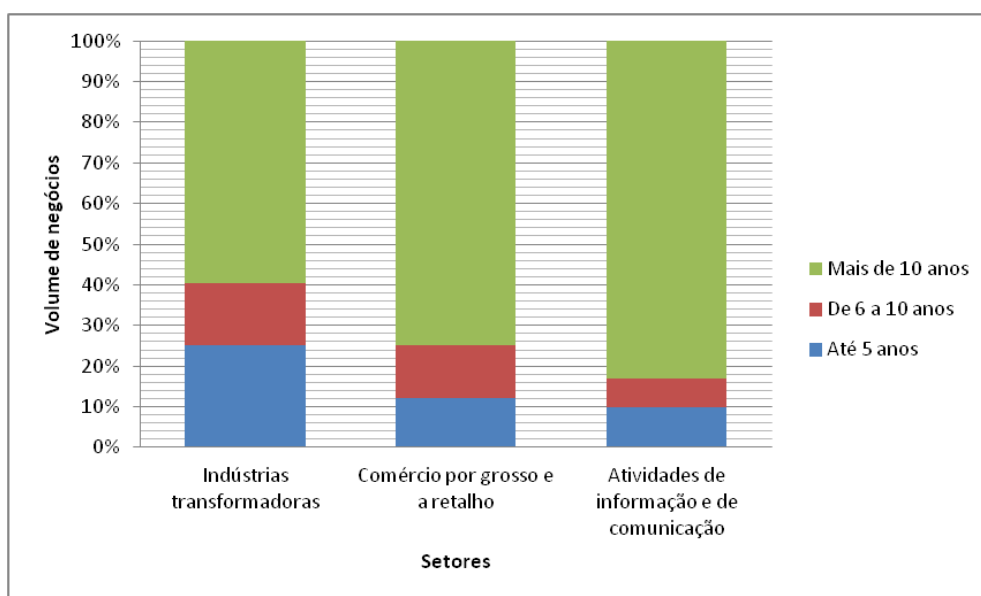


Fonte: Banco de Portugal

Ao observarmos o gráfico número 3 constatamos que, à exceção do setor das atividades de informação e comunicação, nos restantes setores em análise, predominam as empresas cujo ano de formação ocorreu há 10 ou mais anos. Por outro lado, o setor mais ligado às novas tecnologias é composto, em mais de 50%, por empresas jovens com menos de 5 anos de atividade.

No que diz respeito ao volume de negócios consoante a maturidade das empresas, observamos (gráfico número 4) que nos três setores em análise são as empresas mais experientes, com 10 ou mais anos, que contribuem com um maior volume de negócios.

Gráfico 4 – Volume de negócios consoante a maturidade das empresas por setor de atividade em 2012



Fonte: Banco de Portugal

Como é possível concluir através da análise dos gráficos número 3 e 4 existe uma grande discrepância entre o número de empresas que existem no setor das atividades de informação e comunicação e o seu volume de negócios. Apesar do setor ser composto por mais de 50% de empresas com menos de 5 anos de existência, estas apenas contribuem com uma pequena parte para o total de volume de negócios do setor. Como tal, através desta análise, não é infundado concluir que o setor das atividades de informação e de comunicação é composto, na sua maioria, por PME.

4.3. Estrutura do Questionário

Os questionários enviados para as empresas tinham como objetivo obter informações acerca dos seguintes aspetos:

- Caracterização do perfil de investimento internacional;
- Evolução do processo de internacionalização;
- Motivações para a realização de IDE;
- Principais países onde foram feitos investimentos.

De modo a cumprir os objetivos, os questionários foram divididos em três partes:

- Parte I – Caracterização da dimensão e antiguidade da empresa
- Parte II – Caracterização do perfil de investimento internacional
- Parte III – Motivações para a decisão de investimento

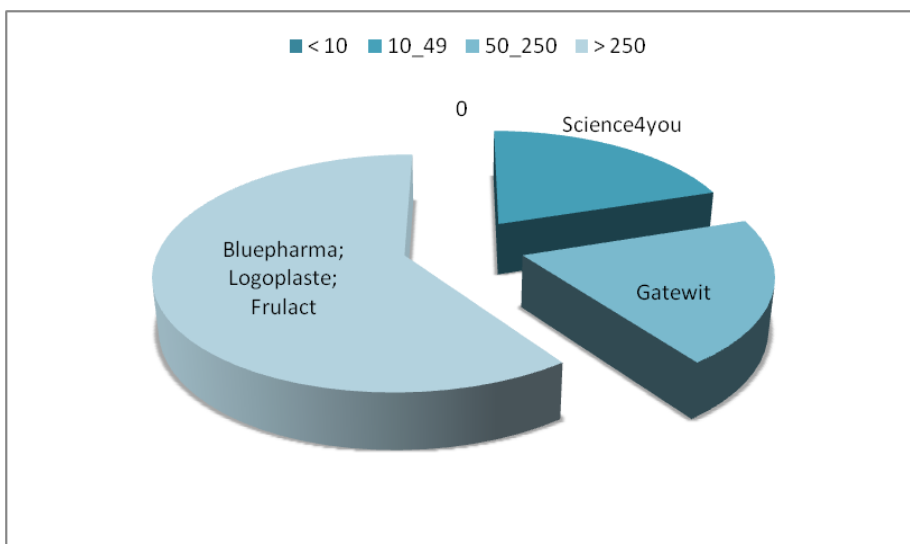
De modo a não tornar o questionário muito extenso, a parte I conta apenas com duas questões; uma pergunta relativa à dimensão da empresa na parte e outra relativa à sua antiguidade. A parte II do questionário tinha por objetivo caracterizar o investimento direto da empresa em termos de tempo, do tipo de investimento, da sua evolução, do peso dos investimentos na faturação da empresa, bem como os países onde se verificaram mais investimentos no ano transato, os países onde a empresa possui mais ativos e possíveis países alvo de investimento. Por último, na parte III pretendíamos identificar as principais motivações para a decisão de investimento de acordo com o Paradigma de OLI. Para tal, elaboramos uma pergunta relativa às vantagens específicas da empresa (*ownership advantages*), às vantagens de localização das suas atividades (*location advantages*), bem como relativa às vantagens que obtém em internalizar o uso dos recursos em que detém vantagem, ao invés de os vender nos mercados externos, por exemplo, via licenciamento (*internalization advantages*).

4.4. Análise das respostas obtidas

4.4.1. Dimensão e antiguidade da empresa

A dimensão das empresas foi analisada através do número de trabalhadores. Das cinco empresas analisadas, três são consideradas empresas de grande dimensão, e duas correspondem ao critério de PME. Através do gráfico abaixo representado (gráfico 5) observamos que as empresas de maior dimensão são a Bluepharma, a Logoplaste e a Frulact. Na categoria de PME encontram-se a Science4you e a Gatewit.

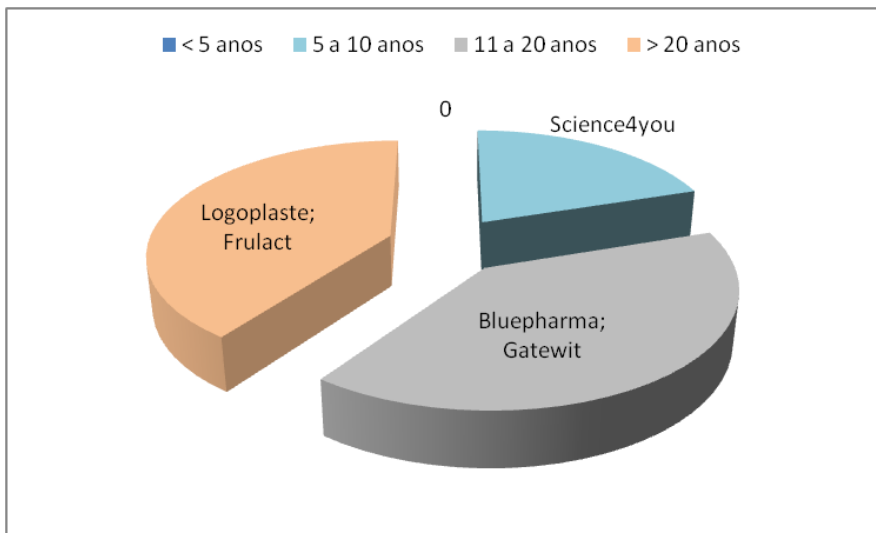
Gráfico 5 – Número de trabalhadores



Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

Quanto ao ano de constituição, a Logoplaste e a Frulact são as empresas mais antigas da nossa amostra; o seu ano de constituição ocorreu há mais de vinte anos. De seguida, surgem a Bluepharma e a Gatewit no período compreendido entre os onze e os vinte anos. A Science4you é a empresa mais recente em análise; o seu início ocorreu no período de cinco a dez anos.

Gráfico 6 – Período de constituição das empresas



Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

4.4.2. Início do investimento internacional

No que respeito ao início do investimento internacional é possível observar que duas das empresas em análise principiaram o investimento no exterior há mais de dez anos. Neste grupo inserem-se a Logoplaste e a Frulact.

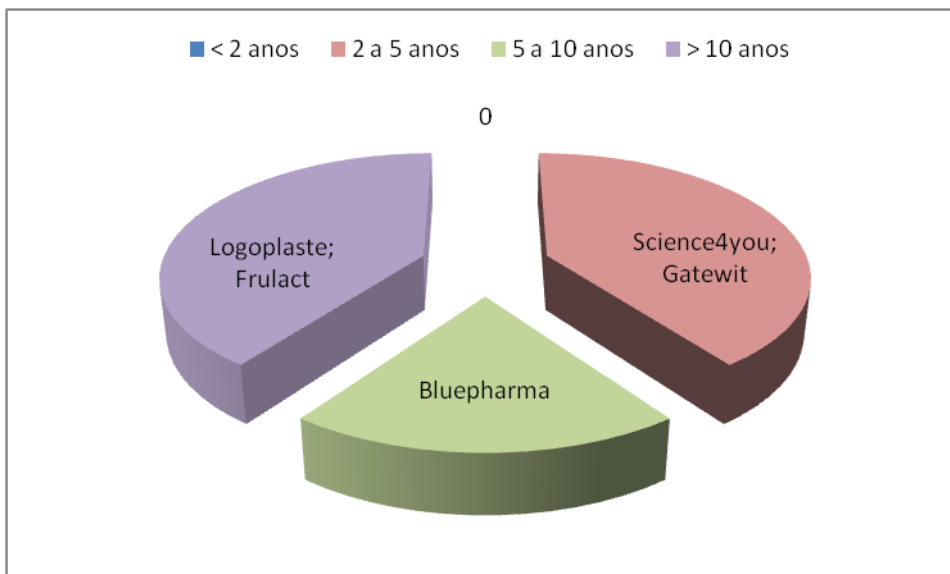
Quanto aos investimentos realizados num período intermédio, entre cinco a dez anos, apenas observamos a Bluepharma.

No que se refere ao início dos investimentos entre dois a cinco anos duas empresas se inserem nesta categoria; a Science4you e a Gatewit.

De ressaltar, que nas empresas selecionadas para o nosso estudo, nenhuma iniciou o seu investimento externo há menos de dois anos.

É possível observar uma correlação entre o ano de formação da empresa e o número de anos de investimento internacional. Assim sendo, quanto maior for a antiguidade da empresa, maior a probabilidade de o início do investimento internacional ter ocorrido há mais anos.

Gráfico 7 – Início do investimento internacional



Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

4.4.3. Tipo de investimento direto no exterior

No que diz respeito ao tipo de investimento direto no estrangeiro realizado pelas empresas em estudo concluímos que estas privilegiam os investimentos de raiz (*greenfield investments*), nomeadamente a construção de infraestruturas logísticas e comerciais e a construção de unidades produtivas. No sentido oposto encontram-se a aquisição de participações sociais de empresas estrangeiras; nenhuma das empresas inquiridas escolheu esta opção como tipo de investimento internacional.

Analisando o gráfico número 8 observamos que duas empresas construíram unidades produtivas no exterior. Essas empresas são a Logoplaste e Frulact. Como concluímos, são sobretudo as empresas de maior dimensão que tem os requisitos necessários para realizar este tipo de investimento. No caso destas duas empresas pesa, não só a sua dimensão, mas também a área de negócios em que se inserem, que leva à necessidade de construção de fábricas no estrangeiro.

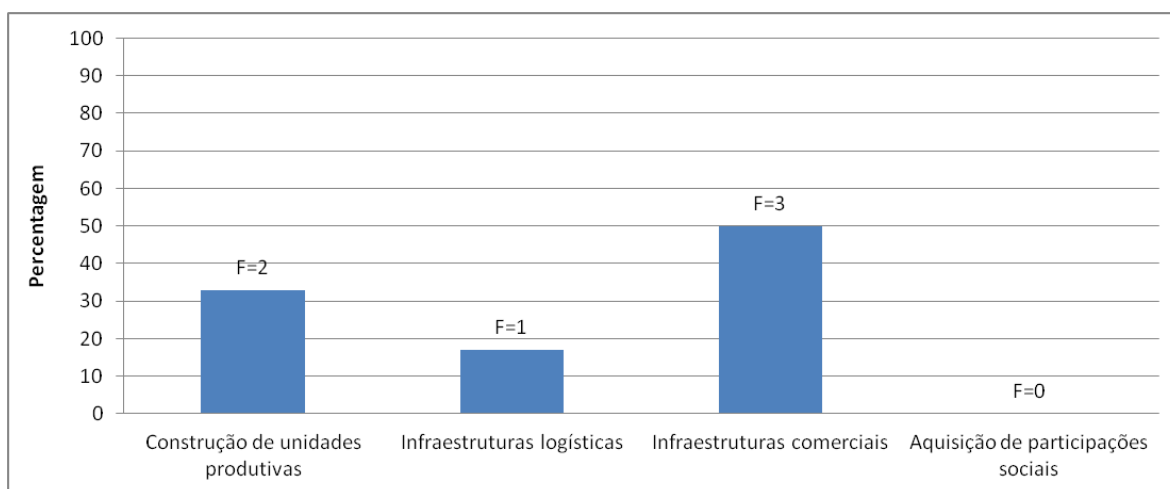
No que toca à construção de infraestruturas logísticas apenas a a Logoplaste recorre a este tipo de investimento.

Quanto à construção de infraestruturas comerciais a maioria das empresas em análise utiliza esta forma de investimento internacional. São elas a Bluepharma, a Science4you e a Gatewit.

Como já referimos anteriormente, a aquisição de participações sociais não foi uma das estratégias de investimento selecionadas pelas empresas. A opção pelo investimento de raiz, ao invés da aquisição/fusão com firmas estrangeiras, traduz, entre outros aspetos, uma menor disponibilidade de recursos financeiros e uma maior dificuldade em trabalhar com recursos humanos, estratégias e padrões de comportamento locais (Kogut e Singh, 1988).

Através dos resultados apurados observamos que as empresas portuguesas preferem moldar a filial estrangeira à sua imagem, apostando no investimento de raiz, pese embora este seja o tipo de investimento com cariz mais exigente (Morschett *et al*, 2010).

Gráfico 8 – Tipo de IDE (em % e frequência)

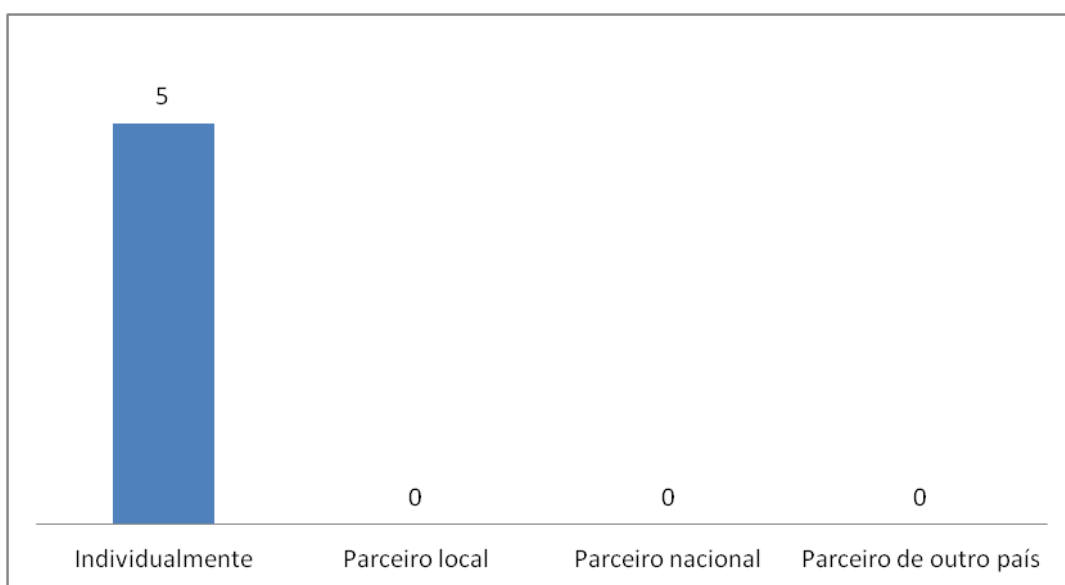


Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

Outro aspeto importante relativamente ao investimento internacional é compreender se as empresas realizam esta atividade mediante parcerias ou a título individual. Neste estudo, as empresas respondentes revelaram ter realizado os investimentos individualmente sem recorrerem a *joint-ventures*. Nenhuma das empresas questionadas realizou parcerias nos seus negócios internacionais através de parceiros locais, nacionais ou de outro país.

Mais uma vez observamos que as empresas em análise preferem assumir total controlo das atividades, não estabelecendo nenhum tipo de parceria. Apesar de garantir um maior controlo a *sole-venture* exige um maior investimento inicial e expõem a empresa a possíveis instabilidades políticas e económicas do país alvo de investimento.

Gráfico 9 – Nível de propriedade do IDE



Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

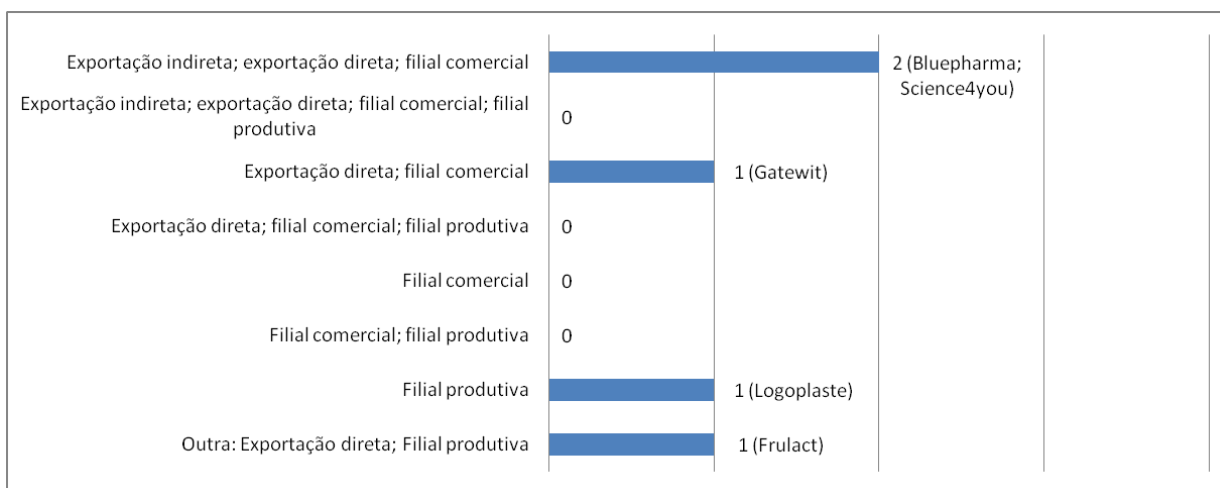
4.4.4. Evolução do processo de internacionalização

De acordo com os autores Johanson e Vahlne (1977) a internacionalização é um processo de contínua aprendizagem, em que o envolvimento internacional de uma empresa vai aumentando de forma gradual. Segundo os autores o envolvimento no mercado de um país estrangeiro, por parte de uma empresa, segue uma sequência. Inicia-se com exportações através de representantes independentes (agentes), avança para uma filial de vendas e, por último, para a produção no mercado externo.

Desta forma, e de modo a testar o modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne, em empresas portuguesas, inquirimos as empresas em estudo acerca da evolução do seu processo de internacionalização.

Como observamos pelo gráfico abaixo representado (gráfico 10), na maioria dos casos, o processo de internacionalização seguiu uma evolução relativamente gradual. Das empresas analisadas, apenas a Logoplaste opta por um modo de entrada à partida mais arriscado. Já a Frulact, não seleccionando nenhuma opção dada pelo questionário referiu que o seu processo de internacionalização se inicia com exportações diretas passando, posteriormente, para investimentos mais elevados como é da construção de unidades produtivas.

Gráfico 10 – Evolução do processo de internacionalização



Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

A Gatewit iniciou o seu caminho nos mercados internacionais através de exportações diretas passando, posteriormente, para a construção de filiais comerciais.

A Bluepharma e a Science4you foram as empresas que adotaram um processo de internacionalização mais gradual. Este foi iniciado através da exportação indireta dos seus produtos, passando pela exportação direta e, terminando até à data, com a construção de uma filial comercial no país de destino.

Como podemos observar a grande maioria das empresas inicia da amostra o seu processo de internacionalização, num novo destino, através de exportações passando posteriormente para formas de envolvimento mais exigentes.

Empresas como a Logoplaste e a Frulact, que iniciaram as suas atividades internacionais há mais tempo, possuem elevados recursos e experiência o que lhes permitiu “saltar” algumas das etapas do processo de internacionalização propostas inicialmente por Johanson e Vahlne (1977). Mais tarde, em 1990, estes mesmos autores concluem que existem exceções que podem fazer com que o processo de internacionalização não evolua de uma forma tão faseada e gradual. Empresas que detenham recursos elevados, mercados estáveis e homogêneos e a experiência de mercados semelhantes aos que se serão alvo de investimento, são as três principais exceções observadas pelos autores (Johanson e Vahlne, 1990).

Por outro lado, empresas como a Bluepharma, a Science4you e a Gatewit, empresas mais recentes e que iniciaram o seu investimento no exterior há menos tempo, optaram por formas de internacionalização menos exigentes no início, decidindo-se por formas mais exigentes posteriormente.

4.4.5. Peso dos investimentos realizados no exterior na faturação da empresa

Ao observarmos o quadro 5 verificamos uma dispersão nas respostas dadas pelas empresas. Apenas o segmento abaixo dos 5% não obteve nenhuma resposta.

O investimento realizado pelas PME no exterior, em comparação com as GE, tem um menor peso na faturação. A Science4you, a empresa de menor dimensão do nosso estudo, vê os seus investimentos externos contribuírem entre 5 a 10% para a faturação. Quanto à Gatewit os seus investimentos externos representam entre 10 a 25% da sua faturação.

No segmento das empresas de maior dimensão encontramos duas realidades. Por um lado, a Bluepharma cujo peso dos investimentos externos representa entre 50 a 75% da sua faturação. Por outro lado, o caso da Logoplaste e da Frulact, empresas cuja produção se baseia sobretudo em países estrangeiros, apresentam um IDE que representa mais de 75% das suas receitas.

Quadro 5 – Peso dos investimentos realizados no exterior na faturação da empresa

Empresa	Peso dos investimentos realizados no exterior na faturação
Science4you	5%-10%
Gatewit	10%-25%
Bluepharma	50%-75%
Logoplaste	>75%
Frulact	>75%

Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

4.4.6. Principais países de destino do investimento em 2012

Os investimentos das cinco empresas analisadas, realizados em 2012, focaram-se, na sua maioria, na Europa e em África. Foram realizados investimentos em quatro países no continente africano e em três países europeus. Em terceiro lugar, a região com mais investimentos foi a América do Norte com um total de dois países. Por último, referimos a regiões da América do Sul e do Sudeste Asiático onde foram realizados investimentos em apenas um país.

Numa análise mais individual (quadro 6) observamos uma diferença ente PME e GE. Enquanto as GE investiram em regiões mais distantes, as PME (Science4you e Gatewit) optaram pelos investimentos em países cuja distância física e/ou cultural é menor. Esta tendência das PME revela que as empresas de dimensão mais reduzida seguem uma tendência de proximidade geográfica e afinidade cultural, ou seja, a distância psíquica referida por Johanson e Vahlne (1977) é menor, demonstrando uma determinada necessidade de segurança de que as empresas com menos recursos carecem para realizar investimentos no estrangeiro.

No entanto, e não seguindo o padrão acima descrito, observamos o caso da Gatewit e do seu investimento nos EUA. Tal investimento é justificável sobretudo pelo setor onde esta empresa opera e a importância que um investimento neste país pode representar.

Apostando em países cuja distância psíquica é também reduzida, observamos o exemplo de uma GE; a Bluepharma. Esta empresa investiu, no ano de 2012, em dois países africanos

pertencentes aos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP): Angola e Moçambique.

A Logoplaste apostou em locais geograficamente diferentes e distantes cuja distância psíquica é considerável. Esses países são, como observamos pelo quadro 5, o México, o Vietname e os EUA.

Os investimentos realizados pela Frulact, no ano de 2012, centraram-se sobretudo no continente africano, em países como Marrocos e a África do Sul.

Quadro 6 – Principais países alvo de investimento, em 2012, consoante a empresa

Empresa	Países
Bluepharma	Angola; Moçambique
Logoplaste	México; Vietname; EUA
Science4you	Espanha; Reino Unido; Grécia
Frulact	Marrocos; África do Sul
Gatewit	Espanha, Brasil, EUA

Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

4.4.7. Principais países onde as empresas possuem mais ativos

De acordo com os dados obtidos, concluímos que existem duas principais áreas geográficas que correspondem aos locais onde as empresas detêm mais ativos; Europa e África. Uma vez mais observamos que as empresas optam, na altura de investir externamente, pela proximidade geográfica, mas também cultural.

Em primeiro lugar surge novamente a Europa com um total de três países onde se observam mais ativos por parte das empresas. Igualmente com três países encontramos o continente africano.

Os subcontinentes da América do Sul e da América do Norte possuem investimentos em apenas um país cada.

Das duas PME em análise, ambas referem Espanha como sendo um dos países onde possuem mais ativos obedecendo, claramente, a uma lógica de proximidade cultural e geográfica. Para além deste país, a Science4you possui ativos no Reino Unido. A Gatewit possui os ativos consideráveis além-Europa, nomeadamente no Brasil e no México.

No que diz respeito às GE os países onde estas detêm mais ativos são, em termos geográficos e culturais, um pouco mais variados. Para além de Portugal, os maiores ativos da Bluepharma encontram-se em África, nomeadamente, em Angola e Moçambique. Os maiores ativos no exterior da Logoplaste encontram-se no Brasil e no Reino Unido. Por último, a Frulact tem os seus maiores ativos em França e num país do continente africano, mais precisamente no Norte de África; Marrocos. Os investimentos no Norte de África, principalmente no setor industrial, estão relacionados com uma distância geográfica reduzida, mas também com as oportunidades de mercado que esses países oferecem; uma população bastante jovem e incentivos ao investimento estrangeiro (AICEP, 2011).

Quadro 7 – Principais países onde se observam mais ativos consoante a empresa

Empresa	Países
Bluepharma	Angola; Moçambique
Logoplaste	Brasil; Reino Unido
Science4you	Espanha; Reino Unido
Frulact	Marrocos; França
Gatewit	Espanha, Brasil, México

Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

4.4.8. Investimentos futuros

No que concerne aos países para investimento futuro observamos respostas bastante diversas. Os países mais referidos pelas empresas em análise como alvos prováveis de investimento num futuro próximo são o Brasil, os EUA, o México, a Colômbia, o Japão e o Reino Unido.

Como podemos observar, e ao contrário das tendências seguidas no que toca aos investimentos realizados em 2012, e aos países onde as empresas detém mais ativos, a Europa não é considerada, à exceção de uma resposta, como região alvo de investimentos futuros.

Por outro lado, e numa tendência crescente, observamos o interesse das empresas no sub-continente da América do Sul e da América do Norte.

Das cinco empresas em análise, duas não responderam à questão relacionada com os seus investimentos futuros. A Logoplaste e a Gatewit preferiram não revelar quais os seus próximos destinos a investir.

A Science4you pretende reforçar os seus investimentos no Reino Unido. Para além disso, esta empresa pretende apostar em duas novas localizações; os EUA e o Japão.

Das empresas da nossa análise, duas pretendem apostar, num futuro próximo, em novos países. No caso da Bluepharma o destino escolhido é a Colômbia. A Frulact pretende apostar nos EUA, México e Brasil.

Quadro 8 – Possíveis países alvo de investimento futuro

Empresa	Países
Bluepharma	Colômbia
Logoplaste	-
Science4you	EUA; Reino Unido
Frulact	EUA; México; Brasil
Gatewit	-

Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

A deslocação para novos mercados é visível e corresponde ao aproveitamento de uma oportunidade dado que as economias emergentes estão em contraciclo com a Europa, registando taxas de crescimento muito elevadas (IBRD, 2013).

De acordo com o *World Investment Report 2012* da UNCTAD os mercados emergentes representam grandes oportunidades, mas apresentam com frequência desafios ao nível do

quadro legal, infraestruturas insuficientes (transportes, energia, saneamento básico), escassez do tecido produtivo local e custos de operação elevados em que a informação e apoio local são imprescindíveis. Elevadas tarifas e barreiras administrativas ao comércio tendem a tornar caro o serviço destes mercados pela via da exportação; barreiras legais à propriedade de terrenos e edifícios ou ao recrutamento de expatriados criam dificuldades ao investimento direto (Simões, Esperança e Simões, 2013).

4.4.9. As razões para a internacionalização

No questionário enviado para as empresas era pedido que assinalassem, até um máximo de duas opções, quais os principais motivos que levaram à sua internacionalização. No que diz respeito às razões que levam as empresas a internacionalizar o seu negócio estas podem ser agrupadas em quatro categorias de acordo com o seu objetivo principal (Dunning e Lundan, 2008): a procura de recursos, a procura de eficiência, a procura de ativos estratégicos e a procura de mercado.

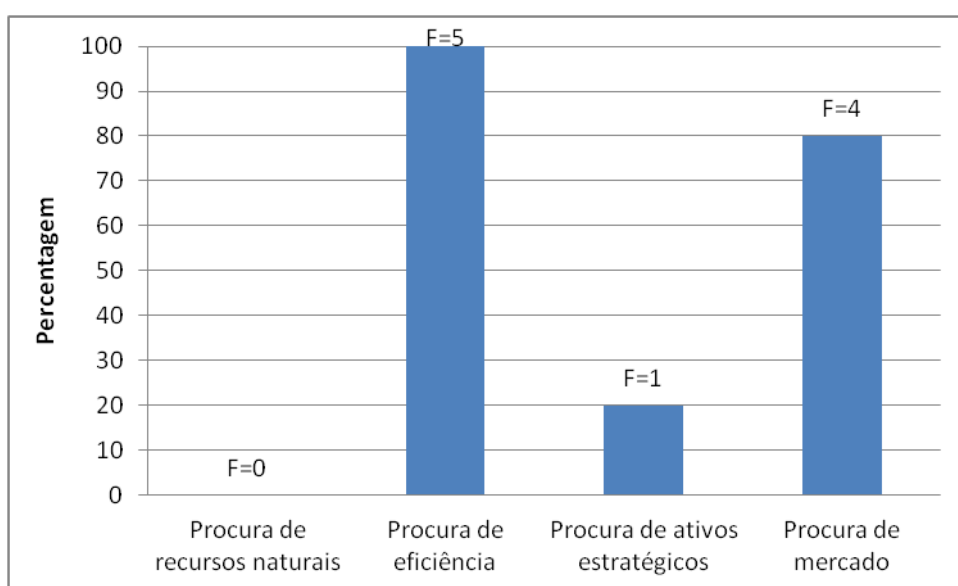
Como observamos através do gráfico 11 nenhuma das empresas respondentes assinalou a opção procura de recursos. Concluímos assim, que nenhuma das empresas analisadas se internacionaliza de modo a obter mão-de-obra, *inputs* ou recursos naturais. Tal resultado era previsível face aos setores de atividade em que as empresas se inserem.

Por outro lado, todas as empresas escolheram a opção “procura de eficiência”. As empresas analisadas internacionalizam os seus negócios de modo a ganhar/estabelecer a firma num novo mercado global/regional. De acordo com Dunning e Lundan (2008) a procura de eficiência pode ser tanto ao nível dos produtos como ao nível dos processos. Como tal, as localizações escolhidas pelas firmas têm de oferecer vantagens para a empresa aumentar a sua eficiência, tais como baixos custos de trabalho, incentivos do governo, entre outros.

A opção procura de mercado foi selecionada por quatro das cinco empresas em análise; a Bluepharma, a Science4you, a Frulact e a Gatewit. De acordo com autores como Mehmed e Osmani (2004) o IDE motivado pela procura de mercados aparece vocacionado para dar resposta à procura, quer local quer regional, através da entrada direta em novos mercados ou através do aprofundamento da atividade em mercados antes servidos por exportações.

Por último, a opção procura de ativos estratégicos conta com a preferência de apenas uma empresa: a Logoplaste. Esta empresa ao internacionalizar o seu negócio procura reestruturar a firma globalmente de forma a tirar vantagem das diferenças comparativas entre países em termos de custos e disponibilidade de mão-de-obra, *inputs*, tecnologia, etc. (Dunning e Lundan, 2008).

Gráfico 11 - Principais motivos para a internacionalização (em % e frequência)

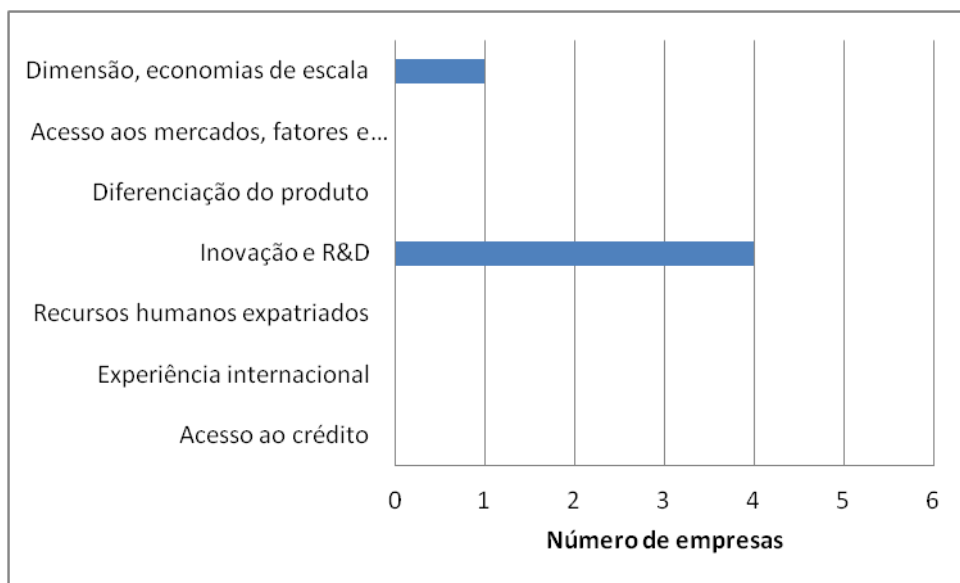


Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

4.4.10. As vantagens específicas das empresas

A décima primeira pergunta do questionário prendia-se com as vantagens específicas das empresas. Foi pedido às empresas respondentes que assinalassem, dentro de um conjunto de sete opções, qual consideravam ser a sua maior vantagem específica, ou seja, as *Ownership Advantages* referidas por John Dunning (1988) que as ETN detêm em exclusividade, e que lhes dá uma superioridade sobre os seus concorrentes nos mercados externos.

Gráfico 12 – Vantagens específicas das empresas



Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

Como observamos através do gráfico 12 existem cinco opções que não foram assinaladas; o acesso aos mercados, fatores e produtos, a diferenciação do produto, a experiência internacional e o acesso ao crédito.

A opção dimensão/economias de escala é referida pela Bluepharma como sendo a sua maior vantagem específica. A produção de medicamentos genéricos a baixo custo é, para esta empresa farmacêutica, o seu maior trunfo no mercado externo.

A Logoplaste, que se dedica à fabricação de embalagens de plástico, a Science4you, empresa de comércio a retalho de brinquedos educativos, a Frulact que dedica ao fabrico de produtos alimentares com base frutícola e a Gatewit, empresa que se dedica ao desenvolvimento de plataformas de compras eletrónicas, referem a inovação e o *R&D* como sendo a maior vantagem que possuem face à concorrência. Como observamos em cinco empresas analisadas, quatro referem a inovação e *R&D* como a sua mais-valia internacional.

4.4.11. As vantagens da internalização

A penúltima pergunta do questionário prende-se com as vantagens que as empresas obtêm ao internalizarem o seu negócio. Esta questão pretendia auferir quais os benefícios que a empresa obtém ao internalizar o uso dos recursos em que possui vantagem, ao invés de os vender nos mercados externos, por exemplo, via licenciamento. Possuindo vantagens de internalização, as empresas reúnem condições para internacionalizarem o seu negócio.

Nesta questão as empresas poderiam selecionar até um máximo de três vantagens.

Ao analisarmos o gráfico 13 verificamos que existe uma vantagem comum a todas as empresas em estudo ao internalizarem o seu negócio; os ganhos estratégicos.

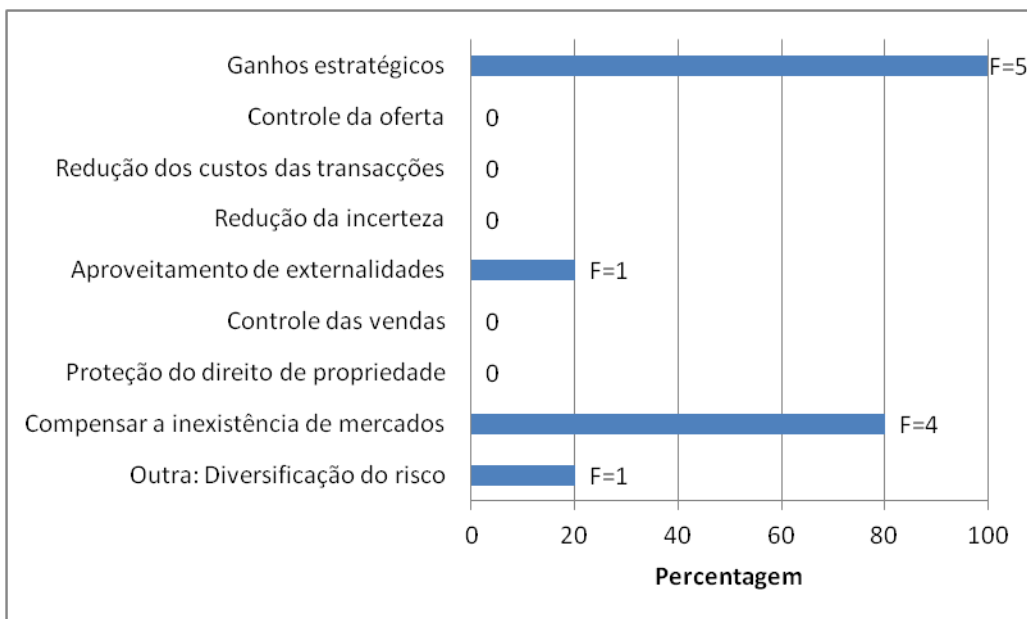
A opção compensar a inexistência de mercados aparece em segundo lugar com um total de quatro empresas. Apenas a Frulact não refere esta opção como sendo uma vantagem ao internalizar o seu negócio.

A opção aproveitamento de externalidades foi selecionada apenas pela Bluepharma.

As opções redução dos custos das transações, redução da incerteza, controle das vendas e proteção do direito de propriedade não fazem parte do leque de vantagens selecionadas pelas empresas em análise.

A Frulact apontou outra vantagem, para além das que se encontravam no questionário enviado. Para esta empresa a diversificação do risco é um fator relevante no que diz respeito à internalização da sua atividade.

Gráfico 13 – Vantagens para a empresa na internalização da atividade (em % e frequência)



Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

4.4.12. As vantagens de localização

As vantagens de localização são vantagens específicas, a uma determinada localização, que uma empresa deve ter em conta antes de investir.

Com base na gráfico número 14, em primeiro lugar, observamos que nenhuma das empresas escolhe um país para investir baseando-se no preço e/ou qualidade dos insumos e das matérias-primas. Tal como observamos anteriormente, relativamente aos motivos que levam à internacionalização, as empresas em análise não fazem da procura de recursos mais baratos uma prioridade no seu processo de internacionalização.

No que diz respeito à opção que refere a reduzida distância física e/ou cultural como uma vantagem de localização é apenas uma empresa que seleciona esta preferência; a Science4you, enquadrando-se na lógica adotada pelas PME de investir em países cuja distância física e/ou cultural seja menor.

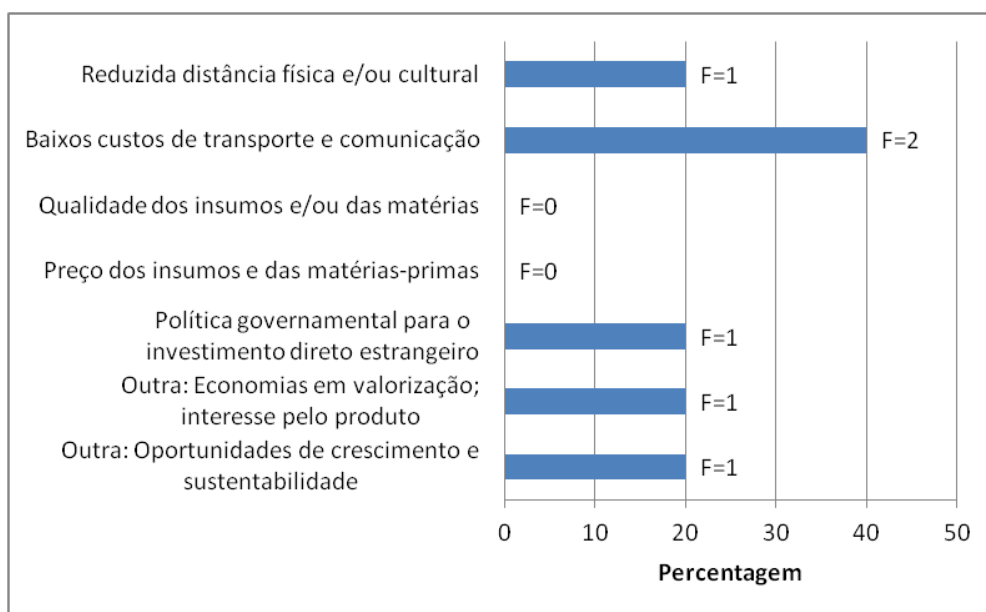
Os baixos custos de transporte e comunicação atraem empresas como a Logoplaste e a Science4you.

No que diz respeito à política governamental para o investimento direto estrangeiro este é um fator decisivo para o investimento de uma das empresas em estudo: a Bluepharma. Como observamos anteriormente, esta firma tem investimentos em países onde se tem verificado um crescimento económico significativo e daí um maior apoio dos governos aos investimentos estrangeiros.

A Gatewit não selecionou nenhuma das opções pré-definidas no questionário preferindo nomear quais outras vantagens que encontra nos países onde realiza IDE. Para esta empresa tecnológica as localizações escolhidas para investir são economias em valorização e onde existe interesse pelo seu produto.

Quanto à Frulact também esta empresa também selecionou a opção "outra". Para a Frulact a principal vantagem de localização dos seus investimentos são as oportunidades de crescimento e a sustentabilidade.

Gráfico 14 – Vantagens dos países para a realização de investimento estrangeiro (em % e frequência)



Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

4.4.13. As dificuldades na realização do IDE

A última pergunta colocada às empresas prendia-se com as dificuldades sentidas ao longo do processo de investimento no estrangeiro. Nesta questão as empresas poderiam assinalar quantas opções considerassem relevantes.

Ao observarmos o gráfico 15 constatamos que são três as empresas que referem as diferenças culturais como um problema sentido ao longo do seu processo de internacionalização; a Bluepharma, a Logoplaste e a Frulact. Como podemos verificar são empresas que pertencem ao grupo de GE e cuja internacionalização se verifica em países onde a distância psíquica é maior o que, conseqüentemente, leva a considerarem as diferenças culturais como uma dificuldade acrescida ao seu processo de investimento no estrangeiro.

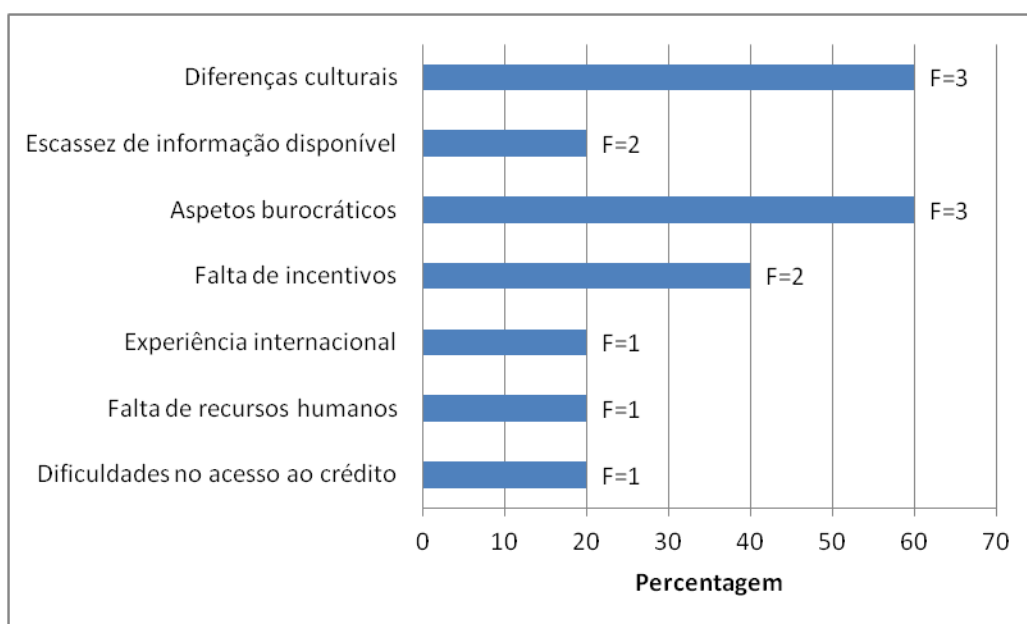
Igualmente por três empresas são referidas as dificuldades relacionadas com os aspetos burocráticos. Bluepharma, Logoplaste e Gatewit são as empresas que encontraram entraves burocráticos inerentes ao processo de internacionalização.

A falta de incentivos é um problema também referido por duas das empresas em estudo; Bluepharma e a Logoplaste.

A reduzida experiência internacional inerente, sobretudo, às empresas mais jovens, foi apontada como problema pela Science4you. Esta empresa referiu, igualmente, a opção escassez da informação disponível como obstáculo. No entendimento desta empresa de brinquedos a limitada informação existente acerca dos mercados onde investiram constitui uma barreira relevante ao seu processo de internacionalização. Por último, também a opção falta de recursos humanos foi indicada apenas pela Science4you.

Por último, as dificuldades no acesso ao crédito constituíram entrave apenas para a Frulact.

Gráfico 15 – Principais dificuldades observadas ao longo do processo de IDE (em% e frequência)



Fonte: Resultado do inquérito realizado pela autora

4.5. Aplicação do Paradigma de OLI

4.5.1. Bluepharma

Ao aplicarmos o Paradigma de OLI à Bluepharma, observamos que esta possui, tal como foi referido no questionário, vantagens de propriedade, nomeadamente a dimensão e a possibilidade de realizar economias de escala. Tal justifica-se, sobretudo, pelo enfoque desta empresa farmacêutica; a produção de medicamentos genéricos.

No que diz respeito às vantagens de internalização, a Bluepharma conta com os ganhos estratégicos, o aproveitamento de externalidades e o compensar a inexistência de mercados para justificar a internacionalização do seu negócio. Atualmente, esta empresa conta com exportações para cerca de 30 países sendo, desta forma, inegável o sucesso da decisão de expansão no estrangeiro.

Quanto à variável localização, os países onde a Bluepharma mais detém ativos são Angola e Moçambique. Em ambos os casos, a empresa possui infraestruturas comerciais. O principal motivo referido para a aposta nestes países foi a política governamental para o investimento direto estrangeiro.

No caso de Angola, embora o clima geral de negócios esteja a melhorar, os processos empresariais são muito demorados e o risco de operação é ainda bastante elevado. O índice de competitividade do Fórum Mundial coloca Angola entre as economias menos competitivas do mundo. Do mesmo modo, o índice de clima geral de negócios do Banco Mundial coloca Angola como um dos países com pior clima geral para negócios (172 entre 185). Persistem o excesso de burocracia, o elevado grau de intervenção do governo e os elevados riscos de falta de transparência. O risco de subornos e falta de transparência aumenta em sistemas muito dependentes do Estado como é o caso da saúde em Angola. Em 2012, o país estava na 158ª posição no ranking do *index of economic freedom* (Heritage Foundation, 2012).

No que diz respeito a Moçambique, a par do crescente desenvolvimento e das presentes oportunidades concretas de investimento, este país tem assistido à modernização da administração pública, acompanhada de reformas e atualizações legislativas que têm vindo a criar um cenário institucional e legal atrativo ao investimento, tornando-o cada vez mais num país alvo de atenção por parte dos investidores dos mais diversos países e sectores. Atualmente Moçambique dispõe de um ambiente favorável ao investimento, que se traduz numa favorável política governamental ao IDE, bem como à existência de instrumentos de apoio financeiro à internacionalização (e.g. linhas de crédito).

As principais dificuldades das empresas portuguesas em investir em Moçambique passam pela considerável distância geográfica o que acarreta elevados custos na deslocação, pela forte concorrência da África do Sul e países asiáticos, a existência de concorrência desleal (comércio informal) e pela existência de regime de quotas para quadros técnicos estrangeiros. Moçambique ocupa a 123ª posição (em 174) no ranking da *Transparency International Corruption Perception Index*.

No setor da saúde Moçambique apresenta um quadro legislativo, nomeadamente no que diz respeito aos medicamentos, fortemente influenciado e apoiado na legislação portuguesa atual, facto que potencia as oportunidades das empresas farmacêuticas portuguesas neste mercado.

O mercado é ainda de pequena dimensão (devido aos orçamentos reduzidos, tanto da maioria da população como do serviços públicos) e muito baseado em produtos baratos, o que o torna particularmente atrativo para a indústria de genéricos. No entanto, é necessário ter em atenção a concorrência da oferta de baixa qualidade de produtores da Ásia e do Médio Oriente.

Apesar dos problemas ao IDE observados em Angola e Moçambique, a aposta da Bluepharma não é infundada. Com o progressivo desenvolvimento económico e social, os gastos no sector da saúde tem aumentado nestes países. Por outro lado, observam-se práticas médicas semelhantes a alguns países ocidentais, tais como, Portugal o que facilita a aceitação dos medicamentos genéricos.

A aposta em infraestruturas comerciais, ao contrário da simples exportação, permite à Bluepharma explorar mercados com grande potencial, mas que ao contrário de outros países para onde a farmacêutica exporta, não possuem canais de distribuição tão eficazes, o que exige um maior controlo no local.

Como podemos concluir, a Bluepharma reúne todas as condições para realizar IDE. Para além das vantagens de propriedade e de internalização, esta empresa farmacêutica tem a capacidade de contornar com sucesso as dificuldades que possa encontrar em economias emergentes como Angola e Moçambique.

4.5.2. Logoplaste

A Logoplaste, empresa que se dedica à fabricação de embalagens de plástico, considera que a sua maior vantagem específica é a inovação e o *R&D*. Como concluimos, o modelo de negócio adotado pela empresa, o fabrico de embalagens em unidades de produção dedicadas e localizadas junto dos clientes tem dado frutos, pois a Logoplaste fornece algumas das empresas mais reputadas no mundo, nas mais variadas áreas.

Quanto às vantagens de internalização, estas assentam nos ganhos estratégicos e em compensar a inexistência de mercados. Estas vantagens permitem a internacionalização da empresa num total de 18 países.

No que diz respeito às vantagens de localização, e apesar do elevado número de países onde a Logoplaste realiza IDE, apenas iremos analisar os destinos onde esta possui mais ativos; o Brasil e o Reino Unido. A aposta nestes países é justificada pelos baixos custos de transporte e comunicação.

A Logoplaste encontra-se presente há cerca de 18 anos no mercado brasileiro, o primeiro mercado emergente escolhido pela empresa para a sua expansão internacional. A empresa portuguesa fornece vasilhames plásticos para companhias das áreas alimentar, de limpeza e produção de lubrificantes para automóveis sendo a maior empresa conversora de plástico rígido no Brasil.

O Brasil é considerado atualmente a primeira economia da América Latina e ocupa o sétimo lugar no ranking das maiores economias mundiais (AICEP, 2013c). É de assinalar que, fruto do progresso alcançado com as reformas económicas, das condições favoráveis a nível internacional e do desenvolvimento de políticas sociais, a economia brasileira registou elevadas taxas de crescimento nos anos mais recentes, e bastante superiores às verificadas nas décadas anteriores.

O IDE tem desempenhado um papel determinante no desenvolvimento económico recente do Brasil, país que se converteu num importante destino do IDE a nível mundial (5º lugar em 2010 e 2011). A maior atratividade do país na captação de capitais decorre, em grande medida, da situação criada no âmbito do Plano Real, do Programa Nacional de Privatizações e da implementação de reformas económicas.

No que diz respeito ao Reino Unido, este continua a ser o centro financeiro da Europa, e um dos principais do mundo. Inclusivamente, o país é ainda o principal destino de IDE da Europa (ultrapassando a Alemanha) (AICEP, 2013g).

Dado o modelo de negócio da Logoplaste, o fabrico de embalagens em unidades de produção dedicadas e localizadas junto dos clientes, um maior, ou menor, investimento num determinado país está dependente do sucesso dos seus parceiros de negócio. As vantagens de localização referidas pela empresa, os baixos custos de transporte e comunicação, que advém do seu modelo de negócio, são determinantes para a escolha dos países onde realizar IDE.

4.5.3. Science4you

No caso da Science4you, as vantagens específicas da empresa, de acordo com os dados que obtivemos, passam pela inovação e pelo *R&D*. Apesar do elevado número de empresas que comercializa brinquedos, a Science4you distingue-se das restantes empresas, sobretudo ao nível nacional, pelo desenvolvimento de brinquedos de cariz educacional.

As vantagens de internalização apontadas pela empresa passam pelos ganhos estratégicos e por compensar a inexistência de mercados.

No que concerne às vantagens de localização a Science4you aponta a reduzida distância física e/ou cultural e os baixos custos de transporte e comunicação. Como já observamos anteriormente, esta empresa possui infraestruturas comerciais em dois países: Espanha e Reino Unido.

Espanha não é um mercado único e homogéneo. É constituído por diversas regiões (17 Comunidades Autónomas) com características muito diferentes e variáveis nos aspetos de hábitos de comércio, hábitos de consumo, preferências dos clientes, capacidade de compra, nível de desenvolvimento e também clima e cultura (língua). Estes aspetos incidem sobre a estratégia a aplicar na comercialização e sobre os próprios produtos, que podem ser mais adequados em determinadas regiões face a outras.

Espanha é um mercado muito competitivo, com uma forte concorrência das próprias empresas locais e estrangeiras. Podemos afirmar que existe um certo grau de “nacionalismo”, que privilegia o relacionamento com empresas de origem espanhola. A base desta dificuldade está na “desconfiança” do espanhol relativamente às empresas por desconhecer a fiabilidade do produto e/ou serviço, privilegiando o contacto com aquelas que dominam a sua própria língua e que possuam uma sede local.

Como podemos concluir, devido às características do mercado espanhol, a Science4you sentiu a necessidade de ter um escritório próprio para facilitar a sua penetração no mercado e a estabelecer relações comerciais mais duráveis e estáveis. A abordagem ao mercado espanhol constitui um alargamento natural do mercado interno. De acordo com dados da AICEP, as empresas que em Portugal já vendem, quer ao retalho quer ao consumidor, estão melhor preparadas para abordar este mercado.

No caso do Reino Unido há que ter em conta o fator “mercado montra”: o Reino Unido representa uma montra para o mundo, o que se traduz num grande investimento por parte das empresas que nem sempre irão ver um retorno neste país, mas noutros países estrangeiros. Na verdade, o Reino Unido, e especialmente Londres, funciona como um mercado de validação: o que tem sucesso comercial no país tem, certamente, noutros mercados (AICEP, 2013g).

A elevada diversidade do mercado britânico, bem como a grande concorrência com empresas de outros países, pode ser prejudicial para uma empresa da dimensão da Science4you.

O desafio da Science4you no processo de internacionalização é conseguir encontrar parceiros no exterior para continuar a sua expansão. Relativamente ao contexto económico atual deste setor, os grandes desafios são o ciclo de vida dos produtos, que é cada vez é mais curto, e o baixo poder negocial face a grandes clientes, como por exemplo, grandes cadeias de retalho.

4.5.4. Gatewit

A principal vantagem de propriedade da Gatewit é a inovação e o *R&D*. Numa empresa de cariz tecnológico esta é, na maioria dos casos, a maior vantagem da empresa face à concorrência.

No que diz respeito às vantagens de internalização, a Gatewit refere os ganhos estratégicos e o compensar a inexistência de mercados. Desta forma, a Gatewit possui, atualmente, negócios em seis países.

Quanto às vantagens de localização, a Gatewit justifica o seu IDE em Espanha, Brasil e México com o facto de estas serem economias em valorização e onde existe um interesse pelo seu produto.

De acordo com dados da AICEP, as previsões de negócio no setor das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), nos últimos anos, em Espanha esteve marcada pela crise, pelos cortes orçamentais da Administração Pública, pela redução do consumo privado e pela consolidação das entidades financeiras.

Em 2012 assistiu-se a uma desaceleração e descida das atividades relacionadas com as TIC, tendo a faturação das 100 principais empresas do setor com atividade em Espanha reduzido

1,6% face ao ano anterior. O mercado interno foi responsável pelos resultados negativos, devido à débil procura de todos os setores utilizadores.

No que respeita aos diferentes setores clientes, as três grandes áreas ligadas ao setor público (Saúde, Educação e Administrações Públicas), foram as que registaram descidas mais significativas na despesa em tecnologias de informação (-9,8% em 2011).

O menor investimento do setor público e a desaceleração do mercado interno, provocou uma saturação e uma grande concorrência entre os fornecedores nacionais e internacionais a operar neste mercado. Dadas estas condicionantes, a aposta da Gatewit em Espanha poderá enfrentar algumas dificuldades. No entanto, o mercado das TIC espanhol continua a oferecer oportunidades. De acordo com uma diretiva da Comissão Europeia, a partir de 2016 o setor público, dos países membros, terá de fazer todas as aquisições de forma eletrónica. Como tal, observamos uma importante oportunidade para o desenvolvimento da Gatewit em Espanha, mas também noutros países membros da União Europeia.

No que diz respeito ao Brasil este país é, atualmente, a primeira economia da América Latina e ocupa o sétimo lugar no *ranking* das maiores economias mundiais. É de assinalar que, fruto do progresso alcançado com as reformas económicas, das condições favoráveis a nível internacional e do desenvolvimento de políticas sociais, a economia brasileira registou elevadas taxas de crescimento nos anos mais recentes, muito superiores às verificadas nas três décadas anteriores (AICEP, 2013c).

As relações comerciais com o Brasil revestem-se de grande importância para Portugal, quer pelos laços históricos existentes, quer pelo atual posicionamento mundial deste mercado, sendo que após a crise financeira internacional, iniciada em 2008, ganharam ainda maior dimensão.

De acordo com os dados disponíveis pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o setor das TIC tem observado um crescimento, nos últimos anos, superando setores como a construção civil e a indústria. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de TIC, o Brasil possui todas as capacidades para se tornar um dos quatro maiores centros de TIC do mundo até 2022. Como podemos concluir, o IDE da Gatewit neste mercado é justificado pelo crescimento socioeconómico do país, mas em especial pelo considerável desenvolvimento do setor das TIC.

O terceiro país onde a Gatewit detém mais ativos é o México. De acordo com o *Global Competitiveness Report 2012-2013*, do Fórum Económico Mundial, de um conjunto de 144 países, em 2011, o México foi a 14ª maior economia mundial, a segunda maior da América Latina, a seguir ao Brasil.

Contudo, é de realçar que, num conjunto de 185 países, o relatório *Doing Business 2012*, do Banco Mundial, em termos de facilidade de realizar negócios, posiciona o México no 48º lugar (o 3º melhor na América Latina), muito à frente dos BRIC (Brasil – 130º, Rússia – 112º, Índia 132º e China - 91º).

No entanto, o México permanece ainda um país de contrastes, apresentando a sua economia grandes disparidades a nível regional, sectorial e social, com ritmos de desenvolvimento claramente distintos entre Norte e Sul e entre zonas urbanas e rurais.

No entanto, para a Gatewit o investimento neste país é viável, pois este é um mercado com uma particular localização estratégica, fazendo a ponte entre um mercado emissor de inovação (EUA) e um mercado em franca expansão (América Latina).

4.5.5. Frulact

A Frulact, empresa que se dedica ao fabrico de produtos alimentares com base frutícola, refere a inovação e o *R&D* como sendo a sua maior vantagem específica.

No que diz respeito às vantagens de internalização, estas passam pelos ganhos estratégicos e pela diversificação do risco. Atualmente, a Frulact conta com investimentos, para além de Portugal, em três países estrangeiros: França, Marrocos e África do Sul.

Quanto às vantagens de localização a Frulact justifica o seu IDE em França e Marrocos, países onde possui mais ativos, com as oportunidades de crescimento e sustentabilidade que estas localizações oferecem.

No caso de França, um dos fatores decisivos para a aposta neste mercado passa pelo fato de este ser uma vitrina decisiva na imagem e comercialização de muitos dos produtos a nível internacional. O mercado francês é muito aberto às importações, por consequência, fortemente concorrencial. No entanto, a Frulact é uma empresa que se encontra firmemente

estabelecida no mercado francês (possui cerca de 43% do seu negócio em França e a terceira maior quota de mercado do setor agroalimentar)

Em Marrocos, as reformas económicas introduzidas nos últimos dez anos, a crescente abertura ao exterior e o assinalável investimento em infraestruturas, trouxeram ao país estabilidade e prosperidade económica, o que se traduziu numa notável evolução do sector financeiro e no desenvolvimento dos serviços e da indústria. Atualmente, Marrocos é a segunda maior economia na região do Magrebe e a sexta no continente africano.

De forma gradual, os restantes sectores de atividade têm vindo a registar um maior desenvolvimento, nomeadamente a indústria, que contribui com cerca de 29% para o PIB e absorve 13% da população empregada, destacando-se a indústria transformadora que está concentrada em três áreas de atividade: produtos químicos, indústria têxtil e do couro e a indústria agroalimentar onde se insere a Frulact.

A par das diferenças culturais entre Portugal e Marrocos, é relevante não depreciar as diferenças culturais internas entre províncias/regiões. Marrocos não poderá ser visto como um mercado uniforme, pelo que se torna fundamental moldar toda a estratégia face às características e contingências de cada região.

Este país conta ainda com uma relativa falta de transparência e burocracia ao nível da administração pública, traduzida num elevado número de documentos necessários em qualquer processo administrativo e opacidade de procedimentos (Schwab, 2012).

É possível também observar uma certa imprevisibilidade do ambiente de negócios em Marrocos. Apesar do reforço gradual do conjunto de leis e regulações, constata-se que a aplicação das mesmas a nível local continua a não ser uniforme, deixando espaço para interpretações divergentes (Schwab, 2012).

Como podemos observar, o mercado marroquino não é mais facilitador no que toca à realização de negócios com empresas estrangeiras. Como consequência, a Frulact, no passado, teve problemas em Marrocos que levaram, inclusive, ao encerramento de uma fábrica. Apesar do importante acesso que o mercado marroquino representa no acesso aos mercados do norte de África, atualmente o risco é demasiado elevado para a realização de IDE.

4.6. Aplicação do Paradigma de OLI – Matriz sintetizadora

De modo a melhor sintetizar a aplicação do Paradigma de OLI às empresas em análise foi construída uma matriz com base no quadro desenvolvido por John Dunning.

Quadro 9 – Aplicação do Paradigma de OLI

Empresas	Vantagem	Propriedade	Internalização	Localização (L)	
	(O)	(I)			
Bluepharma	✓	✓	✓	Angola	✓
				Moçambique	✓
Logoplaste	✓	✓	✓	Brasil	✓
				Reino Unido	✓
Science4you	✓	✓	✓	Espanha	✓
				Reino Unido	?
Gatewit	✓	✓	✓	Espanha	✓
				Brasil	✓
				México	✓
Frulact	✓	✓	✓	França	✓
				Marrocos	?

Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar através do quadro 9 a maioria das empresas possui todas as características necessárias para realizar IDE com sucesso. No entanto, observamos dois casos, em duas empresas diferentes, em que o IDE não é a forma de internacionalização mais aconselhável. Em ambos os casos as vantagens de localização não são as mais favoráveis para os objetivos das empresas.

Em primeiro lugar, referimos o caso da Science4you e o seu IDE no Reino Unido. Como observamos anteriormente, as especificidades e a elevada competitividade do mercado britânico podem ser prejudiciais a uma empresa da dimensão da Science4you.

A Science4you poderá optar por países em crescimento económico e cuja competição interna não seja tão elevada como é o caso do Reino Unido. Como tal, podemos destacar os países do leste europeu para onde, aliás esta empresa já exporta, nomeadamente, para a Polónia através da cadeia de distribuição da Jerónimo Martins. Por outro lado, a Science4you poderá apostar nos mercados sul-americanos onde, na sua maioria, a língua oficial é o espanhol aproveitando, assim, os produtos já desenvolvidos para o mercado espanhol.

Em segundo lugar, observamos o caso da Frulact e do seu IDE em Marrocos. A instabilidade do mercado e as dificuldades em realizar negócios são os principais problemas encontrados. Apesar das vantagens estratégicas oferecidas pela localização de Marrocos, as desvantagens encontradas neste país não compensam, em muitos casos, o investimento.

Como observamos anteriormente, a Frulact pretende, num futuro próximo, investir em países como o México e o Brasil. Estas economias emergentes possuem um clima de negócios, sem dúvida, mais favorável que Marrocos.

Em suma, e à exceção dos dois casos acima descritos, as cinco empresas analisadas possuem as condições necessárias, de acordo com o Paradigma de OLI, para realizarem IDE. Tal deve-se não só às próprias características das empresas e dos seus produtos, mas também à escolha dos países alvo de investimento. Como podemos observar no quadro 9, as localizações mais relevantes para as empresas concentram-se, sobretudo, em países europeus ou pertencentes à Comunidade de Países de Língua Oficial Portuguesa (CPLP) com os quais existe uma forte proximidade histórica e cultural. Num futuro próximo, algumas empresas referiram vontade em apostar em países mais distantes, física e culturalmente, como é o caso a Bluepharma na Colômbia, da Science4you nos EUA e no Japão ou da Frulact nos EUA e México.

Capítulo 5. Conclusão

Nas últimas décadas a internacionalização empresarial tem desempenhado um crescente papel na vida das empresas, independentemente da dimensão ou setor de atividade. Dada a reduzida dimensão do mercado português a internacionalização afigura-se como necessária para o crescimento das empresas.

Das diversas formas de internacionalização existentes, o IDE é o maior compromisso que uma empresa pode realizar em termos de negócios internacionais. São diversos os motivos que levam uma empresa a optar por este modo de operação internacional. De acordo com autores como Dunning e Lundan (2008) as empresas ao realizarem IDE procuram obter: recursos, mercado, eficiência e ativos estratégicos.

As empresas portuguesas analisadas optaram pelo IDE sobretudo pela procura de eficiência e pela procura de novos mercados. Nenhuma das empresas em estudo realiza IDE para obter recursos. Tal deve-se, sobretudo, aos setores de atividade em que operam, mas também porque as empresas não consideram a procura de recursos motivo suficiente para a realização de IDE num determinado país. Para este caso, a exportação é o método privilegiado.

No que diz respeito ao processo de evolução da internacionalização das empresas portuguesas observamos que, na sua maioria, estas ainda seguem um processo de evolução gradual. Embora modelos teóricos mais recentes terem em conta o facto de as empresas se internacionalizarem cada vez mais cedo no seu ciclo de vida, concluímos, no nosso estudo de caso, que as empresas portuguesas se internacionalizam através de etapas e para mercados onde o seu compromisso é cada vez maior como é defendido pelo modelo de Uppsala.

Outra questão abordada no nosso estudo de caso, e igualmente baseada no modelo de Uppsala, prende-se com a distância psíquica e a opção das empresas portuguesas que realizam IDE preferirem apostar em países cuja distância física e/ou cultural é menor. As maiores apostas das empresas analisadas localizam-se na Europa, nomeadamente em Espanha, no Reino Unido e em França, ou em países onde existe uma partilha de laços históricos e língua comuns, como é o caso do Brasil, Angola e Moçambique.

De modo a responder à pergunta de partida do nosso estudo “O processo de internacionalização de empresas portuguesas selecionadas obedece aos pressupostos do Paradigma OLI?”, aplicámos o Paradigma de OLI às empresas e observámos que, na generalidade dos casos, existem condições para a realização de IDE. No que diz respeito às vantagens de propriedade todas as empresas apresentam um fator distintivo da concorrência; na generalidade dos casos esse fator passa pela inovação e R&D. Quanto às vantagens de internalização todas as empresas observam ganhos estratégicos em internacionalizar o seu negócio, bem como compensar a inexistência de mercados. Por último, nas vantagens de localização as empresas apontam diversos fatores para a escolha dos países onde realizam IDE; os baixos custos de transporte e comunicação e a reduzida distância física e/ou cultural são os fatores mais referidos. Nos casos em que concluímos que não estavam reunidas todas as condições necessárias para a realização de um IDE com sucesso, os motivos que justificaram tal conclusão estavam relacionados com o facto de as vantagens de localização não compensarem os riscos inerentes ao investimento. Para estas empresas, de acordo com o Paradigma de OLI, a forma de internacionalização mais vantajosa é a exportação.

No que diz respeito à correlação entre dimensão e setor de atividade face ao Paradigma de OLI observamos que, embora a dimensão e o setor de atividade das empresas condicionem o tipo de investimentos e as localizações escolhidas, não constituem, à partida, um entrave à realização com sucesso de IDE.

No nosso estudo concluímos que, embora as empresas analisadas possuam, de acordo com o Paradigma de OLI todas as condições para realizarem IDE, é importante referir que tal conclusão se encontra limitada por dois aspetos.

Por um lado, o tipo de IDE realizado pela maioria das empresas privilegia a construção de infraestruturas logísticas e comerciais e de unidades produtivas em detrimento da aquisição de participações sociais, o que revela uma menor disponibilidade de recursos financeiros, bem como uma maior dificuldade em trabalhar com recursos humanos, estratégias e padrões de comportamento locais. Tal demonstra que o grau de envolvimento destas empresas nos mercados dos países de destino é limitado.

Por outro lado, referimos a localização dos países alvo de IDE. Na maioria dos casos observamos uma clara preferência por países física e/ou culturalmente próximos. Quando se

trata de internacionalizar o seu negócio, a maioria das empresas decide apostar em valores seguros. Se por um lado este tipo de abordagem trás vantagens, nomeadamente ao nível da facilidade em investir, por outro lado existem oportunidades sobretudo em países emergentes, cujo investimento português não é tradicional, mas que dado o seu crescimento económico podem constituir uma boa oportunidade para as empresas portuguesas.

Nesta análise ficaram igualmente patentes as principais dificuldades sentidas pelas empresas ao longo do processo de internacionalização. As diferenças culturais, os aspetos burocráticos e a falta de incentivos são os principais entraves apontados. Tal demonstra a necessidade de um estudo prévio dos mercados, e das condições que a empresa reúne para realizar um investimento de cariz exigente como é o caso do IDE. Para isso o Paradigma de OLI pode ser, para as empresas, uma importante ferramenta de análise das condições necessárias ao IDE.

Embora as ilações deste estudo digam respeito apenas às cinco empresas analisadas, as conclusões de estudos de caso podem gerar hipóteses para fenómenos que envolvem um maior contingente de pesquisa. No entanto, ainda que as conclusões retiradas deste trabalho se possam adaptar à realidade das empresas nacionais que realizam IDE, não podemos deixar de referir as principais limitações do presente estudo; o número reduzido de firmas analisadas, bem como a dificuldade no acesso a informações acerca da performance internacional dos sectores das empresas analisadas.

Como tal, e de modo a melhor comprovar a realidade do IDE português, consideramos que, existindo meios para tal, observar o comportamento de uma maior amostra de empresas portuguesas que realizam IDE constituiria uma investigação relevante do ponto de vista académico.

Referências bibliográficas

Monografias

Brito, C. & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2010). *International Marketing*. 15th ed. New York: McGraw-Hill.

Costa, C. G. (2005). *A cultura como factor dinamizador da economia: os investimentos portugueses no Brasil*. Lisboa: ISCSP/UTL.

Costa, C. G. (2010). *Temas de Relações Económicas Internacionais*. Lisboa: ISCSP/UTL.

Costa, S. & Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas - Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.

Dunning, J. H. (2002). *Theories and Paradigms of International Business Activity - The Selected Essays of John H. Dunning*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc.

Dunning, J. H. & Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprise and the Global Economy* (2th ed.). Massachusetts: Addison Wesley Publishing.

Freire, A. (1999). *Internacionalização: Desafios para Portugal*. Lisboa: Verbo.

Gillies, G. L. (2005). *Transnational Corporations and International Production*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc.

Gray, P. (2003). *Extending the Eclectic Paradigm in International Business: Essays in Honor of John Dunning*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc.

Hill, C. (2011). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.

Kantarelis, D. (2010). *Theories of the firm*. London: Inderscience Enterprises Ltd.

Kindleberger, C. P. (1971). *Les investissements des États-Unis dans le monde*. Paris: Calmann-Lévy.

Lemaire, J.P. (1999). *Desenvolvimento Internacional da Empresa: Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lindon, D. et al., (2011). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Morchett, D., Schramm-Klein, H; Zentes, J. (2010). *Strategic International Management: Texts and cases*. Glaber Verlag.

Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington: Lexington Books.

Simões, V. C. (1997). *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*. Lisboa: CEDE.

Simões, V. C., & Castro, A. (2001). *A internacionalização das empresas portuguesas: uma perspetiva genérica*. Lisboa: GEPE – Ministério da Economia e Semanário Económico.

Teixeira, S. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Welch, L., Benito, G., & Petersen, B. (2007), *Foreign Operation Methods – Theory, Analysis, Strategy*. Great Britain: Edward Elgar Publishing.

Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design & methods*. Thousand Oaks: Sage Publication Inc.

Capítulos em obras coletivas

Buckley, P. J. & Casson, M. (1979). A theory of international operations. In Buckley, P. J. & Ghauri, P. (Eds) (1994). *The Internationalization of the Firm: a Reader* (pp. 45-50). London: The Dryden Press.

Yamin, M. (2001). A critical re-evaluation of Hymer's contribution to the theory of the transnational corporation. In Pitelis, C. & Sugden, R. (Eds). *The Nature of the Transnational Firm* (pp. 58-72). 2nd Edition. New York: Routledge.

Pitelis, C. (2001). The TNC: An all-weather company. In Pitelis, C. & Sugden, R. (Eds). *The Nature of the Transnational Firm* (pp. 196-212). 2nd Edition. New York: Routledge.

Rialp, A. & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: past and future trend of research. In Cavulgil, S. T. (Ed.). *Reassessing the internationalization of the firm: advances in international marketing* (pp.49-78). Oxford: JAI e Elsevier Science.

Welch, L. S. & Loustarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. In Buckley, P. e Ghauri, P. (1999). *The Internationalization of the Firm: a Reader* (pp. 83-98). London: Thomson Business Press.

Artigos Científicos

Agarwal, S., & Ramaswami, S. (1992). Choice of market entry mode: impact of ownership, location, and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23, 1-27.

Blomström, M., & A. Kokko (1998). Multinational corporations and spillovers. *Journal of Economics Surveys*, 12, 247-277.

Calof, J. L. e Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4 (2), 115-131.

Cantwell, J., & Narula, R. (2001). The eclectic paradigm in the global economy. *Economics of Business*, 8, 155-172.

Caves, R. E. (1971). International Corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38, 1-27.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 796-820.

- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Crespo, N., & Fontoura M. (2009). Efeitos indirectos do IDE para as empresas nacionais e a evidência empírica para Portugal. *Boletim Mensal de Economia Portuguesa*, 11, 55-61.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1-31.
- Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *Economics of Business*, 8, 173-190.
- Hymer, S. H. (1960). The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. Thesis (Ph. D.) - Massachusetts Institute of Technology.
- Johanson, J., & Vahle, 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 (1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7, 11-24.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm – Four Swedig Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-423.
- Mehmed, E., & Osmani, A. (2004). The objectives for foreign direct investments in interaction with the forms types of foreign direct investment. *Kristiandstad Business School*.
- Reynolds, P.D. (1997). New and small firms in expanding markets. *Small Business Economics*, 9, 79-84.
- Salomon, R. & Shaver, J. M. (2005). Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants. *Strategic Management Journal*, 26, 855–871.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 190-207.

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 41, 255-267.

Outros documentos

AICEP (2011). *Marrocos – Oportunidades e Dificuldades do Mercado*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AICEP (2012b). *Internacionalização do Setor da Saúde Nacional – Mercados em Análise: Angola*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AICEP (2013a). *Angola – Ficha de Mercado*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AICEP (2013b). *México – Ficha de Mercado*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AICEP (2013c). *Brasil – Ficha de Mercado*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AICEP (2013d). *França – Oportunidades e Dificuldades do Mercado*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AICEP (2013e). *Espanha – Oportunidades e Dificuldades do Mercado*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AICEP (2013f). *Moçambique – Oportunidades e Dificuldades do Mercado*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AICEP (2013g). *Reino Unido – Oportunidades e Dificuldades do Mercado*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AIP (2012). *Relatório da Competitividade 2012*. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria.

BDP (2013). *Estrutura e dinâmica das sociedades não financeiras em Portugal 2006-2012*. Lisboa: Banco de Portugal.

Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões (2012). *Uma estratégia para a contratação pública eletrónica*. Bruxelas: Comissão Europeia.

IBRD (2013). *Global Economic Prospects - Assuring growth over the medium term*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development.

OECD (2013). *FDI in figures*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Schwab, K. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012–2013*. Geneva: World Economic Forum.

Simões, C., Esperança, J.P., Simões, V.C., 2013. *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

UNCTAD (2012). *World Investment Report 2012 - Towards a New Generation of Investment Policies*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

Anexos

Quadro 2 - Determinantes do país recetor de IDE

1. Quadro político geral

- Estabilidade económica, política e social;
- Boa governação (políticas credíveis, transparentes e sua correta aplicação);
- Políticas sobre o funcionamento e estrutura dos mercados (especialmente políticas acerca da concorrência e sobre fusões e aquisições);
- Proteção à propriedade privada;
- Políticas de cariz industrial e regional; desenvolvimento de *clusters* competitivos;
- Política de comércio (barreiras tarifárias e não-tarifárias) e taxas de câmbio estáveis.

2. Políticas específicas do IDE

- Acordos internacionais de investimentos bilaterais;
- Incentivos ao investimento e requisitos de desempenho (pré e pós entrada);
- Estruturas sociais (e.g. escolas internacionais, qualidade de vida, etc.).

3. Determinantes económicos consoante o tipo de investimento

(a) Investimento orientado para a procura de mercado

- Tamanho do mercado e PIB *per capita*;
- Crescimento do mercado;
- Preferências específicas dos consumidores de um determinado país;
- Estrutura dos mercados;
- Distância psíquica;
- *Acesso a mercados regionais e globais.*

(b) Investimento orientado para a procura de recursos

- Custos de terrenos e edifícios: taxas e rendas;
- Custo das matérias-primas, componentes, peças;

- Mão-de-obra pouco qualificada a baixo custo;
- *Disponibilidade e custo de mão-de-obra qualificada.*

(c) Investimento orientado para a procura de eficiência

- Custo dos recursos e capacidades referidas na secção (b) ajustados para a produtividade dos *inputs* de trabalho;
- Custos de outros *inputs* (e.g. custos de transporte e comunicação de, para e com o país recetor);
- *Membro de um acordo de integração regional propício à promoção de uma divisão do trabalho com uma maior relação custo-benefício entre países;*
- *Qualidade das instituições que facilitam as operações no mercado.*

(d) Investimento orientado para a procura de ativos estratégicos

- Política de competitividade (incluindo fusões e aquisições);
- *Ativos tecnológicos, de gestão e relacionais;*
- *Infraestruturas físicas (portos, estradas, energia, telecomunicações);*
- *Capacidade/ambiente educacional, empreendedor e inovador.*

Nota: Os determinantes assinalados em itálico representam aqueles que os autores consideram ser os que se tornaram mais importantes na última década.

Fonte: Adaptado de Dunning e Lundan (2008)

Questionário

I. Caracterização da empresa

1. Quantos trabalhadores possui atualmente a empresa?

- <10 10-49 50 - 250 > 250

II. Caracterização do perfil de investimento internacional

2. Há quanto tempo iniciou o investimento direto no exterior?

- < 2 anos 2 a 5 anos 5 a 10 anos >10 anos

3. Que tipo de investimento direto no exterior efetua a empresa? (Pode assinalar mais do que uma opção)

- Construção de unidades produtivas Infraestruturas logísticas Infraestruturas comerciais
 Aquisição de participações sociais Outra: _____

4. Qual a evolução do processo de internacionalização?

- a) Exportação indireta; exportação direta; filial comercial; filial produtiva
 b) Exportação direta; filial comercial; filial produtiva
 c) Filial comercial; filial produtiva
 d) Filial produtiva
 e) Outro. Qual? _____

5. Os investimentos foram realizados:

- Individualmente Parceiro local Parceiro nacional Parceiro de outro país

6. Em 2012, qual o peso da faturação dos investimentos realizados no estrangeiro?

<5% 5%-10% 10%-25% 25%-50% 50%-75% > 75% Não sabe

7. Indique os 3 principais países onde a empresa investiu em 2012.

1° _____

2° _____

3° _____

8. Indique os 3 países onde a empresa detém mais ativos.

1° _____

2° _____

3° _____

9. No futuro, quais serão os 3 países-alvo para a empresa a nível de investimento?

1° _____

2° _____

3° _____

III. Motivações para a decisão de investimento

10. Quais os principais motivos que levaram à internacionalização da empresa?

Procura de recursos mais baratos (e.g. mão-de-obra, *inputs*, recursos naturais)

Ganhar acesso/estabelecer a firma num novo mercado global/regional

Reestruturar a firma globalmente de forma a tirar vantagem das diferenças comparativas entre países em termos de custos e disponibilidade de mão-de-obra, *inputs*, tecnologia, etc.

Procura de mercado

Outros. Quais? _____

11. Qual considera ser a maior vantagem específica da sua empresa?

- Dimensão, economias de escala
- Acesso aos mercados, fatores e produtos
- Diferenciação do produto
- Inovação e R&D
- Recursos humanos expatriados
- Experiência internacional
- Acesso ao crédito

Outra: _____

12. Quais as principais vantagens observadas nos países escolhidos, para a realização de investimento estrangeiro? (Pode assinalar mais do que uma opção)

- Reduzida distância física e/ou cultural
- Baixos custos de transporte e comunicação
- Qualidade dos insumos e/ou das matérias-primas
- Preço dos insumos e das matérias-primas
- Política governamental para o investimento direto estrangeiro

Outra: _____

13. Assinale, até um máximo de 3, as principais vantagens que a empresa obtém ao internacionalizar o seu negócio.

- Ganhos estratégicos
- Controle da oferta
- Redução dos custos das transações
- Redução da incerteza

- Aproveitamento de externalidades
- Controle das vendas
- Proteção do direito de propriedade
- Compensar a inexistência de mercados
- Outra: _____

14. Quais as principais dificuldades sentidas, pela empresa, ao longo do processo de investimento direto no estrangeiro? (Pode assinalar mais do que uma opção)

- Diferenças culturais
- Escassez de informação disponível
- Aspectos burocráticos
- Falta de incentivos
- Experiência internacional
- Falta de recursos humanos
- Dificuldades no acesso ao crédito
- Outra: _____