



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

# **Investimentos Portugueses no Brasil: o caso das Pequenas e Médias Empresas**

**Filipa Moreira Nunes**

**Orientação: Professora Doutora Carla Guapo Costa**

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

**Lisboa**  
2012

## **Agradecimentos**

Aos meus pais por todo o carinho e paciência ao longo desta caminhada, por serem uma parte fundamental no alcance dos meus objectivos e por partilharem os meus sucessos.

À Raquel pela amizade fiel nos bons e maus momentos.

À Professora Doutora Carla Costa por me ter acompanhado na realização deste projecto, pela sua visão crítica, simpatia e disponibilidade, o meu muito obrigado.

## Resumo

Este estudo pretende contribuir para a análise do fenómeno crescente da internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME) a nível global e, em especial, em Portugal. Assim, focamo-nos na análise dos investimentos realizados pelas PME portuguesas no Brasil entre 1996 e 2001 à luz dos quadros teóricos existentes do Investimento Directo Estrangeiro (IDE).

Os estudos disponíveis até à data centram-se, essencialmente, nas grandes empresas portuguesas que escolheram o Brasil como destino preferencial de internacionalização, negligenciando os casos das PME que também estiveram presentes nesse processo. Concluimos que os quadros teóricos existentes sobre o IDE, apesar de não terem sido desenvolvidos para explicar a internacionalização das PME, contêm elementos comuns que podem ser úteis para a formação de um quadro teórico que tenha em conta as idiosincrasias das PME.

Abordamos também a importância dos factores não económicos na internacionalização, nomeadamente os culturais que têm ganho força explicativa com os conceitos de distância psíquica e da distância cultural, particularmente no caso das PME. Esta questão ganha especial importância com a internacionalização a tornar-se global e quando, os países partilham laços históricos e culturais como é o caso de Portugal e do Brasil.

**Palavras-chave:** Internacionalização, PME, IDE, distância psíquica, distância cultural

## Abstract

This study aims to contribute to the analysis of the growing phenomenon of internationalization of Small and Medium Enterprises (SMEs) at the global level and particularly in Portugal. Thus, we focus on the analysis of investments by Portuguese SMEs in Brazil between 1996 and 2001 in the light of existing theoretical frameworks of Foreign Direct Investment (FDI).

The available studies to date focus mainly on large Portuguese companies that have chosen Brazil as the preferred destination for internationalization neglecting the cases of SMEs that were also present in this process. We conclude that existing theoretical frameworks on FDI, despite not having been developed to explain the internationalization of SMEs, contain common elements that may be useful to form a theoretical framework that takes into account the idiosyncrasies of SMEs.

We address the importance of non-economic factors in internationalization namely the cultural that have gain explanatory power with the development of the concepts of psychic distance and cultural distance, particularly for SMEs. This issue is of particular importance with internationalization to become global and when countries share historical and cultural ties as is the case of Portugal and Brazil.

**Key-Words:** Internationalization, SMEs, FDI, psychic distance, cultural distance

## Índice

Capítulo 1. Introdução e Questões Metodológicas .....	1
1.1. Enquadramento e relevância do tema .....	1
1.2. Objecto de estudo e pergunta de partida.....	3
1.3. Enquadramento teórico e metodológico .....	3
1.4. Estrutura .....	6
Capítulo 2. As Relações Económicas entre Portugal e o Brasil .....	7
2.1. Década de 1980: Mudanças políticas e início de reformas económicas.....	7
2.2. Década de 1990: Aprofundamento das Reformas, crescimento económico e o retomar das relações económicas bilaterais .....	9
2.2.1. Portugal: aprofundamento da integração europeia e convergência .....	9
2.2.2. Brasil: o Plano Real e reformas macroeconómicas .....	13
2.2.3. O Ressurgimento das Relações Económicas Luso-Brasileiras dinamizadas pelo Investimento .....	16
2.2.3.1. Os Fluxos de Investimento Directo Português no Brasil (IDPB).....	19
Capítulo 3. Operacionalização de Conceitos e Enquadramento Teórico .....	28
3.1. Internacionalização Empresarial.....	28
3.2. Modos de Operação Internacional.....	32
3.2.1. Importância do IDE como Modo de Operação Internacional.....	38
3.2.1.1. O Investimento Directo Estrangeiro (IDE).....	42
3.2.1.2. Tipos e formas de concretização do IDE.....	44
3.3. Teorias do IDE e a Internacionalização das PME .....	48
3.3.1. Modelos de Etapas.....	50
3.3.1.1. Modelo de Uppsala.....	50
3.3.1.2. <i>Innovation Related Model (I-Model)</i> .....	54
3.3.2. Teoria das Redes ( <i>Network</i> ) .....	55
3.3.3. Teoria da <i>International New Venture</i> .....	57
3.3.4. Modelo <i>International Entrepreneurship</i> .....	61
Capítulo 4. A Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME): um fenómeno crescente .....	65
4.1. A importância das PME e da sua Internacionalização .....	66

4.2. O sector das PME em Portugal e a sua Internacionalização.....	71
4.3. Factores determinantes da Internacionalização das PME.....	73
4.4. Barreiras à Internacionalização das PME.....	77
4.5. A importância dos factores não económicos: a contribuição da distância psíquica e distância cultural.....	81
4.5.1. Distinção entre distância psíquica e distância cultural .....	82
4.5.2. A Distância Psíquica: um conceito em constante mutação .....	85
4.5.2.1. O <i>Paradoxo</i> da Distância Psíquica .....	91
4.5.3. A Distância Cultural .....	93
4.5.3.1. Diferenças Culturais entre Portugal e o Brasil .....	98
Capítulo 5. Conclusões e Pistas de Investigação.....	102
Referências Bibliográficas.....	107

## Índice de Figuras, Gráficos e Quadros

### Figuras

Figura 1. Variação do PIB e do Índice de Preços do Consumidor no Brasil entre 1985 e 1996.....	15
Figura 2. Mecanismo Básico da Internacionalização.....	52
Figura 3. Internacionalização e o Modelo de Redes.....	56
Figura 4. Tipos de International New Venture.....	60
Figura 5. Modelo Integrativo Conceptual de International Entrepreneurship.....	63

### Quadros

Quadro 1. Investimento Directo de Portugal no Estrangeiros (IDPE).....	21
Quadro 2. Investimento Directo de Portugal no Brasil (IDPB) 1996-2001.....	22
Quadro 3. Brasil: Investimento Directo Estrangeiro por país de origem, 1995-2001 (USD Milhões e %). .....	24
Quadro 4. Investimento Directo de Portugal (IDPB) no Brasil distribuição por sectores de actividade.....	26
Quadro 5. Investimento Directo de Portugal no Brasil (IDPB) realizado pelas PME.....	27
Quadro 6. Categorias de PME na União Europeia (UE).....	67

### Gráficos

Gráfico 1. Dimensões Culturais de Portugal e Brasil.....	99
--	----

## **Lista de Abreviaturas**

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ECLAC - United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean

IMF – International Monetary Fund

OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development.

## Capítulo 1. Introdução e Questões Metodológicas

### 1.1. Enquadramento e relevância do tema

A década de 1990 do século XX foi palco de transformações importantes na economia portuguesa. Analisando a segunda metade da década de 1990 verificamos que uma das principais características desta expansão relaciona-se com o facto de muitas empresas portuguesas terem dado início a processos de internacionalização das suas actividades (Simões e Castro, 2001).

De facto, os dados disponíveis sugerem que, a partir de 1995 assistimos ao aumento do número de empresas portuguesas que decidiram apostar em estratégias de internacionalização que assumiram várias formas, tais como as exportações, alianças estratégicas e o Investimento Directo Estrangeiro (IDE). Verificamos também, que estes processos de internacionalização tiveram como destino vários mercados, no entanto, podemos identificar o mercado brasileiro como um dos destinos privilegiados pelas empresas portuguesas ganhando rapidamente uma dimensão muito importante na orientação do IDE português no estrangeiro. Como constata Costa (2006:3): “ (...) no período compreendido entre 1996 e 2001, quando se iniciou, de forma sustentada, a ida das empresas portuguesas para o Brasil, o IDE português no Brasil representou, uma média anual 2,5% do produto interno bruto (PIB) português (...).

A preferência das empresas portuguesas pelo mercado brasileiro é explicada pelo reerguer das relações económicas entre Portugal e o Brasil, que se tornou mais visível após 1992 e com maior impacto desde 1995. Houve assim, um aumento significativo das transacções, fluxos de serviços, transferências correntes e de IDE – que registou a maior taxa de crescimento (Simões e Castro, 2001).

Com efeito, entre 1995 e 2001 houve uma vaga de IDE português com destino ao Brasil. Para além dos investimentos liderados por grandes empresas portuguesas é de realçar o número de PME<sup>1</sup> que decidiram investir no mercado brasileiro através de uma forma tão exigente, em termos de recursos, como é o IDE.

---

<sup>1</sup> Num levantamento realizado em 2002, as PME representavam 32% das empresas portuguesas instaladas no Brasil, ou seja, 77 PME num universo de estudo composto por 240 empresas. (Silva, *et al*, 2002).

Neste contexto, tendo em consideração que as PME representam 99,8% do tecido empresarial português (INE, 2011), estas assumem um papel de extrema relevância na economia portuguesa. Assim, consideramos que o fenómeno da internacionalização das PME deve ter destaque e ser analisado com mais profundidade, visto que os estudos existentes sobre este fenómeno em Portugal são praticamente inexistentes.

A análise dos investimentos das PME portuguesas com destino ao Brasil, nomeadamente através do IDE, no mesmo período em que grandes empresas portuguesas, públicas e privadas seguiram este caminho, parece-nos um fenómeno de estudo bastante interessante.

O estudo do fenómeno da internacionalização desenvolvido pelas PME portuguesas poderá dar um importante contributo para os quadros teóricos que têm servido de base ao IDE e à internacionalização, actualmente, ainda muito focados na análise/teorização destes processos sob o ponto de vista das empresas multinacionais (EMN). Assim abordaremos os quadros teóricos existentes, em especial, aqueles que parecem dar um mais contributo para a explicação da internacionalização das PME através do IDE.

No nosso estudo exploratório iremos ainda discutir a importância dos factores não económicos na internacionalização das empresas, em especial, das PME, nomeadamente o conceito de distância psíquica, consubstanciado essencialmente pelo Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) e distância cultural, em especial as dimensões culturais enunciadas por Hofstede (1980,2001,2010) que, nos últimos anos, têm ganho relevância à medida que a internacionalização se generaliza por todo o mundo. Está aqui presente uma característica fundamental, o facto de Portugal e o Brasil serem dois países que apesar de distantes geograficamente, são próximos, pois partilham uma história, língua e raízes comuns, factores que não devem ser esquecidos e que podem ser um factor de influência importante na hora das empresas portuguesas decidirem internacionalizar as suas actividades.

Este estudo exploratório pretende, assim, contribuir para o estudo da internacionalização das PME portuguesas, fenómeno que tem sido pouco explorado. Um conhecimento mais abrangente e profundo acerca da realidade das PME portuguesas, no que se refere a processos de internacionalização, poderá contribuir para a melhoria da cooperação entre estas empresas e as estruturas da economia, podendo ainda servir de suporte para que outras PME decidam iniciar a internacionalização das suas actividades.

## **1.2. Objecto de estudo e pergunta de partida**

O nosso objecto de estudo foca-se nos investimentos realizados pelas PME portuguesas no Brasil, e o principal objectivo deste estudo exploratório é o de perceber se a internacionalização das empresas portuguesas pode ser explicado pelo quadro teórico do IDE.

Assim, com a nossa pesquisa tentaremos responder à seguinte pergunta de partida: *A internacionalização das PME portuguesas para o Brasil pode ser explicada pelo existente quadro teórico do IDE?*

Os objectivos da investigação concentram-se em:

1. Analisar a evolução dos investimentos realizados pelas PME portuguesas no período 1996-2001;
2. Analisar o processo de internacionalização das PME portuguesas para o Brasil à luz do quadro teórico do IDE;
3. Realizar um *survey* da literatura existente sobre o processo de Internacionalização das PME;
4. Discussão dos conceitos e desenvolvimentos teóricos relacionados com a distância psíquica e de distância cultural.

## **1.3. Enquadramento teórico e metodológico**

O nosso estudo do ponto de vista metodológico será um estudo exploratório. Esse tipo de estudos caracteriza-se por abordar temas pouco explorados ou acerca dos quais pouca investigação tem sido realizada (Yin, 2003).

Um dos objectivos essenciais de um estudo exploratório é o de permitir ganhar uma maior compreensão acerca de um determinado fenómeno, possibilitando a criação de hipóteses e sugestões para futuras investigações. “Exploratory studies are thus important for obtaining a

good grasp of the phenomena of interest and for advancing knowledge through good theory building” (Sekaran, 1992:95).

Esta opção justifica-se devido à pouca investigação realizadas sobre a internacionalização das PME portuguesas, sobretudo no que respeita os seus fluxos de IDE. Por outro, lado justifica-se também por não existirem ainda quadros teóricos especificamente criados tendo em conta as realidades de internacionalização das PME em geral, ou quando existem, focando-se muito na sua realidade exportadora.

De forma a ir ao encontro dos objectivos da nossa investigação iremos iniciá-la tendo em atenção as relações luso-brasileiras, analisando a evolução da economia portuguesa e da economia brasileira desde a década de 1980, tendo como objectivo perceber quais os momentos chave que potenciaram o estreitamento das relações entre os dois países. Esta análise será feita, sobretudo, com recursos a dados históricos e estatísticos que possam ajudar a demonstrar a evolução das duas economias e das relações económicas entre ambas, com especial enfoque no papel que os fluxos de IDE de Portugal para o Brasil entre 1996 e 2001 tiveram.

Procederemos também à caracterização da vaga de IDE português no Brasil entre 1996 e 2001, tentando perceber quais foram as suas principais tendências, destacando o investimento realizados pelas PME portuguesas. Para tal iremos recorrer a dados estatísticos do Banco de Portugal (BdP) e a estudos previamente realizados sobre os investimentos portugueses no Brasil (Costa, 2005; Mendonça, 2001, Silva, 2002).

Iremos ter em atenção o fenómeno crescente da internacionalização, que apesar de não um fenómeno novo, do ponto de vista teórico ainda não existe uma definição clara do conceito de internacionalização. Todavia, tem sido vários os investigadores a tentar conceber uma definição para este conceito, ainda não tendo sido possível encontrar uma definição que reúna consenso entre os académicos.

Apesar de não haver um consenso em como definição a internacionalização, as formas através das quais a mesma se concretiza estão bem definidas. Desde as formas que requerem menos esforço da estrutura e da organização da empresa, àquelas que são mais exigentes como o IDE. Aprofundaremos então, a importância do IDE como modo de operação internacional

para a economia internacional, visto que os fluxos internacionais de IDE têm conhecido uma acentuada expansão nos últimos trinta anos.

Consequentemente irão também analisar o conceito de IDE à luz das diferentes definições elaboradas por organismos internacionais como o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). E abordaremos também, os vários tipos e formas de concretização do IDE.

Procederemos igualmente à análise dos quadros teóricos sobre o IDE. Todavia, a maioria destes quadros teóricos foi construído com base na análise de processos de internacionalização, através do IDE, de EMN, tendo as suas conclusões posteriormente extrapoladas para as PME. No entanto, como constata Rialp e Rialp (2001; 51) “Small and Medium-size Enterprises (SMEs) are increasingly active in international markets, due mostly to the recent but unstoppable effects of globalization”.

Assim, tenho em linha de conta que o principal objectivo do nosso trabalho incide sobre o processo de internacionalização das PME através do IDE focaremos a nossa análise nos modelos explicativos que, pensamos, melhor descrevem e explicam esse processo. Nomeadamente os Modelos de Etapas: Modelo de Uppsala (Johanson e Valhne, 1977; Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975), Innovation Related Modelo (Gankema, 2000; Cavusgil, 1980); Teoria das Redes (*Network*) (Johanson e Mattson, 1988); Teoria das *International New Venture* (Oviatt e McDougall, 1994; 2000) e o Modelo da *International Entrepreneurship* (Antocic e Hisrich, 2000).

Procederemos, também à análise a literatura científica existente sobre a internacionalização das PME e na sua importância enquanto fenómeno crescente, sobretudo nas economias desenvolvidas, dando conta da situação actual nos países que compõem a OECD e a União Europeia (UE). Analisaremos também o sector das PME em Portugal à luz da sua importância na economia portuguesa e a internacionalização deste sector. tendo em conta os dados estatísticos existentes.

Apresentaremos ainda os principais determinantes e barreiras, identificadas na literatura científica, à internacionalização das PME. Daremos especial atenção à importância dos

factores não económicos neste processo, vertente teórica que tem ganho grande relevo na última década, à medida que a internacionalização de todo o tipo de empresas, para todo o tipo de destino, principalmente para as economias emergentes tem aumentado. Nesta vertente inserem-se o desenvolvimento dos conceitos de distância psíquica e distância cultural que têm ganho relevo como variáveis explicativas da internacionalização.

#### **1.4. Estrutura**

Este trabalho é composto por cinco capítulos, aos quais serão ainda acrescentadas referências bibliográficas.

O primeiro capítulo tem por objectivo fornecer o enquadramento metodológico que serve de estrutura a todo o trabalho. São apresentados os motivos que levaram à escolha do tema e os objectivos a atingir.

No segundo faremos a análise da evolução das economias portuguesa e brasileira desde a década de 1980 até ao início do século XXI, numa perspectiva comparativa que se foca nas relações económicas entre ambos os países. Procederemos ainda, à análise dos investimentos portugueses no Brasil entre 1996 e 2001 e contribuição das PME nos mesmos

O terceiro capítulo contará com uma abordagem ao fenómeno da internacionalização empresarial, onde tentamos encontrar uma definição para este conceito e as diferentes formas através das quais a internacionalização por ser concretizada. Em particular, o foco será dirigido para o IDE e os seus quadros teóricos e como estes podem explicar a internacionalização das PME.

O quarto capítulo ocupa-se da análise da internacionalização das PME como um fenómeno recente e tentaremos perceber a sua importância, assim como os factores determinantes deste processo colocando o enfoque nos factores não económicos, nomeadamente os conceitos de distância psíquica e distância cultural.

Por fim, o capítulo cinco apresenta as principais conclusões que derivam do nosso trabalho, terminando com um conjunto de pistas de investigação para trabalhos futuros.

## **Capítulo 2. As Relações Económicas entre Portugal e o Brasil**

Durante a maior parte do século XX Portugal e o Brasil assistiram ao progressivo abrandamento das suas relações económicas, apesar da existência de uma história, idioma e de um certo número de raízes culturais comuns. Todavia, estas relações ganharam na década de 1990 um novo fôlego proporcionado pelo alargamento das possibilidades de actuação das duas economias no palco económico internacional.

Neste capítulo iremos analisar os acontecimentos que contribuíram para a criação de condições favoráveis ao estreitamento das relações económicas entre os dois países, focando-nos nas alterações políticas e económicas que tiveram lugar tanto em Portugal como no Brasil desde a década de 1980 e, sobretudo, na década de 1990.

Assim, iremos também proceder à análise da forma como se processou o ressurgimento das relações económicas bilaterais entre os dois países, dado particular relevo à importância que o Investimento Directo de Portugal no Brasil (IDPB) assumiu nesse processo, sobretudo na segunda metade dos anos 1990.

### **2.1. Década de 1980: Mudanças políticas e início de reformas económicas**

A década de 1980 foi palco de acontecimentos importantes que permitiram o início de uma fase de desenvolvimento das economias portuguesa e brasileira. Até meados desta década, ambas as economias eram ainda bastante fechadas e mantinham ligações ao exterior de tipo inferior (Silva, 2002).

De facto, constatamos que é a partir da segunda metade da década que se verificam movimentações, em ambos os países, que levaram a uma maior abertura das duas economias.

Em Portugal, essas movimentações consistiram, primordialmente, na adesão do país à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986, passando assim a fazer parte de um espaço mais alargado a nível político e, sobretudo, económico. É de referir que em 1986, Portugal saía de uma situação complicada ao nível das suas contas externas, tendo sido necessário recorrer a um plano de estabilização do FMI que, embora, tenha alcançado grandes

resultados na redução do défice externo, provocou cortes na procura interna que tiveram um impacto negativo no crescimento do produto interno bruto (PIB) que desacelerou, ao contrário da inflação que alcançou valores elevados.

A adesão de Portugal à CEE, levou à alteração do enquadramento externo da economia portuguesa e à realização de reformas estruturais, estabelecendo-se assim, pela primeira vez, níveis de protecção baixos ou quase inexistentes para a economia e para as empresas portuguesas – face aos parceiros comunitários e, também, face a outros países, com a introdução de uma serie de reduções tarifárias e o desmantelamento progressivo de mecanismos de protecção (Silva, 2002).

Relativamente ao Brasil, a década de 1980 é considerada, por alguns autores (Costa, 2005; Leite, 2011), uma “década perdida” em termos económicos. Esta década ficou severamente marcada pela estagnação do nível de actividade, por profundos desequilíbrios macroeconómicos e, em especial pelos altos níveis de inflação.

Contudo as dificuldades sentidas na económica já vinham de anos anteriores. Sobretudo, devido aos elevados níveis de inflação que evoluíram para um “*processo inflacionário explosivo e renitente*” (Leite, 2011:12), criando-se um ciclo contínuo de inflação – desvalorização da moeda – inflação. Ao mesmo tempo que o défice externo se agravava, o que levou o Brasil a celebrar, em 1982, um acordo de assistência financeira com o FMI que se prolongou por dois anos. Este acordo alcançou resultados positivos na redução do défice externo, embora o crescimento do PIB tenha sido muito irregular durante toda a década.

Esta década fica ainda marcada pelo esgotamento do processo de industrialização através da substituição das importações, no qual o estado era o principal agente económico, muitas vezes assumindo o papel de investidor directo.

Todavia, na segunda metade da década foram iniciadas algumas reformas com vista à abertura da economia. Nomeadamente, a liberalização do comércio externo e as primeiras privatizações. Na nova constituição de 1988, que marcou a transição efectiva para o regime democrático, foram promovidas uma série de iniciativas para aumentar a concorrência nos mercados internos, libertando as empresas e os mercados de um vasto número de controlos.

## **2.2. Década de 1990: Aprofundamento das Reformas, crescimento económico e o retomar das relações económicas bilaterais**

Como observámos no ponto anterior, a década de 1980 foi palco de vários acontecimentos que contribuíram para o início da realização de reformas, tanto na economia portuguesa como na economia brasileira. Salvas as devidas diferenças entre as duas economias em análise e o tipo de reformas levadas a cabo, podemos afirmar que estas reformas tiveram uma importância fundamental, tendo contribuído por um lado, para o aprofundamento da inserção internacional da economia portuguesa e, por outro, levando a uma maior abertura da economia brasileira ao exterior.

As reformas iniciadas foram aprofundadas na década seguinte, contribuindo para a criação de uma nova fase de desenvolvimento económico das duas economias, ao mesmo tempo que se formou um ambiente propício para o estreitamento das relações económicas bilaterais entre os dois países.

Constatamos assim, que o aprofundamento da inserção internacional da economia portuguesa e a respectiva abertura da economia brasileira ao exterior levaram a uma maior participação de ambas na economia global, num contexto de livre circulação de fluxos e de maior concorrência a nível mundial. Realçamos sobretudo o facto das duas economias terem visto aumentar a entrada de fluxos de IDE.

Nos pontos seguintes iremos caracterizar com mais pormenor, embora de uma forma genérica, a evolução dos dois países durante a década de 1990, focando-nos sobretudo nas alterações económicas que se registaram, pondo em evidência as modificações na inserção internacional das duas economias e o estreitamento das relações económicas bilaterais, particularmente através do IDE.

### **2.2.1. Portugal: aprofundamento da integração europeia e convergência**

A adesão de Portugal à CEE, em 1986, despoletou um significativo processo de modernização da estrutura, dos comportamentos económicos, e uma maior abertura da economia portuguesa ao exterior.

Este quadro promoveu a realização de reformas institucionais e estruturais dinamizadas pelo acesso aos fundos estruturais de origem comunitária e com algum enquadramento numa perspectiva de desenvolvimento regional do país (Mateus, 1992).

Logo nos primeiros anos da década 1990 deu-se início a um período de transição da economia portuguesa, cujos prazos foram respeitados e levados a cabo esforços para cumprir os critérios de convergência nominal. Existindo, de uma forma geral, perspectivas optimistas relativamente ao tempo que Portugal levaria a atingir o nível de bem-estar dos seus parceiros mais desenvolvidos (Costa, *et al.*, 2011).

O aprofundamento da integração europeia de Portugal e da sua economia a nível internacional foi sendo impulsionado pelas alterações que a própria CEE foi fazendo à sua estrutura.

Em 1992, foi assinado o Tratado de Maastricht, que consagrou a nova denominação da CEE, que passou a chamar-se União Europeia (UE). Este tratado é um marco importante na vida da UE, pois traça um plano de maior aprofundamento da integração ao nível político e, sobretudo, a nível económico no seio da União através do lançamento da 3ª fase da União Económica e Monetária (UEM) com vista à criação da moeda única.

No mesmo ano o escudo entrou no Sistema Monetário Europeu (SME), conferindo-lhe estabilidade e credibilidade junto dos actores financeiros europeus e mundiais, reforçando a integração europeia e a abertura da economia portuguesa principalmente aos seus parceiros europeus mas também a outros países de outros continentes.

Em 1993, entrou em vigor o Mercado Único Europeu que estabeleceu a livre circulação de mercadorias, serviços, capitais e pessoas entre os estados-membros, tendo como objectivo aumentar a concorrência dentro da União.

A economia portuguesa teve assim de adaptar-se rapidamente à sua nova condição de parte integrante de um agregado de países, enfrentando o aumento da concorrência externa (Costa, *et al.*, 2011).

O grau de abertura da economia portuguesa subiu de 29% em 1985 para 44% em 1991 tendo tido um efeito positivo no bem-estar das populações e no aumento do consumo e, conseqüentemente nos valores do PIB (Mateus, 2006).

Nos primeiros cinco anos pós-adesão, 1987-1991 o PIB português registou um elevado crescimento, que acabou por não se inserir num quadro de mudança estrutural ao nível da competitividade da economia (Silva, 2002), levando a que nos anos seguintes não se registassem os mesmos níveis de crescimento. Todavia, foram realizadas algumas reformas estruturais que contribuíram para a aceleração da convergência de Portugal com os parceiros europeus, sendo de destacar a redução do que o *gap* de rendimento *per capita*, em paridade poder de compra de 13% entre 1986 e 1995 (Mateus, 2006). Ao mesmo tempo, o investimento público e privado conheceram uma grande expansão, especialmente no domínio das infraestruturas.

O impacto da adesão de Portugal à UE acaba por confundir-se com o impacto da entrada em vigor do Mercado Único e os efeitos da conseqüente liberalização do comércio, que levaram a um aumento da produtividade dos factores entre 1990 e 2000, década particularmente favorável, numa tendência que está associada aos efeitos positivos da integração europeia (Costa, *et al.*, 2011).

Contudo, notaram-se também os efeitos menos positivos da adesão de Portugal à UE, nomeadamente, com a recessão mundial registada no início da década de 1990, à qual a Europa não foi imune. Assim, em 1992 verificou-se o abrandamento do crescimento da economia portuguesa, seguindo-se uma recessão em 1993 e uma recuperação moderada em 1994, não se voltando a repetir os níveis de crescimento elevados registados nos primeiros cinco anos após a adesão.

Outro dos efeitos da adesão e da alteração do nível de abertura da economia reflectiu-se na estrutura do comércio externo português que conheceu uma profunda alteração. Registou-se um grande aumento do peso dos países comunitários ao nível das exportações de 58% em 1985 para 81% em 1995, sendo de realçar, que ao nível das importações as alterações foram semelhantes (Mateus, 2006). De registar também, o grande crescimento do comércio com Espanha e a enorme quebra das relações comerciais com os PALOP.

Reflectindo a intensificação dos fluxos de IDE a nível internacional, registou-se em Portugal, no final da década de 1980 o crescimento dos influxos de IDE, sendo que em 1990-1991 estes representaram cerca de 3,8% do PIB. A entrada na UE e a adesão ao mercado único, a estabilidade política e social, assim como, a melhoria da generalidade das condições macroeconómicas tornou Portugal um destino mais atraente para a realização de IDE, sobretudo aos olhos dos parceiros comunitários que entre 1986 e 1995 foram responsáveis por 71% do total de investimento directo estrangeiro realizado, sendo os principais países investidores o Reino Unido (22,8%), a França (13,9%) e a Espanha (12,1%) (Mateus, 2006).

Por outro lado, o investimento directo de Portugal no exterior (IDPE) só conheceu desenvolvimentos significativos a partir de 1995, com especial relevo para os montantes investidos no Brasil. Entre 1991 e 1995, Espanha foi o principal mercado de destino para o IDPE, recebendo de cerca de 40% do investimento total realizado (ECLAC, 2006)

No entanto, como constata Costa, *et al* (2011:403): “A maior abertura à concorrência externa não foi acompanhada por um significativo aumento do peso de sector externo, precisamente porque o país perdeu alguma competitividade nos mercados internacionais”. A balança comercial continuava negativa, Portugal continuava a ser um país mais importador do que exportador. Este facto reveste-se de especial relevância pois a economia portuguesa é uma economia pequena e não pode apenas contar com o seu mercado interno para crescer necessitando, por isso, de uma forte e crescente integração na economia internacional, nomeadamente do seu sector externo.

Em 1995, Portugal ganhou a confiança dos mercados ao declarar a total adesão aos critérios do Pacto de Estabilidade e Crescimento adoptado no Tratado de Maastricht, que impunham o rigor orçamental e a redução da dívida pública.

No período compreendido entre 1995 e 1999 a principal prioridade da política económica e financeira portuguesa foi a redução do saldo negativo das contas públicas, de forma a cumprir o limite máximo de 3% do PIB, controlar o nível da inflação e a taxa de câmbio do escudo. O cumprimento destes critérios eram as condições exigidas pela UE para que os países que a compunham pudessem tornar-se membros da UEM em 1999 e, assim, poder entrar no grupo de países que iram fazer parte da chamada Zona Euro, adoptando a moeda única cuja circulação efectiva só se iniciou em 2002.

O impacto na economia portuguesa da adesão à Zona Euro pode resumir-se no seguinte parágrafo de um relatório do IMF (2005:4):

The euro-related drop in interest rates led to substantial increases in consumption and investment, fueled by bank credit. A rise in primary fiscal spending further fanned the flames of the expansion, and the current account deficit ballooned, reaching 10 percent of GDP in 2000–01.

A participação de Portugal na UEM levou à perda da sua autonomia no que toca à definição da política monetária, passando a mesma para a responsabilidade do Banco Central Europeu (BCE). Assim, face à perda da taxa de câmbio e de base monetária, esses constrangimentos tiveram alguns efeitos na competitividade da economia. A apreciação da taxa de câmbio real e a perda de competitividade associada levou a que se passasse de uma situação de expansão para uma situação de recessão no início da década de 2000.

### **2.2.2. Brasil: o Plano Real e reformas macroeconómicas**

No início da década de 1990 a economia brasileira encontrava-se numa situação bastante complicada devido aos problemas herdados da década anterior, especialmente, os elevados níveis de inflação, o défice das contas públicas e também da balança de pagamentos.

Durante a década de 1980 foram adoptados vários os planos económicos que visavam a estabilização económica do país. Destacamos o Plano Cruzado (1986), que deu nome à criação de uma nova unidade monetária – o cruzado. Este plano alcançou algum sucesso no curto-prazo, especialmente devido ao congelamento dos preços de bens e serviços, mas acabou por falhar, assim como os planos anteriores, no seu principal objectivo: controlar a inflação. Ainda durante esta década, como já demos conta, foram lançadas várias reformas com vista à abertura da economia brasileira ao exterior através de medidas como a liberalização do comércio, privatizações e desregulamentação tarifária, que no entanto não tiveram consequências significativas até 1994.

Contudo, no que respeita a abertura da economia e a liberalização comercial foram dados passos importantes, nomeadamente com redução da protecção aos produtores nacionais, que permitiu aos consumidores em geral o acesso aos bens de consumo importados (Costa, 2005) e, a eliminação da maioria das barreiras não tarifárias, já no ano de 1990, que promoveu a competição no mercado interno (Cechella,2011).

Relativamente à liberalização comercial, é de notar também a participação do Brasil na formação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), em 1991, em conjunto com a Argentina, o Paraguai e o Uruguai. Este acordo estabeleceu a supressão geral dos obstáculos às trocas comerciais entre os países que o compunham e lançou as bases para a criação de uma política comercial comum, ampliando a dimensão comercial da região (Silva, 2002). Para o Brasil a participação neste acordo revelou-se um factor importante na promoção da liberalização comercial, sobretudo porque favoreceu a atracção de IDE para o Brasil e ajudou a transformar país numa base regional de exportações para muitas empresas multinacionais (Pinheiro, *et al*, 2001).

Em 1994 entra em vigor mais um plano de estabilização económica – o Plano Real. Este plano teve como principais etapas: a adopção de medidas destinadas ao equilíbrio das contas públicas; a indexação dos preços e uma nova moeda – o Real, indexado ao Dólar Americano. O principal objectivo deste programa era atacar os dois problemas essenciais que a economia brasileira enfrentava: a inflação, que frequentemente atingia níveis de hiperinflação e, a desvalorização constante da moeda de forma a baixar o nível de preços. Desta forma, o Plano Real pretendia alcançar câmbios mais estáveis que permitissem combater a alta do índice de preços do consumidor.

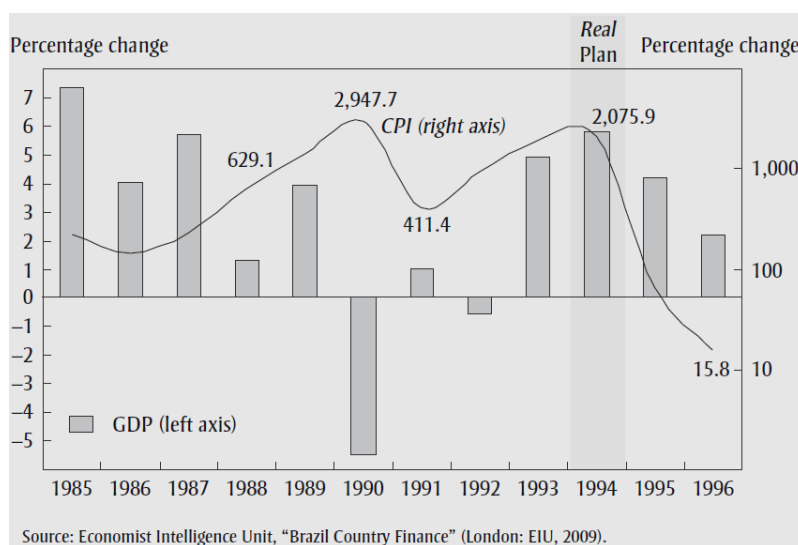
A implementação do Plano Real acabou por conhecer um sucesso quase imediato, criando condições macroeconómicas que possibilitaram à economia brasileira, desde 1994 até meados de 1998, viver num ambiente bastante diferente da vivida nas décadas anteriores.

As diferenças registam-se particularmente com a queda do nível de preços. A inflação (ver Figural.) caiu rapidamente de níveis de quatro dígitos em 1994, para menos de 100% em 1995 e menos de 5% em 1998, permitindo aos consumidores brasileiros usufruírem, pela primeira vez em vários anos de um nível de preços estável.

Entretanto, a aplicação efectiva das políticas de abertura da economia conjugadas com a adesão ao MERCOSUL e a concretização de outras transformações estruturais abriram o caminho a uma nova inserção internacional da economia brasileira, o que favoreceu o regresso significativo dos fluxos de IDE.

Em 1994, o investimento directo estrangeiro no Brasil representava apenas 1% do total mundial. A partir desse ano verifica-se um aumento considerável, registando-se em 1998 que o IDE no Brasil representava 4,2% do total mundial (UNCTAD, 2004), tendo este valor diminuído em 1999 devido à crise cambial brasileira na qual o real deixou de estar indexado ao dólar americano.

**Figura 1. Variação do PIB e do Índice de Preços do Consumidor no Brasil entre 1985 e 1996**



Fonte: Roett, R. (2010)

Todavia, o aumento dos fluxos de IDE para o Brasil deve-se também à política de privatizações, iniciada ainda na década de 1980, mas que conheceu o seu grande desenvolvimento nos anos 1990. Em 1990 foi lançado o Plano Nacional de Desestatização, com o objectivo de diminuir o poder dos monopólios detidos pelo estado em sectores críticos da economia e introduzir a competição privada e estrangeira na economia (Roett, 2011).

Em 1993 foram eliminadas as restrições à participação dos investidores estrangeiros que assim puderam participar livremente no processo de privatizações. O auge do processo de privatizações deu-se entre 1996 e 1998 alcançando resultados no valor de \$37,8 mil milhões de dólares no ano de 1998 (Silva e Fernandes, 2003).

As novas condições da economia brasileira, nomeadamente a desregulamentação e as privatizações provocaram, também, alterações na proveniência dos fluxos de IDE. Desta forma, ganharam importância os fluxos provenientes de países como Espanha e Portugal e verificando-se a diminuição dos fluxos de alguns investidores tradicionais como a Alemanha, Reino Unido e Japão. Além do reforço da posição dos EUA como principal investidor estrangeiro no Brasil (Silva e Fernandes, 2003).

Desta forma a década de 1990 foi palco de uma série de transformações na economia brasileira que, de uma forma geral, podemos considerar positivas. Todavia, por um lado, a década ficou marcada um crescimento económico moderado, por défices nas contas públicas, assim como na balança comercial e pelo endividamento público. Por outro lado, o sucesso da aplicação do Plano Real, sobretudo no controlo dos níveis de inflação, permitiu alcançar o nível de estabilidade macroeconómica necessária para aplicação de reformas urgentes que permitiram a abertura ao exterior e a inserção internacional da economia brasileira, posicionando o Brasil entre os dez destinos mais importantes de IDE do mundo (UNCTAD, 2001).

### **2.2.3. O Ressurgimento das Relações Económicas Luso-Brasileiras dinamizadas pelo Investimento**

Como esperamos ter ficado demonstrado pela breve revisão histórica dos pontos anteriores, os anos 1990 ficaram marcados por alterações profundas na estrutura das economias portuguesa e brasileira.

A par destas alterações a globalização económica mundial, que se desenvolveu em pleno durante a década de 1990, criou efectivamente a necessidade do aprofundamento das relações económicas entre as diversas economias ganhando especial relevância os fluxos de IDE.

Assim, durante os anos 1990, tanto a economia brasileira como a portuguesa passaram de espectadores mais ou menos passivos a participantes mais activas em busca de uma maior inserção na economia internacional. O que ajudou, de forma muito significativa, ao ressurgimento das relações económicas luso-brasileiras durante esta década.

Assistiu-se portanto, na década de 1990, à inversão da tendência de abrandamento das relações económicas entre Portugal e o Brasil que tinha pautado todo o século XX. Com efeito, durante esta década, a generalidade dos grandes fluxos atingiram níveis elevados, sendo porém de destacar a importância assumida pelo Investimento Directo Português no Brasil (IDPB). Deste modo, as relações económicas bilaterais entre os dois países tornaram-se, de facto, um elemento visível nas relações externas de cada um dos países (Silva, 2003).

O objectivo fundamental do nosso trabalho visa a análise da internacionalização das empresas portuguesas para o Brasil através do IDE. Todavia, de forma a melhor contextualizar o ressurgimento das relações económicas entre Portugal e o Brasil e, antes de procedermos à análise dos fluxos de Investimento Directo Português no Brasil (IDPB), parece-nos pertinente fazer uma sumária análise da evolução dos grandes fluxos que compõe a balança de transacções correntes.

Iniciando esta breve análise pelo comércio de mercadorias, a balança comercial entre Portugal e o Brasil era tradicionalmente modesta (Ataíde, 2002; Silva, 2002), sendo escassa a importância relativa das trocas bilaterais durante as décadas anteriores à de 1990. Além de pouco significativos, os valores do comércio bilateral eram também bastante instáveis e o saldo era geralmente desfavorável a Portugal, nunca tendo a taxa de cobertura das importações portuguesas pelas exportações efectuadas ultrapassado os 52,7%, valor registado em 1996.

No entanto, durante a década de 1990 evidenciou-se uma inversão desta tendência, registando-se o aumento das exportações e das importações. O Brasil transformou-se num importante parceiro comercial de Portugal, principalmente como destino das exportações portuguesas que registaram uma forte aceleração no período 1992-1998, embora partissem de um nível muito baixo, sendo mesmo inferior ao registado pelas importações portuguesas de produtos brasileiros.

Desta forma, em termos de comércio total, o Brasil passou de 23º lugar em 1990 para 14º lugar em 1998 como cliente e, de 12º para 11º lugar como fornecedor, transformando-se também em um importante parceiro no que respeita o comércio extracomunitário posicionando-se entre os quatro principais parceiros desse comércio, no mesmo ano.

Assim, assistiu-se a uma tendência de crescimento das trocas comerciais bilaterais. Contudo, o volume destas trocas manteve-se a níveis quantitativamente modestos, situação que resultou na perda de peso das trocas comerciais no conjunto das relações económicas bilaterais, ganhando importância fluxos como as trocas de serviços, rendimentos de capitais e transferências correntes.

As trocas de serviços assumiram uma parte muito importante no comércio total aumentando de 22,8% em 1994-1995, para 36,3% em 2000-2001, representando 1/3 do comércio total bilateral no início da década de 2000, quando em meados dos anos 1990 representavam pouco mais de 1/5 (Silva, 2002).

Entre os grandes fluxos correntes, o comércio de serviços foi o único no qual Portugal se apresentou excedentário durante a década de 1990, sendo as rubricas mais importantes: as viagens e o turismo, principal responsável pelo excedente português na balança de serviços; os transportes e; os serviços prestados às empresas, serviços de comunicação e serviços de natureza pessoal, cultural e recreativa.

As trocas de serviços tornaram-se, desta forma, uma das mais importantes parcelas das transacções luso-brasileiras durante este período. O que, de facto, reflecte as alterações que a estrutura da economia portuguesa sofreu, tornando-se uma economia onde o principal sector de actividade passou a ser o sector dos serviços. E também, as alterações que aconteceram na economia brasileira, na qual as actividades do sector dos serviços se começavam a desenvolver de uma forma rápida e crescente.

De referir ainda, outros dois fluxos correntes que registaram também um importante crescimento desde meados dos anos 1990: os rendimentos de capitais e as transferências correntes.

O peso dos rendimentos de capitais foi bastante diminuto até à primeira metade da década. No entanto, esta situação alterou-se de forma radical, tendo os rendimentos de capitais ultrapassado em importância as transferências correntes, em 2000-2001 representando mesmo, em média anual, 77% do comércio de serviços.

No que respeita às transferências correntes, houve também um crescimento claro durante este período, embora, este fluxo já fosse bastante importante na balança corrente bilateral durante a década de 1980. Até 2000 os fluxos de transferências correntes eram tradicionalmente favoráveis a Portugal, situação que se alterou. Ou seja, este tipo de fluxos não tinha apenas um sentido, sendo que a inversão desta situação foi provocada pelo aumento das remessas dos emigrantes brasileiros em Portugal.

Podemos assim afirmar que as rubricas da balança de transacções correntes aqui analisadas se integraram na nova dinâmica das relações económicas luso-brasileiras que ocorreu ao longo da década de 1990. Antes do desencadear deste processo esta balança registava um saldo negativo para Portugal, situação que se altera a partir de 1992 de uma forma bastante rápida com o desenvolvimento de relações mais vastas e intensas entre os dois países, com especial destaque para o papel determinante que o IDPB teve neste processo, desde meados da década de 1990.

#### **2.2.3.1. Os Fluxos de Investimento Directo Português no Brasil (IDPB)**

De facto, apesar da evolução positiva na maioria dos fluxos, o principal facto novo nos âmbito das relações económicas luso-brasileiras foi o rápido incremento dos fluxos de IDPE para o Brasil, sobretudo a partir da segunda metade da década de 1990.

Nas décadas anteriores, os fluxos de IDE entre os dois países eram de escassa expressão. No entanto, é de salientar que em 1995 o Brasil detinha um *stock* de IDE em Portugal de 1,8% do total, enquanto Portugal detinha apenas 0,3% do stock total de IDE realizado no Brasil (Mendonça, 2001).

Estes valores reflectem que até à segunda metade da década de 1990 existia um maior investimento do Brasil em Portugal do que o inverso. Situação que se alterou profundamente

a partir de 1995 com o aumento dos fluxos de IDPE para o Brasil que assumiram proporções históricas e levaram as relações económicas luso-brasileiras para um novo patamar (Silva, 2002).

Esta orientação insere-se numa tendência mais geral de alteração das condições da economia portuguesa e da sua inserção internacional. Em 1995, corridos quase dez anos sobre a adesão de Portugal à então CEE, a economia portuguesa atingiu um grau de desenvolvimento que permitiu às suas empresas encarar a via da internacionalização, nomeadamente através da exportação de capitais para outros países. Até então, Portugal era tradicionalmente um receptor líquido de capitais, sendo que o IDPE assumia valores bastante residuais, nunca representando mais do que 0,7% do PIB.

Efectivamente, é partir de 1995 que se dá o crescimento dos fluxos de IDPE (Quadro 1.), passando a partir daí a crescer de forma exponencial, ganhando efectiva expressão a partir de 1997 em paralelo com a aprovação da nova política destinada a apoiar a internacionalização empresarial<sup>2</sup> dando-se, assim, início a uma vaga de investimentos portugueses no exterior.

A Nova Política para a Internacionalização explicitava claramente quais os mercados que deveriam ser prioritários para as empresas portuguesas, destacando o Brasil e o MERCOSUL como mercados preferenciais: “Consolidar as bases de um relacionamento económico alargado com o Brasil, potenciando o espaço do MERCOSUR”<sup>3</sup>. Com efeito, o Governo português decidiu impulsionar politicamente o movimento internacional das empresas portuguesas, apontando-lhes o Brasil como um destino prioritário para a respectiva internacionalização e oferecendo-lhes incentivos financeiros para se expandirem para o estrangeiro (Ataíde, 2002).

---

<sup>2</sup> A 15 de Abril de 1997, o XIII Governo Constitucional aprovou através da Resolução do Conselho de Ministros nº61/97, a “Nova Política para a Internacionalização” para o triénio 1997/1999.

<sup>3</sup> Resolução do Conselho de Ministros nº61/97, ponto 1, alínea v, Diário da Republica Série I-B, Nº88/97.

### Quadro 1. Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro (IDPE)

Anos	Investimento	Desinvestimento	IDPE Líquido
1985	20.0	0.8	19.2
1990	158.9	4.7	154.2
1995	690.1	174.7	515.4
1996	956.7	396.1	560.5
1997	2.246.1	418.3	1.827.8
1998	9.462.5	5.842.6	3.619.9
1999	10.205.4	7.209.9	2.995.4
2000	14.002.0	5.175.5	8.826.5

Fonte: Banco de Portugal, e AICEP; Nota: Fluxos em milhões de Euros

Assim, com condições favoráveis na economia portuguesa e com um mercado europeu saturado e altamente competitivo, o Brasil, um país que oferecia vantagens do ponto de vista da história e língua partilhadas, começou a emergir como a principal opção para as empresas portuguesas (ECLAC, 2006). A internacionalização das empresas portuguesas insere-se também na necessidade de diversificação do investimento português no estrangeiro para outros mercados, o que até então não acontecia estando o investimento muito concentrado nos parceiros comunitários.

Desta forma, foram muitas as empresas que decidiram avançar com a internacionalização das suas actividades para o Brasil. Este país apresentava-se particularmente atractivo devido ao seu potencial de crescimento e pelo tamanho do seu mercado doméstico, além de ser uma potencial porta de entrada para o mercado da América Latina em geral e do MERCOSUL em particular.

O IDPB entre 1996 – 2001 (Quadro 2.), considerado como o período inicial dos investimentos portugueses no Brasil, evoluiu de uma forma quase exponencial, reflectindo um acentuado movimento de internacionalização de um número importante de empresas portuguesas que escolheram aquele país para se internacionalizarem, muitas pela primeira vez.

Até 1995, Portugal tinha uma posição bastante diminuta, ocupando o 21º lugar da lista dos maiores investidores estrangeiros no Brasil (BCB, 2002). No período ao qual reportamos a

nossa análise, 1996-2001, foram investidos por Portugal 14,7 mil milhões de euros em termos brutos e 10,4 milhões em termos líquidos, o que demonstra a forte aposta que as empresas portuguesas fizeram naquele mercado.

#### **Quadro 2. Investimento Directo de Portugal no Brasil (IDPB) 1996-2001**

<b>Anos</b>	<b>Investimento</b>	<b>% Total</b>	<b>Desinvestimento</b>	<b>Líquido</b>
1996	290,925	30,4	2,315	288,610
1997	619,647	27,6	45,300	574,347
1998	4,325,069	45,7	243,139	4,081,930
1999	3,416,420	33,5	1,915,281	1,501,139
2000	3,842,643	27,4	916,257	2,926,386
2001	2,279,264	17,0	1,157,117	1,122,147

Fonte: Banco de Portugal, e AICEP; Nota: Fluxos em milhões de euros

O Brasil posicionou-se, assim, como o principal destino do IDE português, sendo que entre 1996 e 2000 ocupou o primeiro lugar dos destinos preferidos pelas empresas portuguesas para realizar IDE, tendo apenas deixado esse lugar em 2001 quando o mesmo passou a ser ocupado pela Espanha.

Durante o período 1996-2001, os três anos mais significativos em termos de valores de investimento decorreram entre 1998 e 2000, nos quais o IDPB representou em média anual 2,5% do PIB português. Situação em claro contraste com o pouco interesse que este destino registava nas décadas anteriores permitindo-nos ter uma ideia da dimensão do investimento realizados pelas empresas portuguesas no Brasil, tendo em conta que Portugal é uma economia relativamente pequena e com um tecido empresarial essencialmente composto por PME.

O ponto alto do investimento português no Brasil foi atingido em 1998 (Quadro 2.) quando ultrapassou os 4,3 milhões de euros em termos brutos, representando 45,7% do total de IDE realizado nesse mesmo ano.

Como podemos constatar no Quadro 3., Portugal posicionou-se assim, no período 1996-2001, como o 5º maior investidor no Brasil, com um *stock* acumulado de 7,4%, invertendo totalmente as posições bilaterais que se tinham verificado durante os anos anteriores, com Portugal a assumir protagonismo. Na mesma tabela podemos ainda constatar o nível quantitativo do investimento realizado por Portugal no Brasil, superando economias de maior dimensão como a Alemanha, o Reino Unido e o Japão.

O IDPB foi também, em parte, bastante impulsionado pelo processo de privatizações que decorreu naquele país durante o período analisado (ECLAC, 2006), sendo que Portugal foi o 3º maior investidor estrangeiro no processo de privatizações brasileiro, somente atrás dos Estados Unidos e de Espanha.

A grande explosão de IDPB foi, essencialmente, conduzida pelas grandes empresas portuguesas que ocupavam uma posição de monopólio no mercado doméstico português, como a PT, a CIMPOR ou a EDP. No entanto, é de notar que outras grandes empresas/grupos privados e, pequenas e médias empresas (PME), pelo menos à altura assim consideradas, tais como a Logoplaste e a Plasdam, seguiram os passos dos grandes grupos (ECLAC, 2006).

Segundo um estudo realizado em 2002 (Silva, *et al*, 2002), que pretendeu avaliar o processo de internacionalização das empresas portuguesas para o Brasil, foram identificadas 240 empresas-mãe portuguesas, das quais 163 grandes empresas correspondendo a 68% e, 77 pequenas e médias empresas (PME), representando 32% da amostra.

Os dados resultantes deste estudo revelam não só a dimensão do investimento português no Brasil, através do número de empresas-mãe que foram identificadas, mas também a sua abrangência ao nível do tecido empresarial português. Podemos assim constatar que a internacionalização das empresas portuguesas para o Brasil através do IDE não foi um fenómeno circunscrito às grandes empresas, que tradicionalmente dispõem de mais meios e facilidade de financiamento, mas que inclui também as PME que demonstraram o seu dinamismo escolhendo aquele país da América Latina, em muitos casos, para iniciar o seu processo de internacionalização.

**Quadro 3. Brasil: Investimento Directo Estrangeiro por país de origem, 1995-2001 (USD Milhões e %)**

Países	31/12/1995*		1996-2001	
	<i>Stock</i>	%	Fluxos Acumulados	%
EUA	10 852,2	25,5	29 067,5	23,3
Espanha	251,0	0,6	24 310,7	19,5
Países Baixos	1534,5	3,6	11 547,2	9,3
França	2 031,5	4,8	9 810,4	7,9
Portugal	106,6	0,3	9 266,0	7,4
Alemanha	5 828,0	13,7	2 723,1	2,2
Reino Unido	1 792,6	4,2	2 471,5	2,0
Japão	2 658,5	6,3	2 296,1	1,8
Luxemburgo	408,0	1,0	2 059,8	1,7
Panamá	677,4	1,6	1 977,7	1,6
Itália	1 258,6	3,0	1 890,8	1,5
Bélgica	558,2	1,3	1 756,2	1,4
Suécia	567,2	1,3	1 631,7	1,3
Canadá	1 819,0	4,3	1 549,5	1,2
Suíça	2 815,3	6,6	1 297,4	1,0
Uruguai	874,1	2,1	638,4	0,5
Argentina	393,6	0,9	530,8	0,4
Coreia do Sul	3,8	0,0	280,7	0,2
Paraísos Fiscais	3 480,4	8,2	15 259,2	11,2
Demais	4 109,7	9,7	3 307,9	3,7
Total	42 530,0	100,0	124 783,0	100,0
Entradas abaixo de 10 milhões de USD			14 746,9	
Total Geral das entradas de IDE			139 530,0	

Notas: Conversões em dólares às paridades históricas; \* Dados do Censo de Capitais Estrangeiros, 31/12/1995, realizado pelo Banco do Brasil (BCB) em 1996; \*\* No período de 1996 a 2000, o BCB não classificou por países os recursos destinados a empresas que totalizaram menos de US\$ 10 milhões ao ano. Fonte: Silva, 2002.

O mesmo estudo refere ainda que as principais actividades económicas das subsidiárias das empresas portuguesas no Brasil identificadas foram: o comércio, produção e distribuição de electricidade, gás e água, entre outros serviços; a indústria transformadora, em vários ramos

desde a indústria química à indústria alimentar passando pela metalurgia; a construção a extracção mineral; agrícafé e fruticultura.

Dados que vão, de algum modo, ao encontro da informação geral disponibilizada pelo Banco de Portugal e pela AICEP relativamente à distribuição por sectores de actividade do IDPB total entre 1996-2001 (Quadro 4.) que, como podemos constatar se dirigiu predominantemente para o sector das actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas representando 91.5% do montante total do investimento em termos brutos e 89,3% em termos líquidos.

Em segundo lugar encontra-se o sector da produção e distribuição de electricidade, gás e água com 4,2% do total do investimento bruto e cerca de 6% do investimento líquido. Sendo o terceiro lugar ocupado pelo sector das indústrias transformadoras que representaram 1,25% em termos brutos e 1,20% em termos líquidos. Os restantes sectores não são significativos.

Quanto ao tipo de operação escolhida pelas empresas portuguesas para realizarem os seus investimentos, a grande concentração ocorre ao nível das operações no capital das empresas que representa 67% em termos brutos e 82% em termos líquidos, seguido das operações em créditos, empréstimos e suprimentos que corresponde a 30% a nível bruto e a 16% a nível líquido, situação que é consistente com a juventude do investimento português no Brasil (Costa, 2005).

**Quadro 4. Investimento Directo de Portugal no Brasil (IDPB): distribuição por sectores de actividade**

Sectores de Actividade da Empresa Residente	1996-2001	
	Investimento	Liquido
Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas	13,517,696	9,368,044
Indústrias Transformadoras	184,649	126,326
Comércio por Grosso e Retalho. Reparação de veículos automóveis	44,747	36,600
Construção	61,810	60,439
Alojamento e restauração	15,540	15,540
Actividades Financeiras	174,349	119,850
Transportes, armazenagem e telecomunicações	66,276	64,872
Produção e distribuição de electricidade, gás e água	628,269	626,618
Outros sectores de actividade	80,638	76,269
<b>Total</b>	<b>14,773,968</b>	<b>10,494,558</b>

Fonte: Banco de Portugal e AICEP; Nota: Valores em milhares de euros.

No que respeita os investimentos realizados pelas PME, e quando procedemos à análise desagregada do IDPB ao nível das PME, no período analisado, percebemos que houve um grande desinvestimento por parte destas empresas no destino Brasil (Quadro 5.), o que vai em contraciclo com os grandes investimentos realizados pelas grandes empresas.

Como podemos constatar, o desinvestimento das PME atinge o seu ponto alto em 1988, o que não deixa de ser interessante tendo em conta que foi nesse mesmo ano que o IDPB total atinge o seu máximo. No entanto, no ano seguinte, 1999, o investimento por parte das PME ressurgiu com valores bastante elevados, porventura, como resultado do investimento feito no ano anterior pelas grandes empresas, nos anos seguintes volta novamente o desinvestimento.

Apesar do desinvestimento marcar o período analisado de uma forma muito assinalável, com excepção do ano de 1999, quando analisamos o investimento por sector de actividades percebemos que o sector mais privilegiado pelas PME para realizar investimento foi o das actividades de informação e comunicação que regista um investimento em três anos consecutivos, logo seguido do sector das actividades financeiras e seguros.

### Quadro 5 . Investimento Directo de Portugal no Brasil (IDPB) realizado pelas PME

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>IDBP Total</b>	<b>288,61</b>	<b>574,347</b>	<b>4,081,930</b>	<b>1,501,139</b>	<b>2,926,386</b>	<b>1,122,147</b>
IDPB realizado por PME	-61,826	-56,867	-2788,582	1,548,095	-47,540	-95,553
<b>Sectores</b>						
Indústria Transformadora	-54.201	-10.114	576	-7.225	-6.568	-2.007
Actividades de Informação e Comunicação	-37	-15	-1.567.545	1.613.301	58	133
Actividades Financeiras e Seguros	1.068	-10.180	-7.929	-17.983	3.450	3.751
Actividades de Consultadoria, científicas, técnicas e similares	-4.625	-29.506	-1.204.803	-18.997	-2.186	-14.199
Outros Sectores de Actividades	-4.029	-7.053	-9.152	-21.000	-42.294	-83.230

Fonte: Banco de Portugal; Nota: Valores líquidos em milhares de euros

Assim, podemos concluir que as PME portuguesas não seguiram o mesmo caminho das grandes empresas portuguesas em relação ao mercado brasileiro, no período analisado. O desinvestimento destas empresas pode ser uma consequência de investimentos prévios que não foram bem-sucedidos. Por outro lado, o forte investimento registado no ano de 1999 poderá ser explicado pelo facto de em 1998 e 1999 se terem registado valores bastante significativos no volume total de IDPB.

É ainda de realçar o facto da distribuição do investimentos das PME por sectores revelar uma predominância do investimento nos sectores ligados aos serviços, o que está em linha com os investimentos realizados pelas grandes empresas.

## Capítulo 3. Operacionalização de Conceitos e Enquadramento Teórico

### 3.1. Internacionalização Empresarial

A internacionalização das empresas não é um fenómeno novo. No entanto, inseridos que estamos na *Era da Globalização*, a internacionalização acaba por ser uma consequência e uma necessidade impostas por esta realidade.

A globalização dos mercados tem-se transformado numa realidade para muitas empresas. Para isso, têm contribuído uma série de factores e condições, como a maior abertura comercial e financeira das economias um pouco por todo o mundo; a aposta e expansão das novas tecnologias de informação e comunicação; a crescente mobilidade de mercadorias e dos factores de produção e; a forte competição por locais e estruturas de produção favoráveis à obtenção de baixos custos de produção e de mão-de-obra (Lemaire, *et al*, 1997).

As barreiras ao comércio internacional e ao investimento internacional têm sofrido uma redução e a internacionalização tem sido facilitada pelos avanços tecnológicos, melhoramento de infraestruturas, fluxos de informação cada vez mais acessíveis, aumento da disponibilidade e flexibilidade dos recursos financeiros, assim como pelo incremento da competição mundial. (Axxin e Matthyssens, 2001, 2002; Jones e Young, 2009).

Face às alterações que se verificam na estrutura da economia mundial, várias empresas tentam, assim, expandir as suas actividades para mercados externos. A expansão internacional fornece novos mercados potencialmente mais lucrativos e onde as empresas podem crescer.

Neste contexto as empresas procuram, cada vez mais, formas de aumentar a sua competitividade através da expansão das suas actividades para outros mercados. A internacionalização permite-lhes alcançar mais-valias negociais junto dos mercados e, desta forma, consolidarem-se como entidades economicamente viáveis (Teixeira e Diz, 2005). Assim, a internacionalização é encarada como uma escolha estratégica importante e um dos caminhos-chave para o crescimento da empresa (Lu e Beamish, 2001).

A crescente importância que o fenómeno da internacionalização tem ganho na economia mundial e as alterações que tem provocado no mundo empresarial têm suscitado o interesse

dos académicos. Na tentativa de analisar, definir e contextualizar este fenómeno vários estudos têm sido realizados.

No entanto, a internacionalização é um fenómeno de complexa conceptualização. Não existe, assim, uma definição que congregue em si um grau de unanimidade suficientemente forte, sendo possível encontrar várias interpretações do conceito na literatura (Coviello e McAuley, 1999)

Essencialmente, os equívocos assentam, por um lado, na oposição macro/micro, ou seja, entre a perspectiva das relações económicas nacionais e a óptica das actividades internacionais da empresa; por outro, no confronto “inward”/“outward”, ou seja, o confronto entre as operações que ocorrem “de fora para dentro” (importações, aquisição de tecnologia estrangeira, investimento directo estrangeiro) e as que ocorrem “de dentro para fora” (exportações, contratos de comunicação de *know-how* a parceiros não-residentes, investimento directo no estrangeiro) (Simões, 1997).

Na visão macroeconómica, o termo internacionalização tem sido usado para definir “o conjunto de fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados e serviços, dinheiro, ideias, e pessoas efectuadas entre dois ou mais Estados-nação.” (Grupo de Lisboa, 1994:40). Esta visão considera assim, a internacionalização como um modo de investimento em mercados estrangeiros explicada basicamente através da análise económica (Dunning, 1988; Buckley e Casson, 1992). Ainda de acordo com esta visão, o termo internacionalização é também usado para traduzir o crescente envolvimento de uma economia nacional nos fluxos transfronteiriços de bens, serviços e capitais.

A visão microeconómica, aplicada à empresa, considera a internacionalização como um processo de evolução contínuo, no qual a empresa aumenta o seu envolvimento internacional, em função de um maior conhecimento e compromisso com o mercado (Johanson e Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980). Este processo contínuo de aprendizagem sequencial leva ao aumento do envolvimento internacional da empresa e dos seus recursos de forma gradual. A internacionalização é vista numa lógica comercial e de projecção externa, podendo assumir duas facetas, uma de reforço do envolvimento num determinado mercado e outra de penetração sucessiva em novos mercados.

Uma outra perspectiva, também ela apontando para a ideia da internacionalização como um processo (estratégico) (Melin, 1992; Root, 1994), diferencia-se da anterior por não encarar o processo de internacionalização como imutável, podendo coexistir nele, tanto operações de expansão “outward” como operações de expansão “inward” (Welch e Loustarinen, 1988, 1993).

Assim, Welch e Loustarinen (1988;84) definem a internacionalização como: “the process of increasing involvement in international operations”. Vários autores consideram esta definição suficientemente ampla para abarcar os diferentes movimentos, modelos e caminhos que podem coexistir num processo de internacionalização, tanto “inward” como “outward”. Algumas abordagens tendem a concentrar-se apenas na lógica de projecção comercial externa, esquecendo-se de outros aspectos relevantes, tanto no movimento “de saída” como no “de entrada”.

Neste contexto, Calof e Beamish (1995;116) sugerem a seguinte definição para o conceito de internacionalização: “the process of adapting firm’s operations (strategy, structure, resources, etc.) to international environments.”.

E na mesma linha de pensamento, Andersen (1997:29) operacionaliza o conceito como “the process of adapting exchange transaction modality to international market characteristics.”

De facto, encontrar uma definição para o conceito de internacionalização que reúna consenso tem-se revelado uma tarefa complexa. Se, por um lado, a internacionalização é comumente aceite como um processo, por outro, tem sido difícil delimitar a profundidade do mesmo e encontrar uma definição que espelhe isso mesmo.

De acordo com Rialp e Rialp (2001), qualquer tentativa de definição deste conceito para ser precisa necessita de ser suficientemente ampla e específica para poder abarcar, simultaneamente, os processos de tomada de decisão que podem ser empiricamente observáveis. Estes autores consideram ainda, que a internacionalização deve ser entendida como um conjunto de operações que facilitam o estabelecimento de relações mais estáveis entre a empresa e os mercados internacionais através de modelos de desenvolvimento que podem ser simultaneamente “inward” e “outward”, e que ocorrem ao longo de um processo de crescente envolvimento internacional da empresa.

Rialp e Rialp (2001) defendem ainda, que a internacionalização deve ser vista de acordo com uma perspectiva holística. Coviello e McAuley (1999) sugerem que a definição proposta por Beamish (1990:77) vai ao encontro dessa perspectiva holística: “... the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries.” Em primeiro lugar, porque integra a aprendizagem interna da organização com os seus padrões de investimento. Segundo, porque reconhece que a internacionalização abarca, em si, tanto a componente comportamental como a componente económica. Terceiro, esta definição tem por base a internacionalização como um processo, ou seja, é dinâmica e evolutiva.

Uma quarta razão refere-se ao facto desta definição não restringir a internacionalização aos modelos “outward” de investimento, permitindo à empresa estar envolvida em actividades “inward” como por exemplo, a importação de tecnologia. Por último, segundo Coviello e McAuley (1999) esta definição implica que durante o processo de internacionalização as relações estabelecidas através das transacções internacionais podem influenciar o crescimento e expansão da empresa para outros países.

Na realidade, o conceito de internacionalização permanece envolto num complexo enredo de teorias e definições que parecem não reunir consenso entre os académicos, o que não tem contribuído para o desenvolvimento de uma base de conhecimento mais sólida acerca deste fenómeno.

Contudo, os académicos, de uma forma geral, parecem reconhecer que a internacionalização é um conceito demasiado amplo e dinâmico para ser definido por uma só perspectiva ou método explicativo, apesar da literatura disponível ainda não reflectir esse reconhecimento e ser ainda pouco integrativa.

Consequentemente, constatamos que a literatura engloba um largo número de representações que devem ser exploradas com maior coerência conceptual, empírica e metodológica, de forma a melhorar o conhecimento nesta área.

Por outro lado, a literatura mais recente tem reconhecido o carácter dinâmico e holístico da internacionalização. O que abre espaço para que estas características sejam introduzidas nos

estudos realizados, sobretudo através da integração de múltiplos métodos de análise, recolha de dados e, também de uma utilização mais integrativa da literatura existente.

### **3.2. Modos de Operação Internacional**

A escolha dos modos de operação internacional é considerada como uma decisão estratégica muito importante para a empresa (Agarwal e Romaswami, 1992).

Esta escolha representa uma componente crítica da actividade internacional da empresa, pois determina a intensidade e o tipo de controlo que empresa tem sobre as actividades que desenvolve num mercado estrangeiro (Morschett *et al*, 2010). Podemos definir o modo de operação internacional como “an institutional arrangement for organising and conducting international business transactions.” (Andersen, 1997:29).

Uma empresa que pretenda encetar o seu processo de internacionalização deve, assim, escolher o modo de operação que melhor se adequar à sua actividade, estratégia, estrutura organizacional, às suas competências internas, meios financeiros e capacidade de gerir relações. Pois, esta escolha pode exercer uma influência duradoura sobre as actividades e opções tomadas pela empresa (Morschett *et al*, 2010).

A literatura sobre o negócio internacional apresenta diversas propostas de tipologia de modos de operação internacional, ou “modos de entrada” como são também conhecidos. No entanto, Welch, *et al* (2007) consideram que a expressão “modos de entrada” se tornou um termo genérico para classificar os modos de operação internacional em todas as situações, mesmo quando há mudanças de modo de operação e o contexto de entrada no mercado já não se aplica. Os autores argumentam que várias estudos têm demonstrado que a mudança de modo de operação é frequente nas empresas que se internacionalizam, pois “whatever the reasons for the choice of a particular mode at the outset, circumstances are bound to change, which may lead to a perception that the initial mode should be altered in a certain way.” (Welch *et al*, 2007:11). A alteração do modo de operação coincide, assim, com a evolução no tempo da presença da empresa num determinado mercado, traduzindo a dinâmica do processo de internacionalização (Viana e Hortinha, 2005).

De forma a classificar os modos de operação internacional podemos encontrar vários esquemas na literatura. Alguns autores estabelecem classificações em função da propriedade de activos no estrangeiro; em função da localização da produção; outros ainda, consoante o tipo de relações estabelecidas no país de destino.

Todavia, a distinção mais comum é feita entre três grupos de modos de operação internacional: formas de exportação, formas contratuais e modos de investimento (Root, 1994; Welch *et al*, 2007, Morschett, *et al*, 2010).

Visto que o nosso trabalho se foca essencialmente no IDE e de forma a não tornar a análise dos modos de operação internacional demasiado extensa iremos abordar sucintamente as formas de exportação e as formas contratuais, fazendo, mais adiante, uma análise mais detalhada do IDE como modo de operação internacional.

A *exportação* é a forma mais utilizada pelas empresas para penetrar nos mercados internacionais (Welch *et al*, 2007). Neste modo de operação, a produção de bens é feita no país de origem da empresa, sendo depois vendidos a um país ou países diferentes.

Esta opção não requer um grande envolvimento dos recursos humanos e financeiros da empresa, pois não exige o investimento em actividades produtivas no exterior (Viana e Hortinha, 2005). Tornando-se uma opção menos arriscada e que requer um nível de investimento inferior, quando comparada com outras formas de operação, como o IDE. Assim, a exportação revela-se uma opção apropriada para empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização e que por isso têm reduzido experiência e conhecimento sobre os mercados internacionais. Por estas razões, a maioria das PME opta por esta forma de operação internacional.

Podemos, então, distinguir três tipos de exportação: a indirecta, a directa e própria (Root, 1994, Simões, 1997a)

A *exportação indirecta* corresponde à situação em que a empresa produtora vende os seus produtos a um intermediário nacional, sendo este último quem se ocupa da actividade de exportação propriamente dita, exportando para um ou mais países estrangeiros.

Assim, a empresa produtora coloca os seus produtos no estrangeiro sem ter grande envolvimento em todo o processo, nomeadamente na selecção de mercados, aproveitando os conhecimentos e a rede de distribuição do intermediário nacional. Esta forma de exportação é sobretudo utilizada por empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização e que têm um fraco conhecimento dos mercados internacionais, pois é a forma de exportação mais simples e que envolve menor risco, ocorrendo muitas vezes de forma ocasional (Jarillo e Martinez, 1991)

Este tipo de exportação não exige grande mobilização de recursos financeiros ou humanos. Por outro lado, não permite que haja uma aprendizagem concreta por parte da empresa relativamente aos mercados internacionais, dada a relação de dependência face ao intermediário.

A *exportação directa* ocorre quando o produto é vendido a intermediários sediados no país de destino, sendo portanto, o fabricante a exportá-lo, e o intermediário encarregar-se da distribuição dos produtos.

A forma mais básica de levar a cabo este tipo de exportação é através de importadores, agentes ou distribuidores no mercado-externo. Os importadores adquirem as mercadorias, encarregam-se da sua comercialização por sua conta e risco, e os agentes actuam em representação da empresa exportadora, contactando clientes, angariando encomendas e efectuando cobranças.

Neste sentido, a exportação directa exige um melhor conhecimento do processo de exportação, o desenvolvimento de contactos e estudos de mercado, a gestão da documentação e dos transportes e estabelecimento de políticas de preços (Young, *et al*, 1989; Viana e Hortinha, 2005).

Esta forma de exportação requer um maior envolvimento e compromisso com o processo de internacionalização, que deve ser encarado como uma actividade permanente e não como algo esporádico. Exige, ainda uma maior disponibilidade de recursos, melhor conhecimento dos mercados e é, por isso, mais arriscada em comparação com a exportação indirecta. Por outro lado, permite uma maior proximidade ao mercado-externo, sendo mais fácil a adaptação dos produtos a cada mercado e a possibilidade da sua diferenciação.

No que respeita a *exportação própria* não existem intermediários na relação entre a empresa produtora e o cliente final, ou seja, a empresa contacta directamente com os seus clientes encarregando-se da distribuição dos produtos (Simões, 1997a).

Esta opção permite um maior controlo por parte da empresa sobre as suas actividades externas, sendo necessário um conhecimento mais profundo dos mercados em que a mesma está a operar, ao mesmo tempo que permite aprofundar esse mesmo conhecimento visto que a empresa se encontra totalmente envolvida no processo. Todavia, esta forma de operação leva a um aumento significativo dos riscos e dos recursos nela empregues, nomeadamente humanos e financeiros.

Relativamente às *formas contratuais*, como modos de operação internacional, estas podem tomar inúmeros formatos: contratos de licença; contratos de *franchising*; contratos de gestão; contratos de fornecimento de infraestruturas/unidades industriais; contratos de prestação de serviços de engenharia; fabricação sob contrato e subcontratação e; alianças (Root, 1994; Simões, 1997a).

As formas contratuais correspondem a acordos feitos entre empresas de diferentes países, com um carácter duradouro, mas definido, traduzindo-se na transferência unilateral ou recíproca de conhecimento, tecnologia, serviços e direitos. Na sua maioria dos diferentes formatos contratuais integram-se numa lógica de abordagem e penetração nos mercados, sendo assim alternativas à exportação e aos modos de investimento (Simões, 1997a).

De forma a não tornar esta análise demasiado intensiva devido aos inúmeros tipos de formas contratuais existentes, iremos abordar sucintamente quatro formas contratuais, a saber: os contratos de licença, os contratos de *franchising*, os contratos de gestão e as alianças, por considerarmos serem estas as mais utilizadas.

Os *contratos de licença* consiste num acordo contratual em que uma empresa concede a outra determinados direitos de propriedade patenteados, determinados conhecimentos tecnológicos não patenteados (*know-how*), e/ou autoriza a exploração de direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, desenhos), acompanhados ou não de serviços adicionais (Simões, 1997a).

O licenciamento é uma forma de operação nos mercados especialmente relevante para empresas que têm propriedade intelectual (que pode ser patenteada) ou algum activo que é legalmente protegido e que adiciona valor à sua oferta no mercado (Ferreira *et al*, 2011).

O recurso a um contrato de licença tende a verificar-se quando o capital para investir é escasso e quando é difícil entrar em determinado mercado por força de restrições às importações (Taggart e McDemortt, 1993). Por outro lado, o licenciamento acarreta a desvantagem da empresa se tornar mais vulnerável, por força do controlo limitado que dispõe sobre o comportamento da empresa licenciada, podendo este tornar-se num potencial concorrente. Para além disso, o contrato de licença implica alguns custos quer ao nível da formalização e transferência dos conhecimentos, quer ao nível a adaptação da tecnologia às condições locais (Simões, 1997a).

No que respeita os *contratos de gestão*, estes pressupõem que o controlo operacional de determinada empresa seja assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração. Este contrato combina no país de destino: capital local, *know-how* e capacidade de gestão, podendo haver um maior controlo do negócio e o acesso a mercados com barreiras ao IDE por parte da empresa que assume o controlo operacional. Por outro lado, esta forma de actuação tem a vantagem de facilitar a rápida expansão internacional, dado que não exige grandes investimentos nos novos mercados externos.

Neste caso, pode dizer-se que há uma exportação de serviços, uma vez que a empresa que assume a gestão revela conhecimento do negócio pondo-o em prática (Jarillo e Martinez, 1991). Esta opção é utilizada sobretudo no sector dos serviços, no entanto, podemos especificar alguns sectores, como o sector hoteleiro, a exploração mineira, exploração de petróleo ou exploração de unidades de saúde. Nestes casos, os detentores dos activos, cedem a gestão do mesmo a empresas especializadas que, para além da capacidade de gestão, tem o conhecimento do negócio e a ligação a redes de apoio e de distribuição.

O *franchising* é um acordo pelo qual uma empresa (franchisador) licencia um certo número de revendedores (franchisados) para comercializarem ou produzirem um produto/serviço desenvolvido pelo franchisador, utilizando o nome e a marca registada deste, bem como os seus serviços, o seu *know-how* e os seus métodos de fazer negócio (Viana e Hortinha, 2005).

O *franchising*, muito utilizado nos dias de hoje, apresenta certas semelhanças com o licenciamento, embora envolva uma componente comercial mais profunda e um conceito de negócio mais preciso. As diferenças entre estas duas formas contratuais, situam-se ao nível da relação estabelecida entre as partes, nomeadamente no que respeita ao controlo, pois, no licenciamento é o licenciado que desenvolve o negócio à sua maneira (Viana e Hortinha, 2005).

As principais vantagens desta opção centram-se no reduzido risco que este acarreta, e o facto de permitir uma rápida penetração num mercado, proporcionada pela existência de uma marca já conhecida. Por outro lado, o baixo nível de controlo que o franchisador tem sob a utilização da sua marca em comparação a outras formas de operação, e a dificuldades em adaptar o conceito de negócio a contextos culturais diferentes são pontos negativos.

No que respeita às *alianças*, podemos defini-las como acordos entre empresas, caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes (Simões, 1997a).

Esta forma de operação tem-se tornado uma das formas de expansão internacional mais utilizadas nos últimos anos, pelo facto das empresas enfrentarem cada vez mais pressões internacionais e necessitarem de auxílio nos mercados externos, de forma a não se tornarem vulneráveis às acções dos seus concorrentes (Viana e Hortinha, 2005).

As alianças permitem diminuir custos e riscos tendo em conta que se baseiam nos conhecimentos da entidade externa. Com este tipo de acordo as empresas tem oportunidade de obter economias de escala e de aprendizagem bem como explorarem sinergias, facilitando ainda a rápida entrada no mercado e o acesso a tecnologia. Um das desvantagens desta forma de internacionalização consiste na dificuldade de coordenação institucional, dado que, naturalmente se verificam diferenças, nomeadamente ao nível dos objectivos, das políticas de gestão e dos horizontes temporais e geográficos das duas empresas (Simões, 1997a). Assim, como uma maior exposição a comportamentos oportunistas do parceiro de aliança.

### **3.2.1. Importância do IDE como Modo de Operação Internacional**

O fenómeno da internacionalização empresarial emergiu, sobretudo, no último quartel do século XX, tendo sido rapidamente considerado como um motor de crescimento e da integração económica global.

Como já constatámos, a internacionalização pode assumir diferentes formas, podendo mesmo efectuar-se através da combinação de vários modos de operação internacional. Uma das mais importantes formas de concretização da internacionalização é o IDE devido ao impacto que tem na economia mundial.

Nas últimas décadas, acompanhando o ritmo crescente das actividades internacionais das empresas, a circulação, sem restrições, de fluxos de capitais entre as várias regiões do globo generalizou-se, no que podemos analisar como um dos fortes sinais da globalização. Desde meados da década de 1980 e, sobretudo durante a década de 1990, os fluxos de IDE registaram níveis de crescimento superiores, não só ao do comércio de bens e serviços como do crescimento económico mundial (Stroker, 2000; Patterson, *et al*, 2004).

Numa primeira análise aos fluxos de IDE, durante as décadas de 1980 e 1990, poderia afirmar-se que estes eram quase exclusivamente conduzidos por empresas de grande dimensão com origem em países desenvolvidos. Actualmente, esta análise demonstra que o IDE se tornou um fenómeno global (Costa, 2005), pois constatamos que apesar de uma grande fatia do IDE continuar a ser desenvolvido por empresas multinacionais (EMN) com sede em países desenvolvidos, actualmente, regista-se um crescendo de importância dos fluxos de IDE com origem nas economias dos países em desenvolvimento (UNCTAD, 2009). Outra alteração significativa é o facto de se ter tornado frequente a realização desta forma de investimento por parte de empresas de pequena e média dimensão, com origem em países tradicionalmente receptores de IDE (Costa, 2005).

Nos últimos 30 anos assistimos a uma abertura e modernização das economias em todas as regiões do globo. Vários autores (Thomsen, 2000; Ruzzier, *et al*, 2006), atribuem a crescente globalização e integração dos mercados ao progresso tecnológico registado nos últimos anos e à desregulamentação e liberalização dos mercados.

As reformas levadas a cabo, nas últimas décadas, pelos governos de varias países, nomeadamente as privatizações, a desregulamentação e, a desmopolização dos mercados nacionais criaram um ambiente que promoveu a globalização e o investimento internacional (Miyake e Sass, 2000; Cho, 2003). Miyake e Sass (2000) acrescentam ainda, que as reformas realizadas a nível nacional resultaram numa maior competição entre os países, enquanto que a liberalização internacional do investimento e do comércio criaram condições para o aumento do nível de competição nos mercados mundiais. O que levou as empresas a sentirem a necessidade de investir no estrangeiro, explorando as suas vantagens competitivas, de forma a competir efectivamente com os seus rivais.

Bouma (1996) explica o crescimento dos fluxos de IDE salientando o período de expansão da economia mundial, que caracterizou a segunda metade da década de 1980, permitindo o desenvolvimento das empresas a nível internacional e a busca de novos mercados. Este autor destaca ainda, a vaga de internacionalização, que explica, se deve à queda dos custos de transporte e comunicação; ao desenvolvimento tecnológico; ao aumento da concorrência global e à emergência de novos mercados, com destaque para a Ásia e para a América Latina.

Por outro lado, destaca-se a orientação da política económica dos países, que se tornou mais receptiva ao IDE, através da realização de reformas que permitiram a abertura de sectores que se encontravam vedados ao sector privado e da alteração de políticas de substituição de importações por políticas de atracção de IDE (JBICI, 2002).

Juntamente com o comércio internacional, o IDE tem vindo a ser reconhecido como um motor crucial do crescimento económico e industrial dos países desenvolvidos, assim como uma força integradora dos países em desenvolvimento na economia mundial, podendo ter um efeito positivo no crescimento económico destes países (UNIDO, 2009).

A OECD (2008) considera o IDE como factor-chave na integração económica, podendo potenciar a estabilidade económica, promover o desenvolvimento económico e melhorar o bem-estar das sociedades.

Actualmente, praticamente todos os países procuram atrair IDE. Num mundo caracterizado pela globalização e liberalização dos mercados internacionais, todas as empresas, quer sejam de pequena, média ou grande dimensão estão sujeitas à competição internacional. Neste

contexto, existem cada vez mais empresas oriundas de diferentes países e que actuam em diferentes sectores de actividade a prosseguir estratégias de internacionalização através do IDE. Esta tendência tem sido guiada pela interacção entre das alterações à tecnologia às comunicações envolvendo as estratégias empresariais no sentido de uma foco mais global (Cho, 2003).

O IDE permite às empresas responder de forma mais efectiva a uma oportunidade emergente ou uma ameaça num mercado estrangeiro, embora seja considerado como um caminho de alto risco (Welch, *et al*, 2007), em especial, para as PME que enfrentam mais dificuldades quando executam operações de IDE do que as grandes empresas (Mutinelli e Piscitello, 1998).

Durante a década de 1990, os fluxos de IDE registaram um enorme crescimento alcançando máximos históricos. Estes fluxos concentraram-se maioritariamente em países desenvolvidos, mais concretamente nos Estados Unidos da América (EUA), na União Europeia (EU) e no Japão. A concentração dos fluxos de IDE nesta “Triade” de países, como foram apelidados pela UNCTAD (1991), deve-se essencialmente ao facto destes países possuírem nas suas estruturas económicas as grandes empresas com capacidade para enveredarem por estratégias de internacionalização tão exigentes como é o caso do IDE.

Na segunda metade da década de 1990, os países desenvolvidos eram responsáveis por cerca de 90% dos *outflows* de IDE, assim como absorviam cerca de dois terços de todos os *inflows* (UNCTAD, 1998). Contudo, registava-se já uma tendência para o crescimento da importância dos países em desenvolvimento que representavam cerca de 37% do IDE global, comparado com os 17% que detinham no início da década (Rutsch, 1999). De registar ainda, o crescimento dos fluxos no sector dos serviços, que reflecte também a alteração da estrutura das economias dos países desenvolvidos, onde o sector terciário passou a concentrar a maior parte da actividade económica desses países.

Após a década de 1990 ter sido marcada pelo crescimento forte e estável dos fluxos de IDE registou-se uma quebra dos mesmos entre 2001 e 2003 na ordem dos 27%. Que se fez sentir sobretudo nos países desenvolvidos como resultado de um decréscimo considerável das fusões e aquisições (F&A), que se tinham imposto na década anterior como a principal forma de concretização do IDE nestes países. O desaceleramento da economia mundial entre 2001 e 2003 intensificou as pressões competitivas, levando as empresas a procurar localizações mais

baratas para os seus investimentos, tendo-se registado uma redistribuição dos fluxos de IDE para os países em desenvolvimento (Cho, 2003).

Nos anos se seguiram os fluxos de IDE voltaram a crescer cerca de 40% em média entre 2003 e 2007 nos países desenvolvidos. Sendo que em 2007, foi alcançado um máximo histórico de fluxos de IDE no valor de \$1,8 biliões de dólares (UNCTAD, 2008).

Porém, em 2008 devido à crise financeira e à recessão mundial, o IDE global sofreu uma queda de 21%, sendo que os países desenvolvidos foram os mais atingidos com um decréscimo nos seus fluxos na ordem dos 33%, enquanto o investimento nos países em desenvolvimento se mostrou mais resiliente tendo crescido cerca de 4% (UNCTAD, 2009).

A estrutura do IDE sofreu alterações significativas durante a década de 2000. Embora os EUA e os países que compõem a UE continuarem a concentrar a maioria dos fluxos de IDE, os países em desenvolvimento, nomeadamente a China, o Brasil e a Rússia, têm ganho uma relevância cada vez maior e representam já, em conjunto com as economias em transição quase metade dos fluxos globais de IDE (UNCTAD, 2010).

As economias em desenvolvimento e em transição atraem mais o investimento de raiz que os países desenvolvidos. Ainda que a maioria das F&A continuem a ter lugar sobretudo nos países desenvolvidos, tem-se registado o crescimento destas operações nas economias em desenvolvimento e em transição. Ao mesmo tempo que se regista o declínio dos países desenvolvidos como localização preferencial para a realização do IDE, quando comparados com outras regiões do mundo, sendo que a UNCTAD (2009) prevê o acentuar desta tendência nos próximos anos.

Quanto à distribuição do IDE por sectores de actividade, os serviços consolidaram a sua posição como sector onde é feito mais investimento, sendo que a UNCTAD (2010) prevê que o seu crescimento continue a ser rápido.

Neste contexto, o IDE tem sido, ao longo das últimas três décadas, o espelho da crescente globalização e liberação dos mercados e das economias, tornando-se ele próprio como a face mais proeminente da globalização na sua rápida integração da produção e dos mercados nas

últimas décadas. O IDE tem sido assim, uma das características principais da globalização da economia mundial, sendo também bastante susceptível à forma como a mesma se desenvolve.

### **3.2.1.1. O Investimento Directo Estrangeiro (IDE)**

Uma parte importante dos movimentos internacionais de capital está associado ao investimento estrangeiro, o qual pode assumir duas formas distintas: o investimento directo no estrangeiro (IDE) e o investimento indirecto no estrangeiro, também conhecido como investimento de carteira ou de *portfólio* (Dunning, 1993)

Para melhor compreendermos o conceito de IDE é necessária a sua distinção face ao investimento de carteira, que constitui um tipo de investimento menos abrangente, penetrante e com um carácter de curto-prazo.

De facto, o investimento de carteira traduz-se na aquisição, por um indivíduo ou entidade, de parte minoritárias de uma empresa localizada num mercado externo. Existe, assim, apenas uma transferência internacional de capital financeiro, sendo esta organizada através do mercado, passando o respectivo controlo do vendedor para o comprador. O objectivo que lhe está subjacente é o de realizar mais-valias sobre os títulos detidos, geradores de rendimento, sendo que isso não lhe garante qualquer poder de controlo ou participação na gestão da empresa emissora dos mesmos.

No que respeita o IDE, as várias definições encontradas na literatura utilizam a noção de controlo, no sentido em que o investidor detém uma entidade, uma empresa, localizada no estrangeiro sobre a qual exerce o seu poder de decisão relativamente à forma como esta é gerida.

Desta forma, o IDE implica, por um lado, uma relação de longo-prazo entre o investidor e a empresa receptora do investimento (o que exclui os investimentos de carteira) e, por outro, que o investidor detenha poder de decisão na gestão da empresa localizada no estrangeiro. Como podemos constatar pela definição adoptada pelo *World Investment Report* da UNCTAD (1999:465) que define desta forma o IDE:

(...)an investment involving a long-term relationship and reflecting a lasting interest and control of 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 (foreign direct enterprise, affiliate enterprise or foreign affiliate).

Constatamos assim, que o IDE não se trata apenas de uma mera transferência de recursos, mas também da aquisição de controlo. A filial não tem apenas uma obrigação financeira para com a empresa-mãe, ela passa a fazer parte dessa mesma estrutura organizacional (Krugman e Obstfeld, 2003).

A definição produzida por Moosa dá conta dos diferentes tipos de controlo a que os proprietários têm acesso: “Foreign Direct Investment is the process whereby residents of one country (the source country) acquire ownership of assets for the purpose of controlling the production, distribution and other activities of a firm in another country (the host country)” (Moosa, 2002:1).

Assim, como a definição de Fontoura (1997:39), que destaca os diferentes aspectos do exercício do poder de decisão: “

O IDE caracteriza-se por envolver a transferência para outro país (o país de acolhimento) de um «pacote» de activos e produtos intermediários que inclui capital financeiro, tecnologia, know-how, técnicas de gestão, liderança e acesso a mercados externos, controlando o investidor o uso dos recursos que transfere.

No entanto, a questão que estas definições colocam tem que ver com o estabelecimento de uma linha que separe o controlo do não-controlo. O Fundo Monetário Internacional propõe que a noção de controlo seja entendida num contexto mais abrangente: como a capacidade de influenciar a gestão da empresa noutro país. Conforme fica patente na definição de IDE adotada por esta instituição:

Foreign Direct Investment reflects the objective of obtaining a lasting interest by a resident entity in one economy (“direct investor”) in an entity resident in an economy other than that of the investor (“direct investment enterprise”). The lasting interest

implies the existence of a long-term relationship between the direct investor and the enterprise and a significant degree of influence on the management of the enterprise. Direct investment involves both the initial transaction between the two entities and all the subsequent capital transactions between them and among affiliated enterprises, both incorporated and unincorporated. (IMF, 1993: 86)

O critério mais usual consiste em delimitar a percentagem de capital social que assegura o controlo de uma empresa no estrangeiro. Contudo, não existe consenso relativamente aos valores mínimos que asseguram este controlo. Para a maioria dos países varia entre 10 e 25%. O IMF aplica, desde 1993, a norma de 10% em todos os países membros (Fontoura, 1997).

Na mesma linha,, a OECD 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.” (OECD, 2008:19). Esta organização considera que a aquisição de, pelo menos, 10% das acções de uma empresa com direito a voto demonstra a vontade de adquirir um interesse duradouro na empresa.

Quando a estrutura do capital é dispersa, o domínio efectivo da empresa pode ser exercido com posições minoritárias, existindo também outras formas de assegurar esse domínio, como a existência de contratos de transferência de tecnologia e de fornecimento de matérias-primas, o que, quanto muito, irá assegurar um controlo “partilhado”.

### **3.2.1.2. Tipos e formas de concretização do IDE**

O IDE é a forma de operação internacional que exige um maior envolvimento da empresa nos mercados estrangeiros

O elemento fundamental que distingue o IDE de outras formas de operação internacional é o controlo sobre as políticas de gestão e as decisões sobre os activos no estrangeiro (Moosa, 2002).

Como já referimos, o IDE requer um maior envolvimento por parte da empresa investidora e da sua estrutura, ou seja, um maior empenho dos seus recursos, nomeadamente: financeiros, humanos e tecnológicos. Assim como, um conhecimento profundo do mercado externo, o que será fundamental de forma a fornecer elementos de confiança e garantia à empresa aquando do início do projecto. Em geral, existe a percepção de que o IDE é o método de penetração mais forte e eficaz, numa base sustentável de longo-prazo, ainda que normalmente seja mais arriscado e mais caro (Welch *et al*, 2007).

O IDE pode ser classificado através da perspectiva do país investidor e do país receptor do investimento. Na perspectiva do país investidor, Caves (1971) distinguiu o IDE entre horizontal, vertical e conglomerado. O IDE horizontal corresponde a uma expansão horizontal da empresa para produzir os mesmos ou produtos similares no estrangeiro, ou seja, a criação de uma réplica dos seus negócios e operações do mercado doméstico no mercado externo. O IDE vertical, por outro lado, é realizado com o propósito de explorar as matérias-primas e componentes de origem e/ou através da produção final e distribuição. Já o terceiro tipo de IDE, o conglomerado, envolve tanto o IDE horizontal como o vertical.

Na perspectiva do país receptor, o IDE pode ser classificado como substituto de importações, estimulador de exportações e, investimentos que são realizados por iniciativa governamental (Moosa, 2002).

O primeiro envolve a produção de produtos anteriormente importados pelo país de destino. Este tipo de IDE é determinado por factores como a dimensão do mercado do país receptor do investimento, custos de transporte e barreiras proteccionistas. O IDE estimulador de exportações é motivado, por exemplo, pelo desejo de obter novas origens de *inputs*, como matérias-primas e produtos intermédios. Este IDE é considerado estimulador de exportações no sentido em que, o país receptor do investimento aumentará as suas exportações de matérias-primas e produtos intermédios para o país investidor e outros. Por último, os investimentos são originados por iniciativa dos governos para melhorar o quadro económico dos seus países, através de incentivos a investidores estrangeiros.

Enquanto forma de operação internacional podemos analisar o IDE tendo em conta dois eixos: o modo de concretização do investimento e o nível de propriedade (Simões, 1997a)

Quanto aos modos de concretização do investimento podemos distinguir entre o Investimento de Raíz (*greenfield investment*) e a Aquisição.

O investimento de raiz, pressupõe que a empresa cria no mercado externo uma nova empresa, sendo por isso necessário desenvolver todos os esforços necessários à implementação da empresa, organizando uma nova estrutura com todos os investimentos que lhes estão associados. Esta abordagem permite à empresa moldar a filial à sua imagem. Contudo, é um processo bastante mais moroso que a aquisição, exigindo um esforço bastante maior de conhecimento do mercado, recrutamento e selecção de recursos humanos, assim como, o da criação de uma rede de relações com fornecedores, distribuidores e clientes. Este processo é apenas facilitado se a empresa já estiver implementada neste mercado através de outra forma de operação internacional.

A Aquisição ou Fusão com uma empresa estabelecida no país receptor do investimento é uma forma de abordagem bastante mais rápida que o investimento de raiz. Em ambos os casos, fusão ou aquisição é apenas necessária a transferência de propriedade da empresa já existente. Assim, é possível recuperar o investimento realizado num menor espaço de tempo, dado que a empresa já está a operar permitindo aproveitar desde logo uma quota de mercado já existente e estrutura que já está montada.

Esta abordagem é particularmente adequada aos casos em que se pretende ter acesso a um conjunto de recursos escassos ou específicos, ou obter sinergias com outras actividades ou produtos já detidos pela empresa adquirida.

No processo de aquisição ou fusão podem surgir dificuldades que não se colocam no investimento de raiz, nomeadamente no que concerne à identificação e selecção das empresas alvo, dada a dificuldade em proceder a uma avaliação exacta das competências disponíveis. Tratando-se da aquisição do controlo de uma empresa por parte de outra, podem surgir problemas em termos de incompatibilização cultural da empresa-mãe e da empresa adquirida, bem como dificuldades em concretizar sinergias.

A escolha entre o investimento de raiz e aquisição depende maioritariamente da combinação efectiva dos meios à disposição da empresa e dos recursos disponíveis no mercado externo (Dikova e Witteloostujin, 2007).

No que se refere ao nível de propriedade, podemos distinguir dois tipos: a chamada *sole-venture* e a *joint-venture* (Welch *et al*, 2007). A escolha entre estes dois tipos baseia-se na necessidade de controlo dos activos da subsidiária (Dikova e Witteloostujin, 2007).

A *sole-venture* pressupõe que a empresa se internacionaliza, através do IDE assumindo sozinha o controlo total das actividades, ou seja, não estabelece qualquer parceria para tal (Simões, 1997a).

Esta forma de internacionalização permite o controlo total das operações nos mercados externos, sendo mais fácil a transposição das formas de actuar da casa-mãe para a filial, nomeadamente em termos de marketing, finanças e recursos humanos. Por outro lado, como não existe qualquer parceria, a empresa é autónoma na tomada de decisões quanto às políticas a seguir, ao contrário das *joint-ventures*, sendo mais fácil proteger o nome da marca e a tecnologia da casa-mãe, assim como, manter os níveis de qualidade do produto.

A *joint-venture* consiste numa associação entre duas ou mais empresas para a constituição de uma terceira, pressupondo a partilha de riscos, de activos e de resultados, estando normalmente sediada nos países de destino do investimento directo (Jarillo e Martinez, 1991). O modelo clássico de constituição de uma *joint-venture* consiste numa empresa contribuir com a tecnologia, e eventualmente com a capacidade de gestão e a ligação a outros mercados externos, enquanto outra empresa, normalmente sediada no país de destino da internacionalização, contribui com o conhecimento sobre as especificidades e características desse mercado que facilitam a entrada naquele novo mercado podendo facilitar a penetração no mesmo.

A participação das empresas parceiras na nova empresa pode ser feita através de meios pecuniários, de tecnologia, *know-how*, recursos humanos, etc. Esta estratégia permite uma penetração num mercado externo com menor investimento e menor risco, dado que existe uma partilha desses factores.

### 3.3. Teorias do IDE e a Internacionalização das PME

Tradicionalmente, a internacionalização tem sido, sobretudo, desenvolvida pelas grandes empresas. Consequentemente, grande parte da literatura sobre este fenómeno tem focado a sua análise nas operações internacionais das EMN, mais especificamente nas suas operações de IDE (McDougall e Oviatt, 1996; Rialp e Rialp, 2001).

Nas últimas décadas, a internacionalização deixou de ser um fenómeno circunscrito às EMN, nomeadamente devido à crescente presença das PME nos mercados internacionais. Com efeito, as PME têm vindo a internacionalizar-se de forma crescente, mais rápida e mais imediata, fazendo uso de uma variedade de modos de operação, incluindo o IDE (Jones, *et al*, 2009).

Anteriormente, as PME eram vistas como empresas cujas actividades se circunscreviam aos seus mercados domésticos, nomeadamente, devido às limitações que enfrentavam ao nível do acesso ao capital, ao nível da gestão, falta de experiência, restrições ambientais, entre outros. Nos últimos anos, as PME tem levado a cabo a internacionalização das suas actividades, encontrando-se activas em uma ou mais regiões do globo, transformando-se em peças importantes a nível regional e global (Ruzzier, *et al*, 2006).

As teorias clássicas que tentam explicar o ocorrência do IDE, analisam este fenómeno, a partir do pressuposto de que a capacidade potencial da empresa para investir no estrangeiro assenta no controlo ou posse de um tipo de activo e/ou vantagem específica da empresa. Estas vantagens específicas irão compensar a empresa no caso de existirem possíveis desvantagens de localização resultantes do conhecimento mais profundo que as empresas locais têm dos seus mercados. Como exemplos de teorias que assentam nestes pressupostos temos a Teoria da Vantagem Monopolística (Hymer, 1960; Kindleberger, 1976, citados em Costa, 2005); a Teoria da Internalização (Bucley e Casson, 1976, 1985, citados em Costa, 2005); e o Paradigma Eclético (Dunning, 1979, 1980, 1988, citados em Costa, 2005), entre outras.

Em geral, estas explicações clássicas sobre o IDE são caracterizadas por se basearem na análise económica. Assim, elas tendem a estabelecer as suas variáveis explicativas nos custos de transacção, assim como nos custos dos factores. No entanto, estas propostas são criticadas

pela sua falta de dinamismo e por terem uma aplicação limitada ao processo de internacionalização das PME (Rialp e Rialp, 2001; Halbe e Koenraads, 2008).

De forma a colmatar a inexistência de um quadro teórico sobre a internacionalização das PME, as várias teorias explicativas do IDE têm sido, de uma forma isolada e não relacional, empiricamente aplicados às PME. Todavia, sem grande sucesso, nomeadamente devido ao reconhecimento de que as PME diferem largamente das EMN, no que respeita o estilo de gestão, estrutura de propriedade e escala de operações. O que faz com que a sua estrutura e processos sejam menos rígidos, sofisticados e complexos comparados com os que são tipicamente desenvolvidos pelas EMN (Rial e Rialp, 2001). Como reconheceram Shuman e Seeger (1986:8) “smaller business are not smaller versions of big business”.

Neste contexto, o desenvolvimento e investigação sobre a internacionalização das PME torna-se essencial, visto que as teorias existentes não conseguem explicar este fenómeno (Coviello e McAuley, 1999; Fillis, 2001).

De facto, nas últimas décadas o interesse pelo processo de internacionalização das PME tem aumentado significativamente, focando sobretudo o seu interesse nas várias etapas do processo de internacionalização (Fillis, 2001; Ruzzier, *et al*, 2006). Em especial, desde a década de 1980, quando as PME começaram a envolver-se na competição nos mercados internacionais devido à globalização e às alterações na forma de comunicar que permitiram encurtar as distâncias (Coviello e McAuley, 1999).

Tendo em consideração que o principal objecto do nosso trabalho incide sobre o processo de internacionalização das PME através do IDE, a nossa análise irá centrar-se nos modelos que, pensamos, melhor descrevem e explicam este processo. Apesar de constatarmos que os modelos por nós analisados não dão o mesmo destaque ao IDE. Assim, iremos analisar os principais modelos de etapas, com especial ênfase para o Modelo de Uppsala e o Modelo de Inovação; a Perspectiva das Redes; a Teoria da *International New Venture*; e, o Modelo de *International Entrepreneurship*.

### **3.3.1. Modelos de Etapas**

Tendo como base a teoria do crescimento da empresa (ver Penrose, 1959; Aharoni, 1966) e a teoria que analisa o comportamento da empresa (ver Cyert e March, 1963), os modelos de etapas descrevem a internacionalização como um processo de desenvolvimento gradual da expansão da empresa ao longo de um período de tempo, nomeadamente vários anos (Melin, 1992).

De acordo com estes modelos, a internacionalização desenvolve-se através de etapas, desde a forma mais simples até à forma mais complexa de operação no mercado estrangeiro. É, portanto, expectável que as empresas que iniciam os seus processos de internacionalização através de modos de operação menos exigentes, resolvam ao longo desse processo adoptar formas progressivamente mais exigentes, como é o caso do IDE. Razão que leva alguns autores a considerar que os modelos de etapas, apesar do seu foco nas actividades exportadoras, reflectem também a opção pelo IDE (Coviello e McAuley, 1999).

Assim, estes modelos relacionam-se mais directamente com as PME (Rialp e Rialp, 2001) pois, consideram a internacionalização como um processo de aprendizagem baseado na acumulação gradual de conhecimento experimental sobre o mercado estrangeiro que leva a empresa a aumentar o seu grau de envolvimento com os mercados externos.

#### **3.3.1.1. Modelo de Uppsala**

O modelo de Uppsala baseia-se no trabalho realizado pelos autores Johanson e Wiedershiem-Paul (1975) e mais tarde desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977, 1990).

Este modelo foi pioneiro na interpretação da internacionalização como um processo de desenvolvimento gradual ao longo do tempo (Rialp e Rialp, 2001). De acordo com este modelo, o processo desenvolve-se interactivamente, por um lado, através do desenvolvimento do conhecimento que a empresa adquire sobre os mercados externos e, por outro, através de um crescente compromisso de recursos com destino aos mercados estrangeiros.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) consideraram que a falta de conhecimento e/ou recursos e a incerteza daí resultante para a empresa seriam os maiores obstáculos à internacionalização. O problema da incerteza seria reduzido através de um processo incremental de aprendizagem sobre os mercados e operações no estrangeiro. Desta forma, o desenvolvimento das actividades no estrangeiro iria acontecer através de uma série de etapas sucessivas, a que os autores chamaram – *establishment chain*, na qual identificaram quatro fases, através das quais a empresa aumenta o seu compromisso de recursos levando a diferentes experiências e informações sobre os mercados.

Na primeira etapa, a empresa começa por realizar exportações esporádicas, não havendo, por isso, um compromisso efectivo com o mercado e a empresa não obtém informações regulares sobre o mesmo. De seguida, a empresa empreende a segunda etapa, na qual começa a exportar através de um agente, sendo através deste que obtém informações sobre o mercado. A terceira etapa, permite à empresa implementar uma subsidiária de vendas, controlando assim os fluxos de informação que lhe chegam. Por último, na quarta etapa, a empresa estabelece um compromisso bastante grande com o mercado através do estabelecimento de uma filial de produção.

Assim, através destas etapas e ao longo do processo de internacionalização, as empresas acumulam conhecimento experimental sobre os mercados estrangeiros e conseqüentemente reduzem a incerteza e a percepção de risco sobre as operações no estrangeiro.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) referem ainda dois aspectos importantes na evolução do processo de internacionalização – a distância física e a distância psíquica. Os autores consideram que, a entrada de uma empresa num mercado estrangeiro tende a ocorrer, pelo menos nas primeiras fases do processo, em mercados psicologicamente mais próximos do mercado doméstico da empresa, nos quais o grau de risco e a incerteza tendem a ser menores.

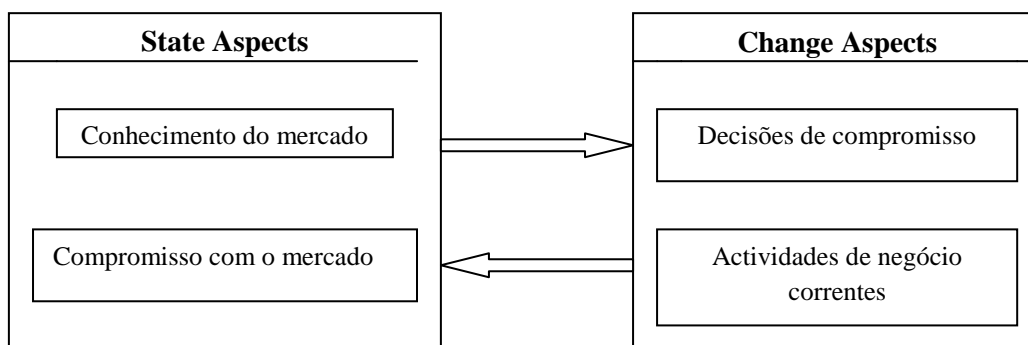
Após as primeiras fases do processo de internacionalização, a empresa tenderia gradualmente a estender as suas actividades no estrangeiro a novos mercados, cada vez mais distantes psicologicamente. Desta forma, a empresa iria abordar novos mercados e a distância física relativamente ao país de origem seria cada vez maior. Todavia, a distância física nem sempre esta relacionada com a distância geográfica, como é o caso de Portugal e do Brasil (Bernardino e Jones, 2008), embora a distancia psíquica seja considerada um factor dinâmico.

Alguns anos mais tarde, Johanson e Vahlne (1977, 1990) reformularam a concepção dinâmica do processo de internacionalização da empresa para uma concepção onde, por um lado, existe uma interacção mais permanente entre o desenvolvimento do conhecimento da empresa sobre os mercados e as operações internacionais e, por outro, um maior compromisso de recursos para os mercados.

A estrutura básica do modelo passa a ser representada pela distinção entre os “state aspects” e os “change aspects” da internacionalização. Os “state aspects” correspondem ao compromisso com o mercado e ao conhecimento acerca do mercado; enquanto que os “change aspects” correspondem às actividades de negócio correntes e as decisões relativamente ao compromisso de recursos para o mercado.

Johanson e Vahlne (1990), consideram que, por um lado, os “state aspects” afectam as decisões que concernem o compromisso de recursos para os mercados estrangeiros e a forma como as actividades de negócio correntes são concretizadas. E por sua vez, os “change aspects” são afectados pelo compromisso com o mercado e pelo conhecimento que a empresa ter acerca do mercado. Como constata os autores, “the process is seen as casual cycles” (Johanson e Vahlne, 1990:11).

**Figura 2. Mecanismo Básico da Internacionalização**



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1990)

O modelo considera a internacionalização como processo gradual de aprendizagem que se baseia no conhecimento experimental que é capaz de gerar novas oportunidades através da redução da incerteza e do risco presentes nos mercados estrangeiros. A acumulação de experiência passar a ser uma “driven force” para o processo de internacionalização. Contudo, o conhecimento adquirido através da experiência é específico para cada mercado, sendo que dificilmente pode ser generalizado para outros mercados. Por esta razão, os compromissos adicionais nos mercados estrangeiros levados a cabo pelas empresas tendem a desenvolver-se na forma de pequenos passos incrementais.

Este modelo contribuiu de forma relevante para explicar as actividades internacionais das empresas, podendo assumir-se que a sua aplicação privilegia primeiramente as PME, devido ao facto de que as grandes empresas serem, geralmente, menos avessas ao risco inerente às operações internacionais e também por terem uma maior propensão a saltar as etapas definidas no *establishment chain* (Petersen e Pedersen, 1997).

Contudo, têm sido apontadas algumas críticas a este modelo, nomeadamente por ser um modelo demasiado determinista, no qual a decisão estratégica tomada pelos indivíduos parece não ter lugar ou ficar esquecida (Andersson, 2000). Outra das críticas que lhe são apontadas relaciona-se com o facto deste modelo não conseguir explicar o processo de decisão dinâmico que leva a empresa a mudar de um nível de compromisso (etapa) para outro (Rialp e Rialp, 2001). Para além destas críticas, no cenário empresarial actual existem cada vez mais empresas que não seguem o padrão de internacionalização desenvolvido por este modelo, internacionalizando-se desde muito cedo.

Em 2009, Johanson e Vahlne revisitaram novamente este modelo, à luz das mudanças que se verificaram nas práticas de negócio desde 1977 e 1990. Os autores incorporam no modelo novos elementos que reflectem a visão que considera o ambiente de negócios como uma rede de relacionamentos (network). Assim, os autores consideram que a raiz da incerteza prende-se agora com o facto de a empresa não fazer parte de uma rede relevante de relacionamentos (outsidership) e que o conhecimento dos mercados é agora adquirido através das relações estabelecidas pela empresa com os outros membros da rede. Assim, os autores aproximam o seu modelo da teoria das redes.

### 3.3.1.2. *Innovation Related Model (I-Model)*

Os *I-Models* assumem que cada etapa subsequente do processo de internacionalização é uma inovação para a empresa (Gankema, *et al*, 2000). De acordo com Rialp e Rialp (2001) estes modelos fazem uma abordagem gradualista do processo de internacionalização, pois consideram que esta se baseia na acumulação gradual de conhecimento experimental acerca dos mercados estrangeiros.

O modelo conceptualizado por Cavusgil (1980) considera que o processo de internacionalização se desenvolve ao longo de cinco etapas: a primeira, denominada *marketing doméstico* é aquela em que a empresa apenas está interessada em realizar operações no seu mercado doméstico não tendo qualquer actividade de exportação; na segunda etapa, a empresa procura obter informação e avalia a possibilidade de iniciar a actividade exportadora encontrando-se, portanto, numa fase de *pré-exportação*; a terceira etapa, chamada de *envolvimento experimental*, prevê que a empresa inicie a sua actividade exportadora privilegiando mercados onde a distância física e cultural seja limitada; na quarta etapa, a empresa desenvolve esforços sistemáticos para aumentar as suas vendas através da exportação para vários países, adaptando a sua organização a esse objectivo, estando portanto numa fase de *envolvimento activo*; a última etapa, é aquela em que a empresa depende fortemente dos mercados externos, nesta fase os gestores são confrontados com a escolha entre a alocação de recursos no mercado doméstico ou nos mercados estrangeiros, nesta fase as empresas podem estar envolvidas em acordos de licenciamento ou investimento directo.

Leonidou e Katsikeas (1996) fizeram um levantamento dos *I-Models* mais importantes: Bilkey e Tesar (1977); Reid (1981); Czinkota (1982), notando que o número de etapas varia consideravelmente entre os modelos. Andersen (1993) salienta que na generalidade estes modelos são bastante similares, variando apenas o número de etapas e a terminologia usada.

Tendo por base a teoria comportamental da empresa, estes modelos consideram a aprendizagem individual e os gestores de topo como aspectos muito importantes para perceber o comportamento internacional das empresas (Andersson, 2000)

A aplicabilidade destes modelos nas PME foi testada por vários autores, nomeadamente, Gankema *et al* (2000) e Bell (1995), entre outros. Reuber e Fisher (1997) concluíram que o

conhecimento internacional e a experiência dos gestores das PME é muito importante no desenvolvimento do processo de exportação das pequenas empresas, podendo mesmo levar essas empresas a saltar uma ou duas etapas do processo com efeitos positivos na sua performance.

As principais críticas apontadas a estes modelos salientam o facto de serem vagos em termos teóricos, especialmente no que diz respeito aos critérios utilizados para distinguir as diferentes etapas (Andersen, 1993), e também ao facto de não haver uma preocupação com o critério do tempo em que as diferentes etapas ocorrem.

### **3.3.2. Teoria das Redes (*Network*)**

A Teoria das Redes baseia-se no desenvolvimento do modelo de Uppsala, relacionando-se com alguns dos seus princípios básicos adoptando, contudo, uma outra lógica no que concerne as forças que guiam a internacionalização (Forsgren e Johanson, 1992).

O modelo das redes analisa o comportamento da empresa focando-se nos sistemas não-hierárquicos onde as empresas estão integradas em redes de relacionamentos comerciais. Neste contexto, este modelo considera que os negócios têm lugar numa configuração de rede, onde os diferentes actores (clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, etc.) do negócio estão ligados uns aos outros. Esta abordagem enfatiza a importância do estabelecimento de redes de relacionamento, tanto no mercado interno como nos mercados externos.

Os autores desta teoria, Johanson e Mattson (1988), defendem que à medida que a empresa se internacionaliza o número e o reforço das relações com os outros actores da rede de negócios irá aumentar. Ao internacionalizar-se a empresa cria, desenvolve e mantém relações com actores de outros países: através do estabelecimento de relações com outros actores de outras redes que são novas para a empresa (*international extension*); pelo desenvolvimento de posições e crescente compromisso de recursos em redes de negocio estrangeiras nas quais a empresa já detém uma posição (*penetration*); e, através do aumento da coordenação das diferentes posições que a empresa tem em várias redes de diferentes países (*international integration*).

Com efeito, se as relações entre as empresas são vistas como uma rede, alguns autores têm considerado que as empresas internacionalizam-se porque outras empresas dentro das suas redes (inter)nacionais o estão a fazer (Ruzzier, *et al*, 2006). Esta situação pode ser particularmente relevante para as PME que, estando integradas numa rede de relacionamentos comerciais, isso pode determinar a sua estratégia de internacionalização, sobretudo no que concerne a possibilidade de seguir um grande cliente.

**Figura 3. Internacionalização e o Modelo de Redes**

		Grau de Internacionalização do mercado	
		Baixo	Alto
Grau de Internacionalização da empresa	Baixo	The Early Starter	The Late Starter
	Alto	The Lonely International	The International Among others

Fonte: Adaptado de Johanson e Mattson, 1988

A teoria das redes coloca ênfase na aprendizagem gradual e no desenvolvimento de conhecimento sobre o mercado através da interacção da empresa nas diferentes redes de que faz parte. Johanson e Mattson (1988) consideram que as empresas que compõe a rede estão ligadas umas às outras e tem relações de dependência específicas entre elas. Estas relações de dependência estão relacionadas com os recursos controlados por outras empresas. Assim, as actividades desenvolvidas na rede podem levar a empresa a estabelecer relações que lhe permitem ter acesso a recursos e mercados.

Esta situação pode ser particularmente relevante para as PME que estão integradas numa rede de relacionamentos, podendo este facto ter um efeito determinante no estabelecimento da sua estratégia de internacionalização, sobretudo no que concerne a possibilidade de seguir um grande cliente.

Dependendo do grau de internacionalização do mercado e da própria empresa, Johanson e Mattson (1988) classificam quatro tipos de empresas (Figura 3.) Esta teoria foca-se assim, na

importância que a rede de relacionamentos criada pelas empresas e nas quais ela se movimenta têm na sua internacionalização. De facto, Madsen e Servais (1997) apontam para o facto de o processo de internacionalização depender, em parte da rede na qual a empresa opera.

Vários autores têm defendido a importância desta teoria para explicar o processo de internacionalização das PME, dando conta que a existência e o uso eficaz das redes facilita o processo de internacionalização das empresas de pequena e média dimensão (Nummela, 2004). Rial e Rialp (2001), consideram que o desenvolvimento e a gestão de negócios e relações sociais pode ajudar a reduzir a dependência de recursos das PME e, conseqüentemente, aumentar a sua propensão para a internacionalização. Acrescentando ainda, que as PME através das redes de relacionamentos que estabelecem são capazes de ultrapassar os problemas relacionados com o tamanho da sua estrutura, acumulação de capital e tecnologia, muitas vezes identificados como limitadores do seu crescimento.

### **3.3.3. Teoria da *International New Venture***

Nas últimas décadas tem-se vindo a assistir ao crescimento do número de empresas que não internacionalizam as suas actividades de acordo com as fases incrementais ditadas pelos modelos de etapas (Halbe e Koenraads, 2008). Sendo que, muitas dessas empresas internacionalizam as suas actividades logo desde o início da sua existência, entrando em mercados distantes e em vários mercados ao mesmo tempo (Oviatt e McDougall, 1994; Rasmussen e Madsen, 2002).

Estas são denominadas na literatura de diferentes formas: *International New Ventures* (Oviatt e MacDougall, 1994); *High technology Start-ups* (Jelly *et al*, 1992) ou, *Born Globals* (McKensey & Co., 1993; Madsen e Servais, 1997).

Nos primeiros anos da década de 1990, a pesquisa sobre as empresas que internacionalizam as suas actividades desde muito cedo era caracterizada pelo estudo de empresas de alta tecnologia. Todavia, faltava um trabalho empírico e teórico que abordasse a natureza e as características deste tipo de empresas (Rasmussen e Madsen, 2002).

Esta situação alterou-se como trabalho de Oviatt e McDougall, que apelidaram as empresas que se internacionalizam desde muito cedo de *International New Ventures* (INV), definindo-as como: “(...) a business organization that from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries.” (Oviatt e McDougall, 1994:49).

Os autores deram, assim, destaque às pequenas e novas empresas e às características distintivas que lhes permitem internacionalizar rapidamente as suas actividades, discutindo como é que essas características influenciam a forma como as INV competem no plano global.

Segundo Oviatt e McDougall (1994), o aspecto distintivo das INV é que as suas origens são internacionais, o que é demonstrável pelo compromisso significativo de recursos que fazem em mais do que um país. Atribuindo a existência das INV às novas condições de mercado, nomeadamente a homogeneização dos mercados em vários países; a melhoria dos mecanismos de comunicação e transporte e ao aumento do número de pessoas com experiência internacional. Em conjunto estas situações levam a que o processo de internacionalização se simplifique e seja possível encurtá-lo (McDougall, *et al*, 2003).

Neste contexto, Oviatt e McDougall (1994), descrevem os quatro elementos que consideram essenciais para a existência das INV. O primeiro elemento corresponde à internacionalização de algumas transacções, ou seja, estas empresas detêm a posse, e portanto, o controlo de poucos recursos, apenas os necessários. Os autores chamam à atenção para o facto de as INV não necessitarem de possuir recursos para internacionalizarem as suas actividades. Sendo que os recursos nestas empresas são normalmente constrangidos pela sua reduzida dimensão e pela sua escassa experiência nos mercados estrangeiros (Zhara, 2005).

O segundo elemento essencial é o uso de estruturas de administração alternativas, ou seja, devido às suas limitações em termos de posse de recursos, encontrar outras formas que possibilitem o seu controlo, nomeadamente estruturas híbridas como o *franchising*, o licenciamento ou a rede de relacionamentos.

O terceiro elemento consiste na vantagem de localização internacional, face às empresas domésticas dos mercados onde operam as INV, apostando sobretudo no poder diferenciador do conhecimento e da sua mobilidade e transferência.

O último elemento assenta nos recursos únicos. As INV, de forma a manter a sua vantagem competitiva devem apostar em recursos únicos, protegendo-os para que não sejam copiados.

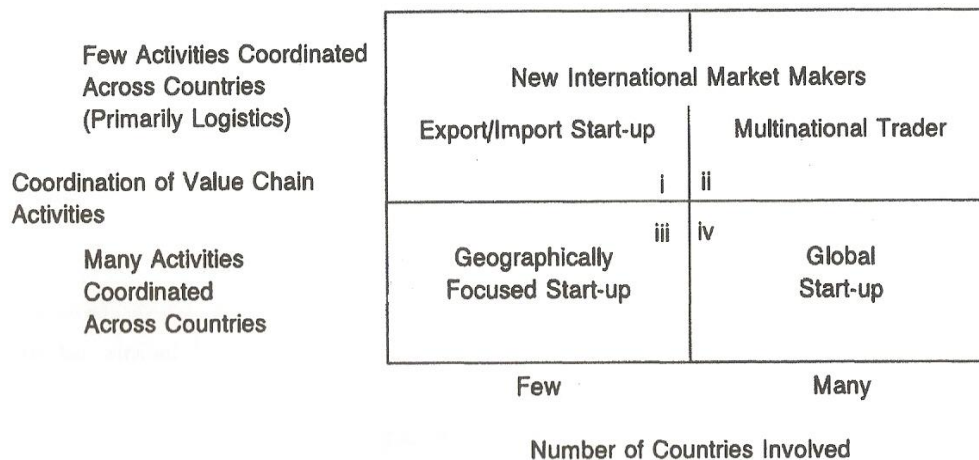
Oviatt e McDougall (1994), consideram que estes elementos se podem manifestar nas INV de diferentes formas, o que levou os autores a tentarem ser mais específicos nos conceitos usados para a definição das INV, utilizando duas dimensões para identificar quatro tipos de INV (Figura 4.). A primeira dimensão assenta na coordenação das actividades da cadeia de valor e a segunda o número de países em que a empresa está envolvida. Considerando que os tipos de INV identificados detêm diferentes vantagens competitivas (Zhara, 2005).

O primeiro tipo, New International Market Makers, engloba dois sub tipos: a export/import start-up e a multinational trader, que têm como principal vantagem competitiva o seu conhecimento logístico. A vantagem competitiva sustentável depende da capacidade destas empresas em perceber novas oportunidades e actuar perante elas, o conhecimento dos mercados e fornecedores e a capacidade de manter e atrair uma rede leal de parceiros comerciais.

Em seguida, identificam a Geographically Focused Start Up cuja vantagem competitiva é criada pelo facto de servir um número reduzido de clientes com uma procura altamente especializada numa pequena parte do mundo. Baseando-se a vantagem competitiva na coordenação das actividades de múltiplas cadeias de valor como o desenvolvimento tecnológico, os recursos humanos ou a produção.

Por último, temos a Global Start-ups, que são o tipo mais radical de INV. Pois, a sua vantagem competitiva deriva da extensa coordenação entre múltiplas actividades organizacionais, cujas localizações geográficas são ilimitadas. Não reagem apenas, às possibilidades no mercado global como são proactivas na forma como agem perante oportunidades de adquirir recursos.

**Figura 4. Tipos de International New Venture**



Fonte: Oviatt e McDougall, 1994

Os autores consideram que estes quatro tipos de INV tem concepções e percepções do mercado diferentes das dos seus concorrentes, fazendo com que elas procurem identificar novas oportunidades que exploram de forma diferente.

A teoria das etapas afirma que as fases mais tardias do processo de internacionalização, que estão associadas ao IDE serão realizadas apenas quando a empresa já ganhou conhecimento e experiência nas fases anteriores. Em contraste, a teoria das INV sugere que as empresas podem ultrapassar essas fases iniciais do processo de internacionalização e realizar operações de IDE cedo no seu ciclo de vida. Conseqüentemente, a teoria das INV rejeita a validade do conhecimento gradual e experimental como o principal determinante do processo de internacionalização (Zhara, 2005; Lousterinen e Gabrielsson, 2006).

Oviatt e McDougall (1994) dão bastante ênfase ao papel do empresário empreendedor na criação da vantagem competitiva das INV. Os autores consideram que o empreendedorismo tem um papel muito importante na criação do sucesso das INV. Tendo, mais tarde (MacDougall e Oviatt, 2000), aprofundado as suas visões acerca do empreendedorismo realçando que elementos como a capacidade de inovação, proactividade e capacidade de correr riscos fazem das INV verdadeiras empresas empreendedoras.

Assim, a característica que define as INV é o facto de se internacionalizarem rapidamente representando actualmente exemplos de sucesso de PME internacionais (Weerawardena *et al*, 2007).

A idade da empresa quando decide internacionalizar as suas actividades sempre foi considerado um determinantes crucial para a expansão e performance da empresa. As INV têm vantagens competitivas importantes nesse aspecto, quando comparadas com as empresas que se internacionalizam mais tarde, porque não são prejudicadas pela inércia que limita a habilidade das empresas mais velhas para aprender e desenvolverem-se. No entanto, tem sido defendido que o comportamento empreendedor da empresa, mais do que a idade, é o factor mais importante para explicar a sua performance subsequente (Zhara, 2005).

Contudo, apesar dos vários trabalhos realizados acerca das empresas que se internacionalizam muito cedo no seu ciclo de vida, alguns elementos deste fenómeno ainda permanecem sem explicação e as suas principais características continuam por apurar completamente.

### **3.3.4. Modelo *International Entrepreneurship***

Na última década registou-se um crescente interesse dos académicos pelo papel desempenhado pelos empreendedores na internacionalização. Este interesse reflectiu-se no desenvolvimento de uma abordagem à internacionalização das PME chamada *International Entrepreneurship* (McDougall e Oviatt, 2000; Antocic e Hisrich, 2000), que tenta ajuntar duas áreas de investigação – o pensamento estratégico e o pensamento empreendedor.

Por um lado, nem a teoria económica nem a teoria processual da internacionalização contemplam a possibilidade dos indivíduos tomarem decisões estratégicas (Turnbull, 1988). Por outro, a teoria processual também não permite perceber as mudanças estratégicas no processo de internacionalização, nas quais os empreendedores e os gestores têm um papel importante (Andersson, 2000).

Todavia, é reconhecido que para criar valor as empresas necessitam de agir estrategicamente, o que torna necessária a integração do pensamento estratégico e do pensamento acerca do empreendedorismo (Hitt, *et al*, 2001).

Esta nova abordagem teórica procura ainda uma definição para o cruzamento das duas áreas de pesquisa, ou mais importante, para as actividades das empresas empreendedoras que procuram ir além fronteiras (Ruzzier, *et al*, 2006). A definição mais recente proposta especifica o empreendedorismo internacional como: “A combination of innovative, risk seeking behaviour that crosses national borders and is intended to create value in organization” (McDougall e Oviatt, 2000a: 6).

Existe ainda alguma confusão em volta da definição de empreendedorismo. Na prática não podemos afirmar que este elemento esteja apenas presente nos empresários das PME. Também podemos encontrá-lo nos empresários/ gestores das grandes empresas, sendo um elemento importante no desenvolvimento económico e organizacional de ambos os tipos de organizações (Ruzzier, *et al*, 2006).

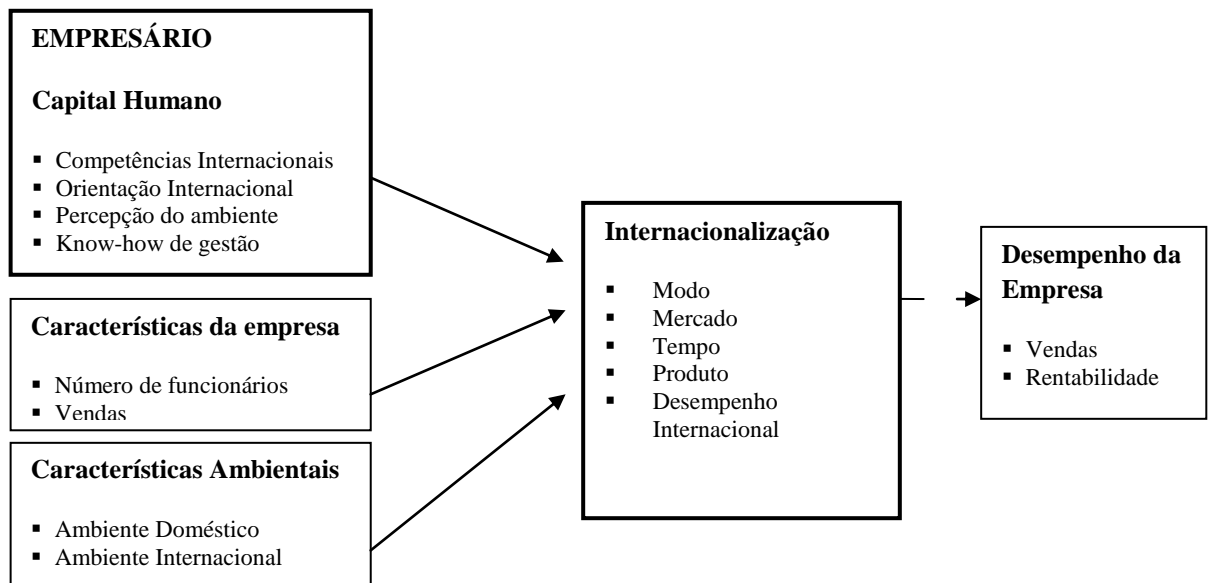
Andersson (2000) considera que os empreendedores são indivíduos que levam a cabo acções empreendedoras. Eles são um dos agentes mais importantes de mudança, com capacidade e vontade de correr riscos nas suas decisões, de serem inovadores e explorarem oportunidades de negócio no ambiente de mercado (OECD, 2000).

Muitas vezes essas oportunidades são percebidas nos mercados internacionais e para explorá-las os empresários empreendedores estabelecem empresas que operam para lá dos seus mercados domésticos. Estando ao mesmo tempo atentos à possibilidade de combinar recursos de mercados diferentes devido à posse de competências que desenvolveram em actividades anteriores (McDougall *et al*, 1994).

Apesar das tentativas de uma versão sistemática do *International Entrepreneurship*, encontrava-se ainda em falta uma visão mais integrativa.

Neste contexto, Antocic e Hisrich (2000) propuseram um novo modelo integrativo conceptual que tenta integrar os modelos tradicionais e a área emergente do Internacional Entrepreneurship.

**Figura 5. Modelo Integrativo Conceptual de *International Entrepreneurship***



Fonte: Adaptado de Ruzzier, *et al*, 2006.

O modelo é construído à volta do conceito de internacionalização que consiste na internacionalização de propriedades (tempo e modo de operação) e na performance da internacionalização. Outros elementos do modelo são os antecedentes da internacionalização (condições ambientais e características organizacionais) e as consequências da internacionalização (performance da empresa).

Em 2006, os autores reformularam o modelo (Ruzzier, *et al*, 2006), as principais modificações relativamente ao modelo original concentram-se, primeiro, nas características dos empreendedores (fundadores/gestores), que no primeiro modelo faziam parte das características organizacionais são agora analisadas separadamente, e estão divididas em duas partes: capital social e capital humano. Isto reflecte a importância do papel que os autores acreditam que os fundadores/gestores têm no processo de internacionalizam. A segunda modificação, consiste que o modelo passa a considerar que a internacionalização se reveste de quatro dimensões (modo de operação, mercado, produto e tempo). Por último, as características da empresa passaram a incluir as vendas e a performance da empresa passou a ser avaliadas também pela sua rentabilidade.

Os autores consideram que este modelo dá mais importância ao empreendedorismo e aos empresários, assim como às suas características, consideradas como as principais variáveis na internacionalização das PME (Ruzzier, *et al*, 2006). Reconhecendo também que o modelo tem limitações (Antocic e Hisrich, 2000), nomeadamente o facto de não ter sido testado empiricamente, e de apesar de ser um modelo compreensivo não é exaustivo, e não aborda especificamente as interações entre as diferentes construções teóricas.

#### **Capítulo 4. A Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME): um fenómeno crescente**

Como já referimos, o fenómeno da internacionalização tem sido tradicionalmente conduzido, sobretudo, pelas grandes empresas. Todavia, as barreiras aos negócios internacionais que historicamente favoreciam estas empresas têm vindo a diminuir substancialmente (Pett, *et al*, 2004).

Nos últimos anos, à medida que os mercados se foram tornando mais integrados e interdependentes, virtualmente, todas as empresas, independentemente do seu tamanho, indústria ou país de origem, sentem-se atraídas pelo desafio crescente da competição internacional que as leva a responder aos mercados de uma forma cada vez mais rápida (Antoldi, *et al*, 2011; Kalinic & Forza, 2012).

Consequentemente, desde a década de 1980, temos assistido ao forte acelerar da internacionalização das PME (OECD, 1997), apesar de alguns estudos apontarem para o facto de haver uma maior probabilidade de internacionalização das grandes empresas do que das empresas de pequena e média dimensão, devido às PME enfrentarem um maior número de restrições de ordem financeira, de recursos e de informação. Contrariando esta ideia, Calof (1994) concluiu que o tamanho não é necessariamente uma barreira à internacionalização, tendo as PME encontrado formas de ultrapassar a sua “pequenez” (Bonacorsi, 1992). Não obstante, a relação do tamanho com o sucesso da internacionalização não é unânime (Stoian, *et al*, 2011), com as *born-globals* a serem evidência que o pequeno tamanho das empresas não é, em si mesmo, um obstáculo à internacionalização.

Assim, as PME têm-se tornado cada vez mais activas nos mercados internacionais e mais conscientes da importância que a internacionalização tem como forma de melhorar o seu crescimento no longo-prazo, a sua rentabilidade e hipóteses de sobrevivência (Morgan & Katsikeas, 1997).

Actualmente, as PME já não são encaradas como vítimas passivas da crescente globalização da economia mas antes como participantes activas deste processo, aproveitando as oportunidades e desafios que esta nova dinâmica lhes coloca. E mostrando-se capazes de desenvolver as suas actividades para lá do seu mercado interno contribuindo para o

crescimento económico, para a prosperidade e alcançando uma crescente relevância nos sistemas económicos de todo o mundo (OECD, 1997; Knight, 2001).

#### **4.1. A importância das PME e da sua Internacionalização**

A tendência recente de internacionalização das PME tem levado estas empresas a assumir um novo protagonismo nos mercados internacionais. Apesar deste recente protagonismo internacional, as PME têm tido uma importância muito grande nos mercados internos de muitos países.

Em todo o mundo, as actividades das PME ajudam a impulsionar a criação de emprego e o crescimento económico através da inovação e do aproveitamento dos recursos humanos e financeiros locais, tornando-se um grande determinante da competitividade local, o que influencia a performance económica a nível nacional (OECD, 2005).

Assim, e dada a sua importância torna-se essencial perceber no que consiste a categoria de PME. No entanto, não existe uma definição global uniforme para esta categoria de empresas que têm sido classificadas segundo diferentes critérios, sobretudo quantitativos, reflectindo as diferentes realidades que encontramos um pouco por todo o mundo. Por exemplo, países como os EUA e o Canadá consideram como PME todas as empresas com menos de 500 trabalhadores, enquanto o Japão opta por critérios de segmentação de acordo com o sector de actividade e número de trabalhadores.

No caso da União Europeia (UE), esta adoptou a sua própria definição de PME<sup>4</sup>:

A categoria das micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede os 43 milhões de euros.

---

<sup>4</sup> Artigo 2º, alínea 1, da Recomendação da Comissão Europeia relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003/361/CE), de 6 de Maio de 2003, in Jornal Oficial da União Europeia (L124/369). P-1.

Esta definição distingue assim, três categorias de PME: as micro, as pequenas e as empresas de média dimensão e, estabelece três critérios que permitem classificar uma empresa como uma PME: o critério do número de efectivos, o critério do volume de negócios ou do activo total líquido, e determina os respectivos limites máximos para esses critérios, como podemos observar no Quadro 6.

Parece-nos também importante analisar quais são as características das PME, visto que esta categoria de empresas difere substancialmente das grandes empresas, cujas características se encontram amplamente estudadas. Assim, tal como a sua classificação, também as características das PME não são fáceis de definir, em especial devido à grande diversidade de tipologias que podem assumir, sendo bastante heterogéneas entre si (Nicolescu, 2009).

**Quadro 6. Categorias de PME na União Europeia (UE)**

<b>Categoria da Empresa</b>	<b>Número de Efectivos</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>OU</b>	<b>Activo Total Líquido</b>
Média	< 250	≤ 50 milhões		≤ 43 milhões
Pequena	< 50	≤ 10 milhões		≤ 10 milhões
Micro	< 10	≤ 2 milhões		≤ 2 milhões

As PME tendem a caracterizar-se por estrutura mais pequena, mais orgânica e menos complexa que as estruturas das grandes empresas. Para além de terem uma estrutura, usualmente, pouco hierarquizada, existe no seio das PME um elevado grau de informalidade nas relações de trabalho (Ghobadian & Gallear, 1996).

Estas características tornam as PME mais flexíveis que as grandes empresas, sobretudo quando ocorrem mudanças no ambiente de negócio (Levy & Powell, 1998), o que se deve à pequena dimensão dos recursos e das operações em que as PME estão tradicionalmente envolvidas e à grande capacidade de percepção face ao exterior do dono/empresário/gestor e da sua equipa (Nicolescu, 2009) e da sua percepção face aos desafios que a globalização dos mercados pode colocar à empresa (Knight, 2000).

Desta forma, as PME têm uma maior probabilidade de sobrevivência em tempos conturbados onde a inovação e a flexibilidade de adaptação a novas situações são factores chave, do que as estruturas mais burocráticas e hierarquizadas. A capacidade de inovação e a capacidade de incorporação de tecnologia têm sido, nos últimos anos, das características mais proeminentes das PME (OECD, 2010), muito devido ao aumento da competição não só a nível nacional mas também a nível internacional pelo *know-how* como fonte de vantagem competitiva.

A estrutura, geralmente, pouco hierarquizada das PME permite-lhes, também, ter um ambiente de trabalho mais flexível onde há espaço para a criação de uma relação pessoal forte entre os trabalhadores e o dono/empresário/gestor (Ghobadian & Gellier, 1996). De facto, outra das características das PME relaciona-se com a grande influência que as singularidades pessoais, capacidade de gestão da equipa e espírito inovador do dono/empresário/gestor têm na criação e desenvolvimento da empresa (Dominguez, *et al*, 2010; Nicolescu, 2009).

Relacionada com a característica anterior está a capacidade de correr riscos das PME (Holleesen, 2001), o que pode acontecer em situações em que a sobrevivência da empresa pode estar ameaçada ou, onde uma empresa concorrente está a ameaçar as actividades desenvolvidas pela PME. Situações como esta podem levar o empresário ou a equipa de gestão a tomar decisões arriscadas como a da Internacionalização, que assume uma importância fundamental para a PME pois, tradicionalmente, estas empresas têm um foco mais doméstico virado para o seu mercado interno, uma esfera de acção geográfica mais limitada e dispõem de pouca ou nenhuma experiência internacional, tendo dificuldades em aceder a financiamento e a informações acerca dos mercados (Lu e Beamish, 2002).

As PME desempenham um papel muito importante em praticamente todas as economias, representando cerca de 95 a 99% de todas as empresas do mundo, configurando-se como um instrumento fundamental para a criação de emprego e crescimento económico (OECD, 2005).

De acordo com dados da OECD (2005), as PME representam cerca de 95% do número total de empresas nos países desta organização. Sustentando esta ideia, a União Europeia classifica as PME como a “espinha dorsal” da sua economia visto que 99,8% das empresas existentes se inserem nessa categoria, sendo que destas, 92,1% são micro-empresas com menos de 10 trabalhadores (EC, 2011).

Um dos contributos fundamentais das PME é o facto de serem uma fonte importante de emprego, pois recorrem sobretudo aos recursos humanos disponíveis nos seus países de origem. Nos países que compõem a OECD (2005), as PME são responsáveis de cerca de 2/3 dos postos de trabalho existentes, ao mesmo tempo que são as principais geradoras de novos postos de trabalho. Contribuindo ainda para cerca de 50% de todo o valor acrescentado gerado pelas economias da OECD. Nos países que compõem a UE, as PME são responsáveis por cerca de 67% dos empregos existentes no sector privado assim como por cerca de 60% do valor acrescentado gerado no mesmo sector (EC, 2011).

Em muitos países, um forte sector de PME pode funcionar como um factor balanceador de forma a reduzir a capacidade das grandes empresas de controlarem o mercado e permite a criação de um ambiente de negócio mais competitivo, que facilita a entrada de novas empresas, o acesso a direitos de propriedade e fomenta o acesso ao financiamento (Ayyagari, *et al*, 2007).

Usualmente, as PME são um sector heterogéneo de empresas que opera, principalmente, nos sectores da indústria e dos serviços, podendo ser inovadoras, dinâmicas e orientadas para o crescimento ou simplesmente manterem-se como um pequeno negócio familiar (Lukacs, 2005), sem interesse no crescimento ou na internacionalização das suas actividades.

Como temos vindo a constatar as PME desempenham um papel muito importante em praticamente todas as economias do mundo. Todavia, nos últimos anos, estas empresas têm ganho importância ao nível da sua actuação na economia global, visto estas empresas terem encetado uma tendência crescente para internacionalizarem as suas actividades (OECD, 2005).

Esta situação tem levado a um recente interesse dos académicos por este fenómeno e, também, por parte dos governos que têm procurado estabelecer políticas que estimulem a internacionalização das PME de forma a aumentar o crescimento económico, baixar o desemprego e potenciar a criação de mini-multinacionais no futuro (Ruzzier, *et al*, 2006).

Apesar das suas limitações e do considerável risco que correm ao enveredar pela internacionalização das suas actividades as PME têm apostado nesta estratégia por forma a

aproveitar as oportunidades que a economia global lhes apresenta, fazendo-o sobretudo através da exportação e/ou do IDE (Reynolds, 1997).

De acordo com dados da OECD (2004), 25% das PME dos países que compõem esta organização estão activas nos mercados internacionais, principalmente através da exportação. Outras formas mais sofisticadas de entrada nos mercados têm ganho relevo como é o caso das alianças, enquanto o IDE ainda é bastante residual.

Nos países que compõem a UE a situação não é muito diferente, 25% das PME estão activas nos mercados internacionais, das quais 24% são micro, 38% são pequenas e 53% são médias empresas, operando sobretudo nos sectores das minas, indústria transformadora e comércio grossista. Tal como nos países da OECD, a principal forma de internacionalização utilizada pelas PME das UE é a exportação, sendo que apenas 10% das empresas estão activas nos mercados internacionais através de outros modos de internacionalização e dessas, apenas 2% o fazem através do IDE, fundamentalmente nos sectores da investigação e transportes (EC, 2010).

De facto, nos últimos anos, as alterações estruturais que a economia internacional tem sofrido na forma de desmantelamento das barreiras ao comércio e a desregulamentação financeira têm feito aumentar a concorrência internacional, à qual as PME já não conseguem ser indiferentes. Estas alterações conjugadas com os avanços tecnológicos, que têm facilitado a comunicação entre diferentes partes do mundo e o acesso à informação favorecendo o aumento da percepção face às oportunidades internacionais, têm levado ao aumento da internacionalização das PME.

Assim, a expansão das PME permite-lhe crescer e tornarem-se empresas mais competitivas, ao mesmo tempo que são uma fonte de fonte de dinamismo, inovação e flexibilidade nas economias industrializadas, mas também nas economias em desenvolvimento e nas economias emergentes (OECD, 2005).

## **4.2. O sector das PME em Portugal e a sua Internacionalização**

Tal como na grande maioria dos países que compõem a OECD e a UE, também em Portugal as PME assumem uma enorme importância na estrutura económica do país.

A importância das PME repousa não só no número significativo de empresas desta categoria que compõem o tecido empresarial português, mas também na criação e manutenção da maioria dos postos de trabalho da economia portuguesa, além da flexibilização com que podem potenciar estratégias empreendedoras e fomentar a inovação.

As actividades desenvolvidas pelas empresas de pequena e média dimensão distribuem-se pelos diversos sectores da indústria, comércio e serviços e têm motivações diversas que vão desde o auto-emprego para sobrevivência dos sócios até à produção para segmentos de maior volume no mercado internacional (Pereira, 2008).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011), em 2009, as PME em Portugal representam 99,7% das sociedades não financeiras existentes no país. As microempresas predominam representando 86% do total de PME.

Tendo as PME uma predominância tão grande no sector empresarial português, não é de estranhar que sejam elas a assegurar 72,5% dos postos de trabalho em Portugal, assim como asseguram cerca de 59% do volume de negócios e do valor acrescentado bruto português. Em termos de localização as PME concentram-se sobretudo na região de Lisboa e no Norte do país, estas duas regiões albergam 66% do total (INE, 2011).

As PME estão distribuídas um pouco por todos os sectores da economia, com predominância para os sectores do comércio e serviços, onde estão concentradas cerca de 66% destas empresas, em segundo lugar surge o sector da construção com 14%, não muito distante surge o sector da indústria com 12,5%, e em quarto lugar surge, com 9%, o sector do turismo (INE, 2010).

Nas últimas décadas a internacionalização das empresas portuguesas tem ganhado relevância face aos constrangimentos do mercado português, nomeadamente o crescimento incipiente, o défice comercial e a sua pequena dimensão, revelando-se vital para o crescimento e

sustentabilidade de muitas empresas. De acordo com Simões e Castro (2001), a internacionalização da maioria das empresas portuguesas realiza-se de forma incremental, o IDE efectua-se, normalmente, no seguimento de uma experiência de exportação. Apesar das grandes empresas nacionais já terem iniciado a sua internacionalização, só recentemente se atribui a esta temática a necessária atenção para que este processo se torne abrangente e viável para a maioria das empresas, independentemente da sua dimensão.

Nos anos mais recentes, tem sido dada particular atenção à internacionalização das PME, com criação de políticas que de apoio específicas para estas empresas como, por exemplo, o *PME INVESTE*<sup>5</sup>. Em 2010 a internacionalização das PME foi considerada pelo governos português como um prioridade estratégica nacional com o intuito de resolver o défice comercial português<sup>6</sup>.

Segundo dados do INE (2011), em 2009, cerca de 10% (33 861) PME portuguesas estavam internacionalizadas, sobretudo através da exportação, situação que se está em linha com a evidência encontrada por Simões e Castro (2001), de que a forma privilegiada pelas empresas portuguesas para a sua internacionalização é a exportação.

Do total de total de empresas portuguesas internacionalizadas as PME representam 69%, o que não é um dado muito surpreendente pois, como já vimos, compõem a quase totalidade das empresas existentes em Portugal, embora representem menos de metade do valor exportado total, apenas cerca de 45% (INE, 2011). Em termos de sectores, as PME do sector da indústria transformadora ganha relevância, assim como as do comércio, juntos perfazendo 79,1% das PME internacionalizadas.

Estes dados vão, de alguma forma, ao encontro dos dados recolhidos por Oliveira e Teixeira (2011) com o apoio da AICEP, acerca dos padrões de internacionalização das PME portuguesas. O estudo reuniu uma amostra de cerca de 1000 PME, constantes das base de dados da AICEP, distribuídas pelo país, onde predominaram as empresas da indústria transformadora (54,5%), seguidos do comércio (23.3%) e, o sector da consultadoria, actividades científica e tecnologia (11,1%).

---

<sup>5</sup> As Linhas de Crédito PME INVESTE têm como objetivo facilitar o acesso das PME ao crédito bancário, nomeadamente através da bonificação de taxas de juro e da redução do risco das operações bancárias através do recurso aos mecanismos de garantia do Sistema Nacional de Garantia Mútua.

<sup>6</sup> Resolução do Conselho de Ministros 3/2010. *Diário da República – 1ª Série*, 12, 19 de Janeiro de 2010.

Das empresas da amostra, 84,8% responderam afirmativamente que se estavam internacionalizadas, 33% das quais afirmaram terem iniciado a sua internacionalização antes de 1998, sendo a média de experiência internacional das PME da amostra de 13 anos.

Quanto ao tipo de operação, 78,4% das empresas da amostra são activas nos mercados internacionais através da exportação, resultados que confirmam a tendência das PME portuguesas para se internacionalizarem desta forma, seguida das operações de IDE efectuadas por 15% das empresas através de investimento *greenfield*, 9.5% através de *joint-venture*, sobretudo para mercados como o Brasil e Moçambique, mercado com os quais Portugal têm afinidades linguísticas e culturais. Os autores chamam ainda a atenção para o facto de 7,5% das empresas da amostra escolherem entrar nos mercados internacionais de uma forma mais complexa, conjugando as exportações com o IDE.

Os autores concluíram ainda que as PME portuguesas apresentam várias fisionomias e que se encontram em diferentes etapas de internacionalização. O sector mais internacionalizado é o da indústria transformadora e o perfil tecnológico mais empenhado na internacionalização é das empresas de média baixa tecnologia que no entanto, apresentam um nível razoável de introdução de inovações. Por fim, os autores concluem ainda, que a maioria das empresas presentes no estudo e que se declaram internacionalizadas possui uma elevada experiência tanto na sua equipa de gestão em termos de conhecimentos de negócio como de experiência de internacionalização.

#### **4.3. Factores determinantes da Internacionalização das PME**

Como já demos conta, nos últimos anos, tem aumentado o número de PME que internacionalizam as suas actividades. Face à crescente globalização dos mercados, à pressão competitiva dos mesmos e aos custos elevados da internacionalização, a decisão de enveredar por este caminho torna-se especialmente importante para as PME (Halbe e Koenraads, 2008).

Importa então, saber quais os factores determinantes da internacionalização das PME. A literatura tem focado a sua atenção, sobretudo, nos factores determinantes da internacionalização das grandes empresas, no entanto, com o crescente número de PME

activas nos mercados internacionais tem havido um maior foco nos determinantes específicos deste grupo de empresas.

Visto que o foco do nosso trabalho são as PME a nossa análise irá recair sobre os factores determinantes que se apresentam como específicos destas empresas. Embora muitos dos factores possam ser transversais tanto às empresas de pequena e média dimensão como às grandes empresas.

Na literatura estão descritos alguns dos factores que influenciam a internacionalização das PME, sendo que muitos deles dependem da própria empresa, da sua estrutura e da forma como aborda este processo. Ou seja, as PME não optam pela internacionalização todas pelas mesmas razões, nem com os mesmos objectivos, podendo mesmo optar por diferentes formas de entrada nos mercados internacionais, da exportação ao IDE.

A grande parte da literatura distingue entre os factores internos e os factores externos. Os factores internos relacionam-se, usualmente, com os recursos da empresa, a suas características organizacionais e a sua competitividade.

Um dos principais factores determinantes apontado pelas empresas para internacionalizarem as suas actividades é o do acesso aos mercados internacionais com o intuito de aumentar as potencialidades de crescimento da empresa. Rajesh, *et al* (2008), afirma que a entrada nos mercados internacionais enfrentando a competição internacional, geralmente mais aguerrida, leva as PME, em muitos casos, a melhorarem os padrões da sua performance em vários aspectos, como a produtividade e a qualidade dos produtos. Por outro lado, os mercados internacionais podem proporcionar às PME um acesso mais fácil a fontes de financiamento, aumentar a sua base de lucro e ao mesmo tempo diminuir a sua dependência face ao mercado interno, reduzindo o risco inerente à concentração de actividades num só mercado (OECD, 2009).

O tamanho do mercado interno em que estão inseridas também pode influenciar a internacionalização das PME principalmente se o mesmo for de pequena dimensão, tiver um potencial de crescimento limitado ou se existir uma forte concorrência (Onkelinx e Sleuwaegon, 2008).

Outro dos factores internos que pode determinar a entrada das PME nos mercados internacionais tem que ver com a exploração de novas oportunidades proporcionadas pela globalização e identificadas pela própria empresa ou levadas ao seu conhecimento por um agente externo (Johanson e Vahlne, 1977). Outra estratégia pode passar pela satisfação das necessidades de clientes ou parceiros já existentes, ganhando aqui uma especial relevância o papel que a *network* de contactos e clientes das PME têm na sua internacionalização, principalmente, no início do processo (Lindqvist, 1997), podendo ter uma ligação muito positiva com a entrada nos mercados através do IDE (Hollenstein, 2005).

O aproveitamento de uma vantagem competitiva adquirida através de inovações pode abrir novas oportunidades para a internacionalização, assim como ajuda a obter e a manter a posição PME no mercado (Bloodgood *et al*, 1996), pois, como já referimos, estas empresas têm uma alta apetência para serem inovadoras e transferirem tecnologia (OECD, 2010). Por outro lado, a PME pode internacionalizar-se em busca de nova tecnologia (Bell *et al*, 2004) e *know-how*.

Nos últimos anos, tem sido reconhecida a importância da contribuição dos factores relacionados com o capital humano e várias dimensões de factores pessoais na decisão da internacionalização (Monolova, *et al*, 2002). Coviello e McAuley (1999) afirmam que tendo em conta que a decisão de internacionalizar é um processo de decisão de gestão, as características do empreendedor/fundador/gestor têm um papel chave na internacionalização das PME. Vários estudos têm analisado até que ponto as certas características do empreendedor/fundador/gestor da empresa podem ter maior preponderância na hora da tomada de decisão, nomeadamente, a sua experiência e capacidades, se tem orientação internacional, boa percepção do ambiente que rodeia a empresa, e factores demográficos como a idade, o sexo ou o nível escolar (Halbe e Koenraads, 2008).

Os factores externos são geralmente aqueles que a empresa não controla, ou apenas o faz numa extensão muito limitada, e que afectam não só a decisão em relação à internacionalização das actividades da empresa mas também sobre a escolha do mercado. Nesta categoria são apontados na literatura, principalmente, os factores económicos, os factores socioculturais, os factores político - legais.

Os factores económicos têm essencialmente influência na escolha do mercado em que a PME irá entrar. Estes factores relacionam-se com as condições macroeconómicas do país, nomeadamente, o produto interno bruto (PIB) *per capita*, o tipo de infraestruturas existente, o nível de desenvolvimento económico e a estabilidade cambial (Hollensen, 2001). Todos estes factores podem ser determinantes na escolha de um mercado, dependendo do tipo de produto que a empresa pretende comercializar/produzir/desenvolver. Um país com baixo PIB *per capita* pode não ser o indicado, assim como um país onde a moeda seja de difícil conversão ou que enfrente problemas cambiais. A existência de infraestruturas de transporte, comunicação e distribuição de energia são também essenciais para a produção, circulação e publicitação no novo mercado.

Outro aspecto fundamental é o da atractividade do mercado externo que depende de uma série de factores, como o tamanho do mercado e a sua taxa de crescimento; o nível de competição existente; os custos de servir o mercado, associados à distribuição e controlo e; as condições de acesso ao mercado. Jobber e Whitelock (1994) afirmam que os mercados em que existem muitos concorrentes a entrar e a sair e onde haja uma alta concentração da competição tornam-se menos atractivos. Além de que é necessário avaliar se existem barreiras legais ou comerciais à entrada de novas empresas (Jobber, 2004).

Relativamente aos factores socioculturais, segundo a escola de Uppsala as empresas têm tendência para internacionalizarem as suas actividades para países com os quais partilham semelhanças culturais, como a estrutura social, língua, educação, ou práticas de negócio por exemplo. Estes aspectos relacionam-se assim com os conceitos de *distância psíquica* desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) entre outros, e o conceito de *distância cultural* (Beckerman, 1956 ; Hofstede, 1980, 2001). Ambos os conceitos servem para ilustrar as dificuldades que podem advir quando as empresas internacionalizam as suas actividades para países com perspectivas sociais e culturais diferentes das do país de origem.

Os aspectos politico-legais relacionam-se, em geral, com as atitudes do governo do país do mercado externo face à entrada de novas empresas e investidores, nomeadamente através de apoio às empresas estrangeiras através da atribuição de subsídios, ou uma atitude proteccionista em favor das empresas locais. A estabilidade política e as barreiras ao comércio devem ser

tidas em consideração quando as empresas procuram mercados para internacionalizar as suas actividades (Hollensen, 2001),

#### **4.4. Barreiras à Internacionalização das PME**

Como já afirmámos, as barreiras à internacionalização tem vindo a decrescer nos últimos anos. Contudo, existem ainda um número considerável de barreiras à internacionalização, sobretudo das PME.

Muitas transacções internacionais não se realizam porque as empresas não conseguem ultrapassar alguns dos obstáculos que ainda estão relacionados com a internacionalização. As PME, nomeadamente, podem não conseguir internacionalizar as suas actividades devido à falta de recursos humanos ou financeiros ou porque são vulneráveis às condições e mudanças que podem ocorrer no ambiente externo (Knight, 2000).

As barreiras que são postas à internacionalização podem ser decisivas no processo de internacionalização das PME, principalmente, devido às suas restrições em termos de recursos de gestão, financeiros e de informação (Buckley, 1989), assim como barreiras externas tais como as imperfeições dos mercados ou barreiras regulamentares (Acs *et al*, 1997).

Ultrapassar estas barreiras pode ser um desafio muito grande para as PME, porque para além das restrições em termos de recursos que já referimos, estas empresas têm, usualmente, pouca experiência internacional ao nível dos seus recursos humanos e acesso a *networks* internacionais limitadas (Onkelinx e Sleuwaegon, 2008).

A grande maioria da literatura sobre as barreiras à internacionalização das PME baseia-se no estudo das barreiras à exportação, indo de encontro à visão da escola nórdica sobre a internacionalização que considera este fenómeno como um processo progressivo de aumento do compromisso com o mercado, ou seja, a primeira forma de operação no estrangeiro será, precisamente, a exportação seguindo-se outras formas mais exigentes (ver Johanson e Vahlne, 1977). Por outro lado, os estudos específicos sobre as barreiras à internacionalização das PME

optam por análises demasiado isoladas, fragmentadas e dispersas, fazendo um exame parcial das barreiras (Leonidou, 1995).

No entanto, consideramos que a maioria das barreiras à exportação podem ser aplicada, em geral, às PME seja qual for o modo escolhido para internacionalizar as suas actividades. Pois, a intensidade, frequência ou importância das barreiras pode variar consoante o contexto temporal, espacial, da indústria, assim como das idiossincrasias da própria empresa (Leonidou, 2004).

À semelhança do que acontece com os determinantes da internacionalização também as barreiras podem distinguir-se entre barreiras internas e barreiras externas. As barreiras internas dizem respeito à própria empresa, aos seus recursos e capacidades; e as barreiras externas decorrem do ambiente tanto no país de origem como no país de acolhimento em que a empresa opera e muitas vezes são de difícil controlo. De Chiara e Minguzzi (2002) confirmam a importância das barreiras internas, afirmando os principais obstáculos à internacionalização das PME estão nos seus recursos e capacidades limitadas, e não nos obstáculos externos.

Leonidou (2004) identificou três tipos de barreiras internas: as barreiras de informação, as barreiras funcionais e as barreiras de marketing.

As barreiras de informação dizem respeito aos problemas em identificar, seleccionar e contactar os mercados estrangeiros devido às ineficiências no acesso à informação, como por exemplo, as dificuldades em analisar os mercados estrangeiros e identificar as possíveis oportunidades ou contactar com os clientes no estrangeiro. A questão da informação e do acesso à mesma surge como uma das principais barreiras enfrentadas pelas PME, tendo sido relatada por cerca de 44% das PME da UE num estudo realizado pela Comissão Europeia (EC, 2010), ocupando o 3º posto no ranking das barreiras consideradas mais importantes pelas PME que participaram no estudo. O que demonstra que esta barreira coloca um importante desafio a estas empresas, mesmo quando nos encontramos numa *era* de acesso extensivo e cada vez mais fácil à informação.

Por outro lado, as barreiras funcionais da empresa referem-se às deficiências dentro das empresas, como seja a falta de preparação dos recursos humanos para a internacionalização,

ou ao nível de dificuldades em responder a uma maior necessidade de produção devido à internacionalização. Ambas as circunstâncias podem levar ao aumento dos custos do processo de internacionalização das PME.

As barreiras financeiras e de acesso ao financiamento têm sido encaradas como dos elementos críticos do desenvolvimento das PME (Cook e Nixson, 2000). Vários estudos têm demonstrado que as PME têm mais restrições financeiras do que as grandes empresas e menos hipóteses de aceder a formas de financiamento (Beck e Kunt, 2006), com consequências para o seu crescimento e para o processo de internacionalização, De Maeseneire e Clayes, (2007) encontraram evidência de que as PME têm maior dificuldade em obter financiamento para operações de IDE do que para o desenvolvimento de projecto no mercado interno. Freel (1999), justifica estas dificuldades em obter financiamento com a maior probabilidade de falência, a existência de custos fixos na opção de financiamento, a assimetria de informação e os custos acrescidos de monitorização.

De facto, as dificuldades de acesso ao financiamento surgem como uma das principais barreiras para a internacionalização das PME, sendo citada por 54% como a principal barreira pelas empresas que participarem no estudo realizado pela Comissão Europeia (2010), assim como em outros estudos realizados em vários países do mundo, como o Canadá ou a Turquia (OECD, 2009). Associada à questão das restrições financeiras e de financiamento está também a barreira dos altos custos da internacionalização, considerado no estudo da Comissão Europeia (EC, 2010) como a segunda barreira mais importante.

As barreiras relacionadas com o marketing dizem respeito, essencialmente aos produtos da empresa, ao seu sistema de preços, distribuição, logística e actividades de promoção no exterior. Para as PME da UE a adaptação dos preços dos seus produtos e a qualidade dos mesmos, face outros mercados sobretudo em países com outros níveis de desenvolvimento económico, surgem como uma das principais barreiras identificadas (EC, 2010).

No mesmo artigo, já citado, Leonidou (2004) identifica também as barreiras externas: as barreiras relacionadas com os procedimentos, as barreiras governamentais, as barreiras de *task* e as barreiras ambientais.

As barreiras de procedimentos dizem respeito aos aspectos operacionais das transacções com os clientes estrangeiros que podem ser causados pela falta de familiaridades da PME com as técnicas e procedimentos do país de acolhimento, falhas de comunicação e dificuldades em obter pagamento.

As barreiras governamentais dizem respeito às acções ou inacções dos governos dos países de onde são originárias as PME quando as mesmas se internacionalizam, como por exemplo a falta de assistência ou incentivos, e regras e regulamentos que não favorecem a internacionalização. Esta barreira é citada por 47% das PME que participaram no estudo da Comissão Europeia que temos vindo a citar (CE,2010)

Outro tipo de barreiras externas consideradas foram as barreiras de *task*, que dizem respeito aos clientes e concorrentes das PME nos mercados externos, nomeadamente os diferentes hábitos e atitudes que os clientes estrangeiros podem demonstrar e a forte competição nos mercados externos. Todavia, De Chiara e Minguzzi (2002) constataam que as barreiras impostas pelos governos são mais prejudiciais economicamente do que aquelas criadas pela concorrência.

Por último, as barreiras ambientais que as PME encontram nos mercados estrangeiros onde operam, sobretudo ao nível do ambiente económico, com relevância para a possibilidade da deterioração das condições económicas dos mercados externos e os riscos, por vezes, associados ao câmbio; o ambiente socio-cultural devido às possíveis diferenças em termos de práticas de negócio, traços socio-culturais distintos e diferenças em termos linguísticos que se revelaram importantes para 29% das PME da UE (EC, 2010) e; o ambiente político-legal do país estrangeiro, que levanta questões importantes relativamente à estabilidade política, as regras e regulamentos estrangeiros e a possibilidade de existência de barreiras tarifárias.

#### **4.5. A importância dos factores não económicos: a contribuição da distância psíquica e distância cultural**

À medida que os mercados se tornam cada vez mais globais e o fenómeno da internacionalização se generaliza um pouco por todo o mundo, o estudo do impacto dos factores não económicos nesse processo tem ganho relevância na literatura, com especial destaque para o estudo dos conceitos de *distância psíquica* e *distância cultural* e da sua influência no processo de internacionalização das empresas.

Na literatura existe um consenso de que quando as empresas decidem internacionalizar as suas actividades, estas têm de ajustar-se às condições do país estrangeiro e estar preparadas para os desafios que possam surgir, nomeadamente, no que concerne as diferenças linguísticas, de estilo de vida, padrões culturais, preferências dos consumidores e diferenças no poder de compra (Lu e Beamish, 2001; Sousa e Bradley, 2006)

A globalização além de promover a interdependência e a integração dos mercados (Kalinic & Forza, 2012), tem levado também, à diminuição da distância física entre os países e de um ponto de vista mais superficial, pode prever-se que as próprias culturas estejam a tornar-se mais similares entre si, visto que estamos perante um mundo cada vez mais homogéneo (Axxin e Matthyssens, 2002).

No entanto, a realidade é que as diferenças culturais persistem, visto que os valores culturais são estáveis no tempo, e é por isso que as empresas devem ter estes aspectos em consideração na hora de internacionalizarem as suas actividades (Hofstede, 2001). As empresas que optam pela internacionalização devem perceber que as estratégias, produtos, formas de actuação que funcionam para os seus mercados de origem e cultura podem não resultar nos mercados estrangeiros (Ekroos e Sjoberg, 2012)

Assim, os conceitos de distância psíquica e distância cultural têm sido usados para abordar as diferenças entre culturas e as diferenças entre mercados (Evans e Mavondo, 2002), e como forma de explicar a internacionalização das empresas, partindo-se do princípio de que as diferenças culturais entre o país de origem e o mercado estrangeiro criam uma distância entre ambos que irá influenciar a actividade da empresa na arena internacional (Sousa e Bradley, 2008).

#### **4.5.1. Distinção entre distância psíquica e distância cultural**

Desde o seu surgimento na literatura que tanto o conceito de distância psíquica como o conceito de distância cultural têm sido alvo de grande atenção por parte dos acadêmicos que estudam a internacionalização empresarial.

O conceito de distância psíquica foi primeiro usado nos trabalhos de Beckerman (1956) e Linnemann (1966). Os estudos da Escola Nórdica, nomeadamente o Modelo de Uppsala têm sido aceites como o ponto de partida da pesquisa acerca deste conceito (Jahanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975). Estes autores consideram que o alargamento das actividades das empresas para mercados externos está relacionado com a distância psíquica, sugerindo que as empresas tendem a entrar em mercados estrangeiros onde a distância psíquica face ao mercado de origem é menor, visto ser mais fácil obter conhecimento acerca desses mercados.

Assim, a distância psíquica tem sido comumente referida como um dos factores chave para explicar a expansão internacional das empresas e usado para avaliar as diferenças entre o mercado de origem e o mercado estrangeiro (Johanson e Vahlne, 1990; O'Grady e Lane, 1996; Evans e Mavondo, 2002).

Por outro lado, surge o conceito de distância cultural, inicialmente identificado por Lousterinen (1979). O conceito gerou um grande interesse face ao estudo da internacionalização (Barkema *et al*, 1996; Kogut e Singh, 1988). Em muitos estudos este conceito foi tratado como um “proxy” da distância psíquica (Child *et al*, 2009). No entanto, o foco deste conceito é colocado nos aspectos que distinguem as culturas (Shenkar, 2001) e o impacto que essas diferenças podem ter quando as empresas entram em novos mercados e tem de ajustar-se à cultura estrangeira.

Vários enquadramentos têm sido desenvolvidos para medir essas diferenças ou semelhanças (ver Ronen e Shenkar, 1985; Ghemawat, 2001). No entanto, o quadro mais abrangente no estudo da distância cultural e das suas dimensões foi elaborado por Hofstede (1980, 2001), sendo um dos enquadramentos mais utilizados na literatura.

A utilização destes dois conceitos na literatura tem servido sobretudo para estudar o impacto das diferenças entre o país de origem e o país estrangeiro nos processos de internacionalização das empresas, em várias áreas desde a escolha mercado à escolha da forma de entrada (Hakanson e Ambos, 2011).

No entanto, existe alguma dificuldade em distingui-los na literatura sobretudo devido ao facto de Kogut e Singh (1988) terem defendido que “cultural distance is, in most respects, similar to ‘psychic distance’ used by the Uppsala school”(1988:430). Assim, o índice criado por estes autores para medir a distância cultural, utilizando as dimensões desenvolvidas por Hofstede (1980), passou a ser usado por grande parte dos académicos que se propunham medir analisar a distância psíquica criando confusão entre ambos os conceitos criando confusão entre ambos (Child *et al*, 2009).

Nordstrom e Vahlne (1994) estabelecem a correlação entre os dois conceitos afirmando que a distância psíquica reflecte-se nas diferenças culturais absolutas, ressaltando, contudo, que os dois conceitos tratam fenómenos diferentes.

Clark e Pugh (2001) já tinham apontado para o facto de que a interpretação da distância cultural como sendo um conceito igual à distância psíquica não respeitaria os princípios originais do modelo de Uppsala, para o qual a dimensão cultural era apenas um dos determinantes da distância psíquica.

Esta visão é partilhada por Sousa e Bradley (2006), que afirmam que os dois conceitos, embora usados indistintamente na literatura, são diferentes entre si. Os autores chamam à atenção para o facto de em vários estudos a distância psíquica e distância cultural serem utilizados e analisados indistintamente. Ideia reforçada pelo estudo realizado por Magnusson *et al.* (2005), que ao fazer a revisão de 59 artigos empíricos sobre a distância psíquica, metade dos mesmos utilizavam o índice criado por Kogut e Singh (1988).

Sousa e Bradley (2006) propõem, então, distinguir os dois conceitos e a forma como deve ser feita a sua análise. Assim, para os autores a distância psíquica refere-se a uma percepção individual das diferenças entre o país de origem e o país estrangeiro, enquanto a distância cultural diz respeito ao nível de diferença existente entre os valores de um país e os valores de outro.

Estabelecida a distinção, os autores consideram que o nível de análise como o factor essencial para perceber a distinção entre os dois conceitos, sugerindo que a análise dos dois conceitos deve ser feita de uma forma distinta (Sousa e Bradley, 2006).

Assim, a distância psíquica deve ser analisada do ponto de vista individual, visto que a percepção individual influencia os indivíduos de forma diferente. Sousa e Bradley (2008) defendem que a experiência do gestor face às diferenças entre o mercado de origem e o mercado estrangeiro determina a sua percepção da distância psíquica e que essa percepção não ocorre nem ao nível da empresa nem ao nível nacional, mas sim ao nível individual. Ao analisar a distância psíquica ao nível individual, os autores afirmam que é possível tomar os passos apropriados para reduzir a distância psíquica do gestor face aos mercados estrangeiros.

Os autores consideram ainda, que o mesmo não se passa com a distância cultural, que está fora do controlo da empresa, defendendo que a mesma se define como o grau em que os valores culturais num país são diferentes dos de outros países (Sousa e Bradley, 2006). Assim, estes autores defendem que a distância cultural deve ser analisada ao nível nacional, usando os valores para avaliar as diferenças culturais entre os países, tal como fez Hofstede (1980, 2001).

Sousa e Bradley (2006) concluem, então, que a distância psíquica e a distância cultural são conceptualmente diferentes e por isso devem ter formas de análise distintas. No entanto, defendem que existe uma forte relação entre ambos os conceitos, afirmando que a distância cultural influencia a percepção individual, ou seja, a distância cultural tem influência na percepção que os indivíduos têm da distância psíquica. Concluindo, portanto, que a distância cultural é um importante determinante da distância psíquica

O que vai de encontro ao conceito de distância psíquica desenvolvido pelos investigadores do Modelo de Uppsala, que enumeraram as diferenças culturais como um dos factores influenciadores da distância psíquica (Johanson e Vahlne, 1977). Mais recentemente, Evans e Mavondo (2002) consideram a distância psíquica como “the distance between the home market and the foreign market resulting from the perception of both cultural and business differences” (2002:517).

#### **4.5.2. A Distância Psíquica: um conceito em constante mutação**

O conceito da distância psíquica surgiu pela primeira vez na literatura através do trabalho desenvolvido por Beckerman (1956), que tentava analisar que factores tinham impacto no nível de comércio entre os países. Apesar deste autor ter analisado a distância económica em termos de custos de transportes, ele sugeriu que a distância psíquica tem um papel importante no comércio entre os países, depois de ter observado a tendência dos países para concentrarem as suas relações comerciais com países mais próximos. Linnemann (1966) examinou o conceito tendo em conta questões como a percepção do risco, imperfeições no acesso à informação e as barreiras culturais, além da importância da língua.

Mais tarde, o conceito ganhou relevância e forma através dos académicos da Escola Nórdica de Internacionalização, particularmente aqueles que desenharam o Modelo de Uppsala (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), que é comumente aceite como o ponto de partida da investigação da distância psíquica e do seu impacto na processo de internacionalização.

Johanson e Wierdersheim-Paul (1975) definiram a distância psíquica como como “factors preventing or disturbing the flows of information between firm and [foreign] market” (1975:308). Os autores identificaram as diferenças ao nível linguístico, cultural, sistemas políticos, nível de educação, e de desenvolvimento industrial como os principais de factores que perturbam o fluxo de informação entre as empresas e o mercado de destino. Johanson e Vahlne (1977) acresceram a estes factores as diferenças em termos de práticas de negócio. Desta forma o Modelo de Uppsala teorizou que as empresas tendem a iniciar o seu processo de internacionalização pelos mercados onde a distância psíquica é menor face ao seu país de origem, visto ser mais fácil obter conhecimento acerca desse mercado e o risco ser menor e, só mais tarde no seu processo de internacionalização iriam abordar os mercados psiquicamente mais distantes.

Vários autores, tem estabelecido definições do conceito de distância psíquica, pondo o mesmo em constante mutação, devido às diferentes abordagens existentes.

A definição apresentada por Clark e Pugh (2001) vai de encontro àquela defendida pelo modelo de Uppsala. Os autores descrevem a distância psíquica como os “factors preventing or

disturbing the flow of information between the firm and target nations, including linguistic, institutional, cultural and political factors” (2001:286)

Nordstrom e Vahlne (1994) reformularam a definição, considerando a distância psíquica como “factors preventing or disturbing firm’s learning about and understanding of a foreign environment” (1994:42), adicionando, assim, a componente da aprendizagem, continuando, no entanto, na mesma linha de pensamento dos autores da Escola Nórdica.

Mais recentemente, Dikova (2009) afirmou que a distância psíquica resulta das diferenças nas preferências do consumidor, cultura e sistemas de negócio, entre o país de origem e o país estrangeiro, tendo como resultado um reduzido nível de compreensão das condições do mercado estrangeiro.

No entanto nos últimos anos, o conceito de distância psíquica tem ganho outro dinamismo e interesse por parte dos académicos que parecem descobrir-lhe novos aspectos e novas dimensões, nomeadamente dando importância aos aspectos culturais e à percepção dos indivíduos.

Evans e Mavondo (2002) expandiram o conceito afirmando que o grau de distância psíquica não é determinado por factores ambientais externos, mas antes pelas percepções individuais das diferenças culturais e de negócios existentes entre o país de origem e o país estrangeiro. Evans *et al* (2000), já tinham descrito o conceito em mais pormenor, como a percepção das diferenças culturais e de negócio que decorrem do ambiente legal, político e económico, assim como, das práticas de negócio e da estrutura empresarial.

Evans *et al*, (2000), assinalaram que factores como o país de origem da empresa, a experiência internacional, a estratégia de negócio, o tamanho, a estrutura do processo de tomada de decisão afectam a percepção da distância psíquica. Os mesmos autores acrescentaram ainda que a percepção do gestor, a sua compreensão do mercado estrangeiro e das capacidades da empresa são muito importantes na hora de decidir a forma de entrada e as estratégias a seguir no mercado externo (Evans *et al*, 2000).

Assim, Evans *et al*, (2000) e Evans *et al*, (2008), concluem que a distância psíquica não é apenas determinada pelos factores do ambiente externo, mas também pela percepção

individual do gestor e a compreensão das diferenças existentes em termos de práticas de negócio e nos aspectos culturais.

Por outro lado, como já vimos, Sousa e Bradley (2006) defendem que a distância psíquica consiste na percepção individual das diferenças entre o país de origem e o país estrangeiro.

Child *et al*, (2009), afirmam que apesar dos académicos nórdicos terem aplicado factores factuais em vez de factores cognitivos para definir a distância psíquica, a definição estabelecida por estes implica que existem limitações na capacidade dos decisores para obter informação e perceber o ambiente do mercado externo.

Esta circunstância pode causar incerteza face ao mesmo que podem desencorajar a diversificação internacional da empresa. Por isso, Child *et al*, (2009:201) considera a distância psíquica como “the distance that is perceived to exist between características of a firm’s home country and a foreign country with which that firm is, or is contemplating, doing business or investing”.

A visão de Child *et al*, (2009) vai de encontro à reformulação do Modelo de Uppsala feita recentemente por Johanson e Vahlne (2009) que consideram que a relação entre o modo de entrada nos mercados internacionais e a distância psíquica acontece ao nível dos decisores.

Já, Sousa e Lages (2011) propõem uma escala multidimensional para avaliar a distância psíquica, consistindo nas diferenças entre as características do país de origem e as características das pessoas do país de origem e do país estrangeiro.

Assim, podemos perceber que não existe uma clara definição do conceito de distância psíquica (Prime *et al*, 2009), existindo apenas aproximações entre as diversas definições propostas pelos diferentes autores, o que contudo, nos permitem perceber que actualmente o conceito tem sido definido tendo em conta dois aspectos: as diferenças culturais e as percepções individuais. As percepções individuais têm-se tornado um ponto fulcral na discussão do conceito de distância psíquica na literatura (Dow e Karunaratna, 2006, Sousa e Bradley, 2006).

No entanto, o conceito sofre de outro problema, além da falta de uma definição clara, também a forma como o conceito deve ser operacionalizado não tem encontrado consenso (Prime, *et al.*, 2009). Durante anos a operacionalização do conceito foi feita através do índice criado por Kogut e Singh (1988) que utiliza as dimensões culturais de Hofstede (1980, 2001). Contudo, nos anos mais recentes a operacionalização da distância psíquica tem sido feita de diversas formas, sendo vários os factores têm sido utilizados na literatura para medir o conceito, alternando entre visões mais abrangente, macro, e a percepção individual, que como já vimos tem ganho relevância nos últimos tempos.

Johanson e Vahlne (1977), optaram por uma visão macro do conceito listando os diferentes factores que somados contribuem para a distância psíquica, como as diferenças linguísticas, de educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento industrial, e que fazem com que o fluxos de informação entre a empresa e o mercado.

Por outro lado, Ojala e Tyrvainen (2009) apresentam uma abordagem aposta. O seu estudo sobre as PME de software finlandesas que operam no mercado japonês trouxe para a literatura a importância da percepção que a gestão tem da distância psíquica. De acordo com os autores, a distância psíquica é influenciada por factores individuais do gestor como a educação, a experiência internacional e a idade, o que vai de encontro ao estudo realizado por Dow e Karunaratna (2006). Ojala e Tyrvainen (2009), acrescentam ainda que a competência linguística, a experiência internacional nos mercados externos, assim como, a motivação do gestor e o seu interesse pelo mercado estrangeiro têm um impacto essencial na sua percepção da distância psíquica.

Por forma a resolver o problema relativamente à forma como a distância psíquica deve ser operacionalizada, se através de uma visão macro ou se por uma análise das percepções individuais, Dow e Karunaratna (2006) desenvolveram o conceito de “psychic distance stimuli”. De acordo com estes autores medir a distância psíquica através de factores macro não é suficiente, defendendo que este conceito deve ser analisado através do impacto dos factores macro e das percepções do gestor.

Dow e Karunaratna (2006), consideram que existem vantagem na abordagem das percepções individuais para a conceptualização da distância psíquica. Os autores defendem que muitas das decisões do gestor que estão associadas com a distância psíquica são, na sua maioria

baseadas na percepção, e que as diferenças culturais podem fazer aumentar a distância psíquica entre os países e influenciar os comportamentos dos consumidores. Desta forma, os autores concluem que a percepção da distância psíquica do gestor é formada no contexto dos indicadores macro e da própria percepção do gestor.

Assim, de forma a conceptualizar e medir a distância psíquica e o seu impacto nas decisões de gestão, Dow e Karunaratna (2006) dividiram a distância psíquica em diferentes macro-níveis, que incluíam a cultura, a língua, a religião, a educação e o sistema político e chamaram-lhes os “psychic distance stimuli” e incluíram a distância psíquica percebida como uma construção relacionada mas distinta.

A distância psíquica percebida pelo gestor faz parte dos indicadores “psychic distance stimuli” mas a percepção é também moderada pela sensibilidade do gestor a esses indicadores. A sensibilidade do gestor aos indicadores “stimuli” baseia-se, por exemplo, na experiência internacional previa do gestor, a idade ou o nível educacional e, por sua vez, a percepção do gestor influencia as suas escolhas e decisões (Dow e Karunaratna, 2006).

Esta perspectiva também foi tida em conta por Child, *et al*, (2009), no seu estudo sobre distância psíquica percebida pelos decisores nas PME britânicas na internacionalização para o Brasil. Estes autores consideram uma série de factores como a distância geográfica, a cultura, a língua, o nível de educação, o nível de desenvolvimento técnico, o nível de desenvolvimento económico, a infraestrutura logística, o sistema político, o sistema legal, regulações, práticas de negócio e ética nos negócios. Este estudo optou por fazer a avaliação da distância psíquica, com base nos factores que já mencionamos, através de entrevistas aos decisores das PME com operações no Brasil, de forma a compreender qual o seu grau de percepção da distância psíquica.

Mais recentemente, Sousa e Lages (2011) propuseram também uma escala multidimensional para avaliar a distância psíquica, consistindo a mesma nas diferenças entre as características das empresas e as características das pessoas no país de origem e no país estrangeiro. Como características do país os autores consideram aspectos gerais da modernização do país, incluindo factores como: o nível de desenvolvimento económico e industrial, comunicação e infraestruturas de marketing, requerimentos técnicos, competitividade do mercado e regulações legais.

Por outro lado, as características das pessoas, que fazem parte da escala multidimensional de distância psíquica desenvolvida por Sousa e Lages (2011), reflectem o nível de separação e de interacção entre as pessoas dos diferentes países e consistem nos seguintes factores: rendimento *per capita*, poder de compra dos consumidores, estilos de vida, preferências dos consumidores, nível de literacia, língua, valores culturais, crenças, atitudes e tradições.

Estes autores aplicam as percepções individuais nas características das pessoas, em vez de operacionalizarem o conceito de distância psíquica ao nível dos países ou ao nível cultural. Portanto, a sua análise deriva dos resultados obtidos pela análise da percepção indivíduos. De acordo com Sousa e Lages (2011), é importante combinar os dois tipos de elementos, as características dos países e as características das pessoas quando se operacionaliza a distância psíquica.

Como podemos constatar também em relação à forma de operacionalização do conceito de distância psíquica não existe uma unanimidade na literatura, apesar do patente interesse que nos últimos anos o conceito tem despertado na literatura.

Na realidade, ao longo dos anos o conceito tem visto a sua capacidade analítica questionada por diversos autores (Stottinger e Schlegelmilch, 2000; Prime *et al*, 2009), por vários motivos. A falta de uma clara definição do conceito que se mantém ambíguo até aos dias de hoje (Hokanson e Ambos, 2011) e que, em parte, é responsável pela inexistência de uma forma concreta de operacionalização do conceito, justifica a variedade de resultados contraditórios sobre a importância da distância psíquica na internacionalização e a falta de estudos que testes a sua importância empiricamente (Sousa e Bradley, 2005).

Esta realidade é particularmente notória no caso das PME, visto que a maioria da literatura existente não tem debruçado muita atenção sobre a forma como a distância psíquica pode afectar o processo de internacionalização das pequenas e medias empresas (Child, *et al*, 2009).

Embora existam alguns estudos que têm em atenção as PME, sendo que os resultados são contraditórios. Kontinent e Ojala (2010) ao analisarem as PME finlandesas a operar na França concluíram que as mesmas seguem o modelo sequencial, de etapas na sua entrada no mercado francês, sendo que o mercado francês é percebido pelas PME finlandesas como

psiquicamente distante. Por outro lado, o estudo realizado por Ojala (2008), sobre as PME finlandesas no mercado japonês tendo concluído que a maioria das empresas da amostra, apesar da distância psíquica entre os dois países, entraram no mercado japonês através do estabelecimento de uma subsidiária, ou seja, IDE.

#### **4.5.2.1. O Paradoxo da Distância Psíquica**

A distância psíquica tem sido estudada como um factor que pode influenciar o processo de internacionalização das empresas, sendo que vários estudos têm sido levados a cabo para analisar a sua relação com a entrada das empresas nos mercados internacionais, o modo de entrada, o desenvolvimento das exportações e a realização de IDE (ver Dow, 2000; Evans *et al*, 2000; Mitra e Golder, 2002; Dow e Forencikova, 2007).

O modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) desenvolveu a ideia de que o processo de internacionalização das empresas é feito através de etapas. Sendo que numa primeira fase as empresas entram nos mercados mais próximos psiquicamente do seu país de origem e que de forma gradual, em etapas posteriores, entram em mercados mais distantes psiquicamente.

No entanto, têm sido realizados estudos que apontam para o facto de o modelo não poder ser aplicado de uma forma *standard* a todas as empresas e que estas podem saltar etapas e avançar para mercados mais longínquos psiquicamente. Nos últimos anos, o Modelo de Uppsala tem sido especialmente questionado pelo surgimento das chamadas “born globals”, empresas que são internacionais desde do seu nascimento (Knight e Cavusgil, 1996; Rialp, *et al*, 2005).

Mas talvez a grande questão colocada ao Modelo de Uppsala e à construção do conceito de distância psíquica foi feita pelo estudo de O’Grady e Lane (1996). Apesar de O’Grady e Lane desafiarem a ideia de que a distância psíquica determina a forma de entrada nos mercados das empresas de uma forma negativa, tal como sustenta o Modelo de Uppsala, os autores não negam a existência do conceito apontando para uma definição do conceito que aponta para o grau de incerteza acerca do mercado estrangeiro que resulta das diferenças culturais e outras

dificuldade associadas à realização de negócios que se apresentam como barreiras à aprendizagem e ao estabelecimento de operações nesse país (O'Grady e Lane, 1996).

Estes autores desafiaram a teoria tradicional da distância psíquica chamando-lhe o *paradoxo da distância psíquica*. Apesar destes autores considerarem que a sequência de etapas como válida e que a mesma continua a fazer sentido para as empresas, os autores sustentam que se uma empresa iniciar o seu processo de internacionalização de uma forma gradual, ou seja, entrando primeiro em países psiquicamente mais próximos do país de origem isso pode resultar num fraco desempenho da empresa ou mesmo no fracasso da operação, chamando-lhe por isso um paradoxo (O'Grady e Lane, 1996).

O'Grady e Lane (1996) explicam que as similaridades percebidas entre dois países podem não ter o efeito desejado na redução da incerteza nem tornar mais fácil a obtenção de conhecimento sobre o mercado estrangeiro. Em vez disso, as aparentes similaridades podem fazer com que os decisores da empresa não estejam preparados para o surgimento de barreiras de entrada inesperadas.

No seu estudo, os autores sustentam que mesmo entre países considerados psiquicamente próximos, existem ou podem existir diferenças significativas que podem afectar a habilidade dos gestores para conduzir as operações internacionais e que nem sempre, os gestores podem basear as suas decisões na distância psíquica.

Outros estudos têm, de alguma forma, confirmado a existência do *paradoxo da distância psíquica*. Nomeadamente o estudo de Evans e Mavondo (2002) que encontrou uma relação negativa entre os países mais próximos psiquicamente (pouca distância psíquica) e a performance organizacional das empresas. Essa relação negativa resulta das diferenças subtis, mas essenciais, entre o país de origem e o país estrangeiro, contudo, os autores afirmam que a distância psíquica pode ter um efeito positivo na performance da organização.

As conclusões semelhantes chegaram Fenwick *et al*, (2003), tendo analisado a performance de empresas em mercados psiquicamente próximos os autores concluíram que as diferenças não antecipadas que podem surgir nesses mercados tidos como psiquicamente próximos podem resultar em dificuldades e que as similaridades percebidas podem resultar em excessos de

confiança por parte das empresas que não preparam devidamente a sua entrada em mercados psiquicamente mais próximos.

A aparente refutação da conclusão que existia uma relação negativa entre a internacionalização e a existência de distância psíquica entre os países defendida pelo Modelo de Uppsala, parece enfraquecer a validade analítica do conceito de distância psíquica.

No entanto, Child *et al*, (2009) contesta esta ideia afirmando que o que o trabalho de O'Grady e Lane (1996) refutam é o pressuposto de que a distância psíquica gera incertezas que os gestores não estão dispostos a enfrentar, como a falta de conhecimento sobre o mercado ou o risco.

Os mesmos autores, Child *et al*, (2009) afirmam que a atractividade de alguns mercados estrangeiros em termos de tamanho e de taxa de crescimento podem ser suficientes para compensar as incertezas e os riscos associados aos mercados psiquicamente mais distantes. Do nosso ponto de vista, estes autores colocam relançam assim a discussão sobre que factores além dos culturais devem ser usados na conceptualização do conceito de distância psíquica.

#### **4.5.3. A Distância Cultural**

O conceito de distância cultural surgiu no final da década de 1970 através do estudo realizado por Lousterinen (1979), no qual o autor utilizou indicadores como o nível de desenvolvimento económico, linguagem corrente e o grau de educação para operacionalizar conceito. O autor definiu a distância cultural como “the sum of all factors creating, on one hand, barriers to knowledge flow and hence also for the other flows between the home and the target country”(1979:131-132).

O surgimento deste conceito teve grande atenção por parte dos académicos e em muitos estudos ele foi tratado como um sinónimo da distância psíquica (ver Barkema, *et al*, 1997; Benito e Grispsrup, 1992; Fletcher e Bohn, 1998).

No entanto como já constatámos, os dois conceitos são diferentes, apesar de existir uma relação entre ambos, que se sustenta no facto de, e de acordo com o Modelo de Uppsala, a distância cultural ser um dos determinantes da distância psíquica.

Contudo, o foco do conceito de distância cultural é colocado nos aspectos que distinguem as culturas (Shenkar, 2001).

As definições do conceito de distância cultural que encontramos na literatura parecem ter algum grau de homogeneidade entre si, considerando-o, em geral, como um fenómeno colectivo (Figueiredo *et al*, 2008). Clark e Pugh (2001), por exemplo, definem a distância cultural como “the degree of difference of the cultural cluster to which the target foreign country belongs from the cultural cluster to which the home country belongs”(2001:296).

Na mesma linha de pensamento, Sousa e Bradley (2006:52) definem a distância cultural como “the degree to which cultural values in one country are different from those in another country”.

Ou, ainda, a definição enunciada por Benbunan-Fitz, *et al*, (2006:284) que consideram a distância cultural como “the extent to which members are from the same national or cultural background”.

A distância cultural é conceptualizada como um sumário de vários elementos que a afectam, ainda que a maioria dos estudos operacionalize o conceito através do índice de Kogut e Singh (1988), baseado nas dimensões culturais criadas por Hofstede (1980,2001) (Figueiredo, *et al*, 2008; Sousa e Bradley, 2006).

A grande dificuldade deste conceito prende-se com que é a cultura, que tem sido muito difícil de conceptualizar e medir (Shenkar, 2001). Existem várias formas de abordar a cultura e as diferenças entre culturas, o estudo mais abrangente sobre as dimensões culturais foi realizado por Hofstede (1980, 2001).

Hofstede (1991:5) define a cultura como “the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category from another”. Hofstede, considera a cultura como um conjunto de atitudes e valores que são comuns a um determinado conjunto

de pessoas e que determinam a forma como os indivíduos apreendem e respondem ao ambiente. Referindo, no entanto, que é difícil medir e quantificar as distâncias entre os grupos.

No seu estudo inicial Hofstede (1980) construiu uma base de dados sobre as filiais da empresa IBM, localizadas em 72 países criando, assim, um novo paradigma no estudo das diferenças culturais (Minkov e Hofstede, 2011). Ao realizar este estudo Hofstede apercebeu-se que a cultura é um fenómeno complexo e que não pode ser tratado como uma “embalagem” única, necessitando, portanto, de ser desfragmentada em dimensões diferentes e independentes (Minkov e Hofstede, 2011).

Assim, no seu estudo inicial Hofstede (1980) percebeu que apesar da complexidade da cultura, as diferenças culturais variam consoante quatro dimensões distintas: distância ao poder, individualismo, dimensão da masculinidade e aversão à incerteza. Estas dimensões foram construídas ao nível nacional, sustentadas por variáveis que se correlacionaram entre as nações e não entre indivíduos ou organizações (Minkov e Hofstede, 2011).

A Distância ao Poder (*power distance*) relaciona-se com a desigualdade entre os indivíduos nas organizações e com as relações de autoridade que se estabelecem nas sociedades. Assim, esta dimensão mede a o grau de aceitação e expectativas face à distribuição desigual do poder entre os membros da organização.

Hofstede (2001) encontrou evidências de que os países e organizações com uma grande distância ao poder são muito centralizados e os indivíduos que delas fazem parte têm tendência para aceitar as desigualdades existentes entre os seguidores e os líderes. A relação entre os líderes e os seguidores costuma ser impessoal e restrita.

No caso das organizações com um baixo nível de distância face ao poder, estas têm uma estrutura descentralizada, onde o poder é distribuído de igual forma por todos, o que faz com que o líder e os seus seguidores trabalhem em conjunto.

A dimensão do Individualismo (*Individualism*) descreve a relação entre o indivíduo e o grupo, assim como a relação do individuo dentro do grupo, ou seja, coloca o individualismo face ao colectivismo (Hofstede, 2001).

Assim, numa cultura individualista os laços entre os indivíduos dentro da organização são fracos, mais soltos e os indivíduos não estão integrados nos grupos de forma coesa, preocupando-se mais consigo mesmos do que com o grupo.

As culturas individualistas opõem-se às culturas colectivistas, onde os indivíduos estão fortemente integrados, havendo laços fortes entre os membros do grupo, que colocam os interesses do grupo em primeiro lugar (Hofstede, 2001).

A dimensão da Masculinidade (Masculinity) analisa como as culturas diferem mediante a prevalência de valores masculinos ou femininos. As culturas onde os valores masculinos prevalecem são movidas pela competição, pela assertividade, pelo poder e pelo sucesso. Enquanto nas culturas onde predominam os valores femininos são movidas pela cooperação, modéstia a qualidade de vida. Os valores femininos tendem a ser mais estáveis na análise dos diferentes países do que os valores masculinos que podem ser mais divergentes (Hofstede, 2001).

A Aversão à incerteza (*Uncertainty Avoidance*) avalia a capacidade da sociedade para reagir à incerteza e à ambiguidade, explicando a forma como os indivíduos reagem quando se sentem ameaçados pelo desconhecido e por situações que lhes são estranhas. O nível de aversão à incerteza descreve, assim, como é que os indivíduos se sentem e se comportam em situações de incerteza e não estruturadas (Hofstede, 2001).

Em culturas com grande aversão à incerteza, os indivíduos parecem privilegiar a existência de estruturas e prazos, de forma a diminuir a ansiedade e o stress. Esta situação reflecte-se no facto destas culturas terem uma grande aversão à mudança e pouca tolerância à incerteza, como é o caso de países com uma longa história e uma população homogénea.

Por outro lado, as culturas onde o nível de aversão é baixo os indivíduos são tolerantes às situações de incerteza e ambiguidade e mostram-se mais disponíveis para correr riscos e aceitar a mudança. Esta situação verifica-se, sobretudo em países com uma história mais recente e com uma população mais heterogénea (Hofstede, 2001).

Em 1991, Hofstede adicionou uma quinta dimensão ao seu estudo, identificada depois do autor ter estudado as culturas da Ásia-Pacífico chamada Orientação de Longo-prazo (*Long-*

*term Orientation*). Esta nova dimensão foca-se na diferença entre a orientação de longo-prazo, orientada para o futuro que se caracteriza pela persistência e poupança, e a orientação de curto-prazo que se caracteriza pelos valores ligados à história, tradições e estabilidade. Esta dimensão está relacionada com o crescimento económico, tendo sido responsável por dar uma explicação cultural para o milagre económico da Ásia, onde se encontram os países onde a dimensão de longo-prazo tem mais predominância (Minkov e Hofstede, 2011).

Recentemente, Hofstede incluiu uma sexta dimensão ao seu estudo, chamada *Indulgência versus Contenção (Indulgence versus Restraint)* (Hofstede, *et al*, 2010). Esta dimensão está relacionada com o bem-estar, ou por outras palavras, a felicidade. A satisfação reflecte uma sociedade em que as pessoas têm tendência para se divertirem e apreciarem a vida. Por outro lado, que uma sociedade contida reflecte que as pessoas que contêm em relação às necessidades de divertimento através da existência de um conjunto de regras sociais restritas e proibições.

Este modelo tem sido alvo de várias críticas por parte de vários autores. Provavelmente a crítica mais popular é feita ao facto de Hofstede assumir no seu estudo uma homogeneidade cultural (Jones, 2007). Hofstede assume a população como um todo num meio homogéneo. No entanto a maioria dos países tem vários sub-grupos, ou seja, podem existir várias culturas dentro do mesmo país (Baskerville, 2003; Jacob, 2005).

Outra das críticas mais frequentes está relacionada com a antiguidade da amostra, tendo em conta o mundo global em que actualmente vivemos e onde a mudança se processa de forma cada vez mais rápida (Jones, 2007). Associada a esta crítica, alguns autores questionam o facto de a amostra do estudo ter sido recolhida durante um determinado período histórico que pode ter tido influência nos resultados que alguns países apresentaram em algumas dimensões (Newman, 1996), questionando, assim a utilidade do estudo na actualidade (Orr e Hauser, 2008).

No entanto, estas críticas são refutadas por Hofstede afirmando que os valores culturais e as culturas são estáveis e que apesar destas evoluírem têm tendência para evoluir em conjunto e numa mesma direcção (Minkov e Hofstede, 2011).

Apesar das críticas de que são alvo, as dimensões criadas por Hofstede continuam a ser usadas como uma ferramenta útil para avaliar as diferenças entre culturas. O próprio autor considera que a popularidade do seu modelo não é o facto deste ser o modelo absolutamente certo para medir as diferenças entre culturas mas, sim, devido à sua coerência e capacidade preditiva (Minkov e Hofstede, 2011).

#### **4.5.3.1. Diferenças Culturais entre Portugal e o Brasil**

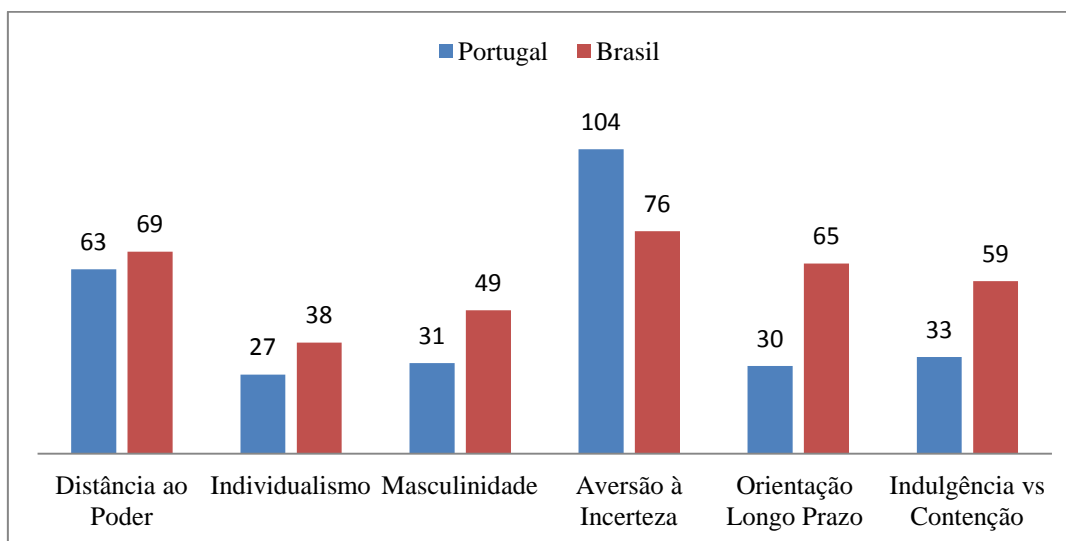
Visto que o nosso estudo incide na internacionalização das empresas portuguesas para o Brasil parece-nos pertinente ilustrar as diferenças culturais entre os dois países, de forma a perceber se existe distância cultural entre os mesmos.

Esta análise parece-nos ainda mais importante, se tivermos em consideração o facto de Portugal e o Brasil partilharem laços históricos comuns e a mesma língua, factores que podem criar algum sentimento de proximidade cultural e que podem actuar como agentes facilitadores das relações económicas entre os dois países e que podem ser aproveitadas pelas empresas.

A análise irá basear-se nas dimensões culturais enunciadas por Hofstede, tendo em conta os resultados dos dois países em cada uma das seis dimensões que descrevemos anteriormente.

O Gráfico 1. ilustra os resultados a comparação entre os resultados das seis dimensões. Ao analisarmos os resultados, como seria de esperar, encontramos resultados distintos, visto que não existem duas culturas iguais. No entanto, podemos verificar que as grandes diferenças se encontram ao nível das duas dimensões mais recentes.

## Gráfico 1. Dimensões Culturais de Portugal e Brasil



Fonte: Hofstede, 2001; Hofstede *et al*, 2010

No que diz respeito à dimensão da distância ao poder, com resultados muito semelhantes, as culturas de ambos os países manifestam uma grande distância face ao poder, ou seja, aceitam a distância hierárquica criada entre os indivíduos na sociedade. Tanto em Portugal como no Brasil as hierárquicas têm grande importância e são respeitadas, sendo a desigualdade que decorre da existência de hierárquicas fortes é aceite sem problemas.

Os resultados de ambos os países relativamente à dimensão do individualismo permite concluir que ambos os países são colectivistas, embora o resultado do Brasil aponte para uma ligeira predominância de alguns traços de individualismo na sua cultura. Portugal, por seu lado, é país da Europa (com excepção da Espanha) onde os traços colectivistas estão mais presentes. Este resultado, vai de encontro ao facto descrito por Hofstede (2001) de que os países que apresentam uma grande distância face ao poder têm tendência para serem colectivistas.

Assim, tanto a cultura portuguesa como a cultura brasileira apresentam-se como colectivistas, ou seja, existe um grande predomínio aos grupos em que estão inseridos, sendo o grupo mais importante que o indivíduo. Especialmente grupos como a família ou a família alargada, onde os indivíduos são inseridos desde o nascimento e aos quais devem mostrar-se

leais. Os laços fortes são fomentados em todos os grupos e no trabalho é importante criar relações de confiança.

Relativamente à dimensão da masculinidade, os resultados dos dois países divergem. O resultado da cultura portuguesa mostra claramente que nela dominam os valores femininos, onde o consenso é muito importante e a polarização não é bem vista. Por outro lado, o resultado do Brasil é ambíguo, visto que se posiciona a meio da escala, ou seja, a predominância dos valores femininos existe mas não é claramente latente.

Este resultado vai ao encontro de outra tendência encontrada por Hofstede, em que os países que registam uma grande distância ao poder têm tendência para que os valores femininos predominem. Embora no caso do Brasil esta tendência não se revele totalmente.

A aversão à incerteza é a dimensão em que os resultados numéricos são mais díspares, no entanto os dois países registam uma grande aversão à distância.

Do total de países em que Hofstede testou esta dimensão, Portugal é o segundo país com maior aversão à incerteza, apenas ultrapassado pela Grécia. Portugal demonstra, assim, uma grande preferência por evitar situações de incerteza ou desconhecidas. Tal como o Brasil, que embora com um resultado inferior ao registado por Portugal, apresenta, ainda assim, um resultado elevado à semelhança dos restantes países da América Latina.

Os países com grande aversão à incerteza têm necessidade de regras e códigos comportamentais rígidos, estruturas que lhes dêem segurança face às situações de incerteza ou situações diferentes. Existe uma necessidade emocional para a existência de regras, mesmo que estas não sejam cumpridas.

Na dimensão da orientação para o longo prazo é onde surge a primeira diferença entre as culturas portuguesa e brasileira. De um lado temos a cultura portuguesa que é marcadamente orientada para o curto prazo. Nas culturas orientadas para o curto prazo a história e o respeito pelas tradições assumem uma grande importância, existe uma forte ligação ao passado. Não existe uma grande tendência para a poupança e há um grande desejo para alcançar resultados num curto espaço de tempo.

Por outro lado, temos o Brasil que tem uma cultura claramente orientada para o longo prazo, sendo o único país não asiático com um resultado tão expressivo nesta dimensão. Nas culturas com orientação para o longo prazo, há uma orientação para o futuro, para a persistência e perseverança, uma grande tendência para a poupança e mudança é vista como fazendo parte da vida e não como uma ameaça, tal como os asiáticos.

A recentemente adicionada dimensão da indulgência *versus* contenção é onde encontramos outra diferença entre as culturas portuguesa e a cultura brasileira. Por um lado encontramos a cultura portuguesa que é contida, o que está em linha com os resultados dos outros países do sul da Europa, onde as actividades de lazer têm pouca importância, manter a ordem é importante e esse controlo é feito através de normas sociais estritas.

Por outro lado, o resultado do Brasil demonstra que é uma cultura onde prevalece a indulgência, tal como nos restantes países da América do Sul e do Norte. Nestas culturas é dada grande importância às actividades de lazer e divertimento, as pessoas são mais dadas a praticar desportos e manter a ordem não é uma prioridade.

Esta breve análise permite-nos concluir que a cultura portuguesa e brasileira apresentam pontos em comum, em especial, o facto de ambas apresentarem uma grande distância face ao poder, são ambas colectivistas e demonstram uma grande aversão à incerteza. O resultado da dimensão da masculinidade, embora claro no caso de Portugal que se apresenta com fortes valores femininos, o resultado do Brasil é ambíguo.

As grandes diferenças entre as duas culturas, tendo em conta estas dimensões, apresentam-se ao nível da orientação para longo prazo e na indulgência *versus* contenção. A cultura portuguesa apresenta-se como orientada para curto-prazo e contraída, e por sua vez, a cultura brasileira surge como orientada para o longo-prazo e indulgente.

## **Capítulo 5. Conclusões e Pistas de Investigação**

A internacionalização das empresas é cada vez mais uma realidade global. Se numa primeira fase a expansão das actividades além-fronteiras foi conduzida apenas pelas grandes empresas que dispunham de meios técnicos e financeiros para tal, nos dias que correm, assiste-se à crescente internacionalização das empresas de pequena e média dimensão.

No entanto, apesar das PME desempenharem um papel fundamental nas economias dos países desenvolvidos e emergentes e de assumirem um papel cada vez mais central nos mercados internacionais, a internacionalização destas empresas tem sido pouco estudada, sobretudo quando escolhem o IDE como forma de operação. Em Portugal as PME assumem-se como o grande pilar do sector empresarial do país, sendo responsáveis por grande parte dos postos de trabalho criados. Esta realidade levou-nos à escolha do tema do nosso estudo exploratório.

Desde meados da década de 1980 que a economia portuguesa começou a sofrer alterações profundas que lhe permitiram durante os anos 1990 alcançar um grau de desenvolvimento que possibilitou às empresas portuguesas encararem a via da internacionalização para expandirem as suas actividades, nomeadamente através da exportação de capitais para outros países.

Simultaneamente foi, também, durante os anos de 1990 que as relações económicas luso-brasileiras ganharam um novo ímpeto, acelerado pela globalização, pelas reformas estruturais que ocorreram nos dois países e por uma inserção mais profunda da economia portuguesa e da economia brasileira na economia internacional.

O reforço das relações económicas entre Portugal e o Brasil levou a uma evolução favorável da maioria dos fluxos que compunham a balança de transacções correntes entre os dois países. Contudo, a grande demonstração da vitalidade das relações entre os dois países ocorreu na segunda metade da década de 1990, com o grande volume de IDPB realizado pelas empresas portuguesas no Brasil.

A partir de 1995 os valores de IDPB atingiram um volume histórico, com muitas empresas portuguesas, na sua maioria públicas e privadas, mas também um número assinalável de PME, a realizarem investimentos no Brasil.

De facto, o movimento de capitais portugueses para o Brasil atingiu um volume bastante elevado, sobretudo, para um país como Portugal com uma economia e um mercado interno relativamente pequenos, em especial quando comparado com a economia e mercado brasileiro na altura em fase de abertura ao exterior.

Assim, o IDPB atingiu entre 1996 e 2001, em termos brutos, 14.7 milhões de euros, tendo tido o seu ponto alto em 1998, ano em que foram investidos pelas empresas portuguesas mais de 4 milhões de euros. Quanto à distribuição por sectores, as empresas portuguesas concentraram os seus investimentos nas actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas e no sector da produção e distribuição de electricidade, gás e água.

Os investimentos realizados pelas grandes empresas no Brasil entre 1996 e 2001 têm sido estudados e analisados por vários autores, no entanto o estudo da participação das PME neste movimento é praticamente inexistente.

O nosso estudo exploratório focou-se, assim, na análise dos investimentos realizados pelas PME portuguesas no Brasil. Segundo os dados que nos foram possíveis recolher concluímos que ao contrário das grandes empresas, o Brasil acabou por não ser um destino privilegiado por este conjunto de empresas.

Entre 1996 e 2001 registou-se um elevado desinvestimento por parte das PME portuguesas no mercado Brasileiro, o que poderá ser consequência de investimentos realizados num período anterior e que não foram bem-sucedidos. Esta situação coloca a questão do porquê de um desinvestimento tão acentuado das PME portuguesas no Brasil, em contraciclo com os investimentos das grandes empresas, uma questão que poderá ser abordada através de um estudo empírico.

No entanto, devemos realçar o facto de em 1999 se registar um aumento significativo do investimento das PME no Brasil, que ultrapassou 1,5 milhões de euros, sendo o único ano, do período analisado, em que o investimento das PME é positivo.

O facto deste forte investimento das PME se realizar no ano seguinte ao volume total do IDPB ter atingido o seu pico, não deixa de ser relevante, sugerindo que as PME portuguesas podem ter adoptado uma estratégia de seguimento dos investimentos realizados pelas grandes

empresas portuguesas. Esta questão ganha ainda mais peso quando verificamos que a distribuição do investimento das PME por sectores revela uma predominância do investimento nos sectores ligados aos serviços, o que está em linha com os investimentos realizados pelas grandes empresas.

Deste modo, tendo em conta os dados disponíveis não podemos afirmar se algum dos quadros teóricos do IDE por nós analisados poderá explicar o processo de internacionalização das PME portuguesas para o Brasil.

No entanto, a nossa análise dos quadros teóricos existentes acerca do IDE, que embora não tenham sido desenhados especificamente de modo a explicar a internacionalização das PME podem contribuir com elementos importantes para a explicação deste fenómeno. As teorias por nós analisadas contêm alguns elementos comuns que podem ajudar à construção de um quadro teórico mais abrangente e que contemple as PME e tenha em atenção as suas características específicas.

Assim, constamos que a o modelo de Uppsala a Teoria das Redes apontam para importância da existência de redes de contacto entre as várias empresas e que pertencer a uma rede de relacionamentos (*network*) pode ser um elemento fundamental a ter em conta no processo de internacionalização e promover uma mais fácil entrada das PME nos mercados internacionais não só através de modos de operação menos complexos como a exportação, mas também através do IDE.

Outro elemento que tem ganho força a nível teórico é o facto de se constatar que existem cada vez mais empresas, especialmente PME que não se internacionalizarem através de etapas onde o seu compromisso com os mercados é cada vez maior como defende, por exemplo, o modelo de Uppsala. Modelos teóricos mais recentes, como a teoria da *International New Venture*, têm em conta o facto de as empresas se internacionalizarem cada vez mais cedo no seu ciclo de vida, mesmo quando ainda são consideradas empresas de pequena e média dimensão.

A nível teórico tem, também, ganho cada vez mais relevância a importância do papel dos empresários e da sua capacidade empreendedora, em teorias como o *Innovation Related Model* e Modelo *International Entrepreneurship*. Estas teorias e outros estudos sobre as

determinantes da internacionalização das PME destacam o papel fundamental que o empresário, a forma como este actua e a sua visão do negócio têm, em especial, para as PME visto estas empresas terem estruturas organizacionais mais pequenas e em que as decisões estão mais centralizadas.

Concluimos assim, que devido à importância que as PME assumem nas economias de todo o mundo e da sua internacionalização ser uma realidade crescente, é necessária a construção de um quadro teórico abrangente que permita explicar a internacionalização das empresas de pequena e média dimensão tendo em conta as suas especificidades e realidades próprias que, na maioria dos casos, tem pouco que ver com as realidades das EMN.

Outra questão abordada no nosso estudo exploratório e que tem ganho grande importância na literatura está relacionada com os determinantes não-económicos da internacionalização e da realização do IDE, nomeadamente os factores de índole cultural. Estes factores não poem em causa a força explicativa própria dos motivos económicos, mas factores como a história, a língua e a cultura ganham relevância quando a internacionalização das empresas se torna um fenómeno global e quando, como no caso de Portugal e Brasil existe uma partilha de laços históricos e uma língua comuns.

No nosso estudo analisamos estes factores à luz das contribuições teóricas dos conceitos de distância psíquica e distância cultural, percebendo que apesar de serem usados muitas vezes como sinónimos um do outro, abordam fenómenos diferentes. Enquanto o conceito da distância psíquica se foca numa percepção individual face às diferenças entre os países, a distância cultural relaciona-se com as diferenças culturais existentes entre as sociedades dos diferentes países.

A exploração da distância cultural entre Portugal e o Brasil foi feita através das dimensões culturais enunciadas por Hofstede (1980, 2001, 2010), permitindo-nos concluir que os dois países apresentam diferenças, sobretudo, porque a sociedade portuguesa claramente orientada para o curto-prazo e contraída, enquanto a sociedade brasileira surge orientada para o longo-prazo e bastante indulgente. Julgamos ser interessante perceber até que ponto estas diferenças têm impacto na decisão inicial da internacionalização ou podem ter impacto na implementação das empresas portuguesas no Brasil.

No nosso estudo concluímos também que apenas 10% das PME portuguesas se encontram internacionalizadas, enquanto a média dos países da UE se encontra nos 25%. Pensamos assim, que haverá ainda um longo caminho a fazer de forma a tornar as PME portuguesas mais internacionalizadas e que o conhecimento das suas realidades e da forma como fazem a sua internacionalização é essencial para que se possam desenvolver políticas e estratégias de apoio a estas empresas.

## Referências Bibliográficas

### Monografias

Antoldi, F., Depperi, D., & Cerrato, D. (2011). *Export consortia in developing countries: successful management of cooperation among SMEs*. Berlin: Springer – Verlag.

Bernardino, L. & Jones, M. V. (2008). *Internationalization and performance: An empirical study of high-tech SMEs in Portugal*. Lisboa: Booknomics.

Buckley, P. J. & Casson, M. (1992). *Multinational Enterprises in the World Economy – Essays in Honor of John Dunning*. Edward Elgar Publishing.

Cechella, C. (2011). *A globalização e a internacionalização das empresas brasileiras em Portugal*. Lisboa: Principia.

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

Costa, L. F., Lains, P., Miranda, S. M. (2011). *História económica de Portugal: 1143-2010*. Lisboa: Esfera dos Livros.

Czinkota, M. R. (1982). *Export Development Strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers.

Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprise and the Global Economy*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing.

Ferreira, M. P., Reis, N. R. & Serra, F. R (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Forsgren, M. & Johanson, J. (Eds) (1992), *Managing Networks in International Business*. Amsterdam: Gordon and Breach Science Publishers.

Grupo de Lisboa (1994). *Limites à Competição*. Mem-Martins: Publicações Europa-América.

Halbe, H., & Koenraads, E. (2008). *Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Global perspective*. Rotterdam: Eureus.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related values*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Culture and Organizations: Software of the mind. 3<sup>rd</sup> Edition*. McGraw-Hill.

Hollesen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-responsive Approach*. Prentice Hall.

Jarillo, J. C. & Martinez, J. (1991). *Estrategia Internacional – Más Allá de la Exportación*. Madrid: McGraw-Hill.

Jobber, D. (2004). *Principles and Practice of Marketing*. Berkshire: McGraw-Hill International Ltd.

Jones, J. & Wren, C. (2006). *Foreign Direct Investment and Regional Economy*. Burlington: Ashgate Publishing.

Krugman, P. & Obstfeld, M. (2003). *International Economics: theory and policy. 6<sup>th</sup> Edition*. Addison-Wesley

Leite, A. D. (2011) *Economia brasileira: de onde viemos e para onde estamos. 2<sup>a</sup> Edição*. Elsevier Editora.

Lemaire, J., Petit, G. & Desgardins, B. (1997). *Stratégies d'Internationalisation*. Paris: Ed. Dunod.

Linnemann, H. (1966). *An Econometric Study of International Trade Flows*. Amsterdam: North Holland Publishing.

Lousterinen, R. (1979). *Internationalization of the firm*. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Mateus, A. (2006). *Economia portuguesa* (3ªEd.). Lisboa: Editorial Verbo.

McKensey & Co. (1993). *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exports*. Melbourne: McKensey & Company and the Australia Manufacturing Council.

Moosa., I. A. (2002). *Foreign Direct Investment: Theory, Evidence and Practice*. New York: Palgrave.

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

Onkelinx, J. & Sleuwaegon. L. (2008). *Internationalisation of SMEs*. Gent: Gent Management School.

Pereira, M.C. (2008). *A pequena e média empresa portuguesa e o mercado de capitais: a perspectiva do capital de risco*. Tese de Mestrado em Finanças. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Roett, R. (2010) *The new Brazil*, Washington D.C.: The Brookings Institution.

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

Sekaran, V. (1992). *Research methods for business: A skill-building approach*. 3<sup>rd</sup> Edition. Brisbane: John Wiley & Sons Inc.

Silva, J. R. (2002). *Portugal/Brasil: Uma década de expansão das relações económicas, 1992-2002*. Lisboa: Terramar.

Silva, J. R. (2003). Significado e perspectivas do reencontro económico entre Brasil e Portugal. *Bahia. Análise & Dados*, 13, 23-29.

Silva, J. R. & Fernandes, F. C. (2003). Os novos fluxos de IDE para o Brasil desde 1995. *Prospectiva e Planeamento*, 9, 58-68.

Silva, J. R., Fernandes, F. C., Costa, C. G. (2002). A internacionalização das empresas portuguesas no Brasil: territorialidade, dimensão e sectores de origem em Portugal. *Doc. de Trabalho 8/02*. Lisboa: CEDIN/ ISEG/ Universidade Técnica de Lisboa.

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 perspectiva genérica*. Lisboa: GEPE – Ministério da Economia e *Semanário Económico*.

Taggart, J., & McDermott, M. (1993). *The Essence of International Business*. Prentice Hall.

Teixeira, S. & Diz, H. (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.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. & Davies, R. J. (1989). *International Market Entry and Development Strategies and Management*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.

## Capítulos em obras colectivas

Axxin, C., & Matthyssens, P. (2001). Reframing internationalization theory: An introduction. In Cavulgil, S. T. (Ed.). *Reassessing the internationalization of the firm: advances in international marketing* (pp.3-11). Oxford: JAI e Elsevier Science.

Beamish, P. W. (1990). The internationalization of smaller Ontario firms: A research agenda. In Rugman, A. M. (Ed.). *Research in Global Strategic Management – International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda* (pp. 72-92). Greenwich: JAI Press Inc.

Bouma, E. (1996). Foreign direct investment. In Jepma, P., & Rotten, A. (Eds.). *International Trade: a Business Perspective* (pp.42-71). Londres: Longman e Netherlands Open University.

Cho, Joong-wan (2003). Foreign Direct Investment: determinants, trends in flows and promotion policies. In UNESCAP. *Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and the Pacific* (pp. 99-112). Tailand: UNESCAP-United Nations Economic and Social Comission for Asia and the Pacific.

Ekroos, E. & Sjoberg, C. (2012). *The effect of management's perception of psychic distance on organizational performance in a foreign market – A case study of Bufab Sweden and Bufab. Master's dissertation International Marketing*. Halmstad: Halmstad University.

Fontoura, M. P. (1997). Aspectos teóricos do investimento directo estrangeiro. In Romão, A. (Coord.). *Comércio e Investimento Internacional* (pp. 37-61). Lisboa: ICEP.

Johanson, J. & Mattsson, L-G. (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach. In N. Hood & J-E. Vahlne (Eds). *Strategies in Global Competition* (pp.303-321). New York: Croom Helm.

Jones, M. V. & Young, S. (2009). Does entry mode matter? Reviewing current themes and perspectives. In Jones, M. V., Dimitratos, P., Fletcher, M. & Young, S. (Eds.). *Globalization, Entrepreneurship and the smaller firm: Evidence from around the world* (pp. 6-19). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Jones, M. V., Dimitratos, P., Fletcher, M. & Young, S. (2009). Introduction. SME internationalization: current themes of study and modern challenges. In Jones, M. V., Dimitratos, P., Fletcher, M. & Young, S. (Eds.). *Globalization, Entrepreneurship and the smaller firm: Evidence from around the world* (pp. 1-5). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Lindqvist, M. (1997). Infant multinationals: internationalization of small technology –based firms. In Jones, D. & Klofsten, M (Eds.) *Technology, Innovation and Enterprise: the European Experience*. (pp. 303-324). Hampshire: MacMillan.

McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000a). International Entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. In Sexton, D.L. e Smillor, R.W. (Eds.). *Entrepreneurship 2000* (p.291-320). Chicago: Upstart Publishing.

Nordstrom, K., & Vahlne, J. E. (1994). Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In Landeck, M. (Ed.). *International Trade: Regional and Global Issues* (pp. 41-56). New York: St. Martin's Press.

Nummela, N. (2004). Is the globe becoming small or is the small becoming global? Globalization and internationalizing SMEs. In Jones, M.V. & Dimitratos, P. *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship* (pp. 128-151). The McGill International Series.

Petersen, B. & Pedersen, T. (1997). Twenty years after – Support and critic of the Uppsala Internationalization Model. In Bjorkman, I. & Forsgren, M. (Eds.). *The Nature of the International Firm*. (pp. 117-134). Copenhagen: Munksgaard International Publishers.

Simões, V. C. (1997a). Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. In Romão, A. (Coord.). *Comércio e Investimento Internacional* (pp. 95-124). Lisboa: ICEP. 7

Stroker, H. (2000). Growth effects of foreign direct investment – myth or reality?. In Chen, J. H. *Foreign Direct Investment* (115-137). Nova Iorque: St Martin's Press.

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**

Acs, Z., Mork, J., Shaver, J. & Yeung, B. (1997). The internationalization of the small and medium-sized enterprises: a policy perspective. *Small Business Economics*, 9, 7-20.

Andersen, O. (1993). On the internationalization of the firm: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.

Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 3, 27-42.

Andersson, S. (2000). The Internationalization of the firms from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, 30, 63-93.

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.

Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2000). An integrative conceptual model. *Journal of Euromarketing*, 9, 17-35.

Ataíde, J. Q. (2002). As relações entre Portugal e o Brasil: Uma perspectiva económica. *Negócios Estrangeiros*, 3, 183-202.

Axxin, C., & Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *Internatinal Marketing Review*, 19, 436-449.

- Ayyagari, M., Beck, T. & Demircuc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 29, 415-434.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J., & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17, 151-56.
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting Organizations and Society*, 28(1), 1-14.
- Beck, T. & Kunt, A.D. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking and Finance*, 30(11), 2931-2943.
- Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of inter-european trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38, 31-40.
- Bell, J. (1995). The Internationalization of small computer software firms: A further challenge to 'stage' theories. *European Journal of Marketing*, 29, 60-75.
- Bell, J., Crick, D. & Young., S. (2004). Small Firm internationalization and business strategy. An exploratory study of "knowledge intensive" and "traditional" manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22, 23-56.
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures, antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 61-76.
- Bonacorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 367-387.
- Buckley, P. (1989). Foreign direct investment by small and medium-sized enterprises: The theoretical background. *Small Business Economics*, 1, 89-100.

Calof, J. (1994). The relation between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 367-387.

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

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

Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8, 23-32.

Child, J., Rodrigues, S. B., & Frynas, J. G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes: interpretations of SME decision makers. *Management International Review*, 49, 199-224.

Clark, T., Pugh, D. S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: A measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, 10, 285-303.

Coviello, N. E. & McAuley, A. (1999). Internationalization of the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39, 223-256.

De Chiara, A., & Minguzzi, A. (2002). Success factors in SMEs internationalization process: An Italian investigation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 144-153.

Dikova, D. (2009). Performance of foreign subsidiaries: does psychic distance matter?. *International Business Review*, 18, 38-49.

Dikova, D. & Witteloostuijn, A. V. (2007). Foreign direct investment mode choice: entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 38 (6), 1013-1033.

Dominguez, C., Varajão, J., Morgado, L., Oliveira, I. & Sousa, F. (2010). SME managers' most important entrepreneurship and business competences. *Communications in Computer and Information Science*, 110, 274-282.

Dow, D. & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578-602.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-32.

Evans, J., Treadgold, A. & Mavondo, F. T. (2000) Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 373-60.

Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 515-532.

Evans, J, Mavondo, F. T. & Bridson, K. (2008). Psychic distance: antecedents, retail strategy implications and performance outcomes. *Journal of international Marketing*, 16, 32-63.

Fillis, I. (2001). Small firm internationalization: an investigative survey and future research directions. *Management Decisions*, 39 (9), 767-783.

Fenwick, M., Edwards, R., & Buckley, P. J. (2003). Is cultural similarity misleading? The experience of Australian manufactures in Britain. *International Business Review*, 12(3), 297-309

Freel, M. S. (1999). The financing of small firm product innovation within the U.K.. *Tecchnovation*, 19(12),707-719.

Gankema, H. G., Snuif, H. R., & Swart, P. S. (2000). The internationalization of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stages theory. *Journal of Small Business Management*, 38, 15-27.

Ghobadian, A., & Gallear, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *International Journal of Management Science*, 23, 83-106.

- Håkanson, L. & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16, 195-210.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camps, M., & Sexton, L.D. (2001). Guest editors introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 479-491.
- Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: are SMEs different?. *Small Business Economic*, 24(5), 431-450.
- Jacob, N. (2005). Cross-cultural investigations: emerging concepts. *Journal of Organizational Change Management*, 18(5), 514-528
- Jelly, V.K., Alahuta, M. & Jeannet, J-P. (1992). Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalisation process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7, 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala Internationalisation Process Model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1211-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Kalinic, I. & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8, 12-32.

Knight, G. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7, 155-171.

Knight, G. & Cavusgil, S.T. (1996). The born-global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26

Kogut, T. B., Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.

Kontinen, T. & Ojala, A. (2010). Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (3), 437-454

Leonidou, L. (1995). Empirical Research on export barriers: review assessment and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3, 29-43.

Leonidou, L. (2004). Analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.

Leonidou, L. & Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-51.

Levy, M., & Powell, P. (1998). SME Flexibility and the role of information systems. *Small Business Economics*, 11, 183-196.

Lousterinen, R. & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals. *Thunderbird International Business Review*, 48 (6), 773-801.

Lu, J. & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.

Lu, J. e Beamish, P. (2002). The internationalisation and growth of SMEs. *ASAC*, 86-96.

Lukacs, E. (2005). The economic role of SMEs in world economy, especially in Europe. *European Integration Studies*, 4, 3-12.

Madsen, T.K. & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business Review*, 6 (6), 561-583.

Magnusson, P., Baack, D. W., Zdravkovic, S., & Staub, K. (2005). Psychic Distance: A review of empirical research from 1988 to 2004. *Academy of International Business Annual Meeting*, Quebec.

Mateus, A. (1992). A economia portuguesa depois da adesão às comunidades europeias: transformações e desafios. *Análise Social*, XXVII (118-119), 655-671.

McDougall, P. & Oviatt, B. (1996). New Venture internationalization, strategic change and Performance: a follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11 (1), 23-40.

McDougall, P.P., & Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 45(5), 902- 906.

McDougall, P.P., Oviatt, B.M., & Shrader, R.C. (2003). A comparison of international domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 59-82.

McDougall, P.P., Shane, S. & Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9, 469-87.

Melin, L. (1992). The internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.

Minkov, M. & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 18, 10-20.

Miyake, M. & Sass, M., (2000). Recent trends in foreign direct investment. *Financial Market Trends*, 76, 23-41.

Monolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F. & Greene, P. G. (2002). Internationalization of small firms: personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.

Morgan, N., & Katsikeas C. (1997). Obstacles to export initiation and expansion. *Omega: international journal of management science*, 25 (6), 677-690.

Mutinelli, M. & Pisticello, L. (1998). The influence of firm's size and international experience on the ownership structure of italian FDI in manufacturing. *Small Business Economics*, 11, 43-56.

Newman, K. L. (1996). Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *International Business Studies*, 27(4), 753-779.

Nicolescu, O. (2009). Main features of SMEs organization system. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 405-113.

O'Grady, S. & Lane, H. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333.

Ojala, A. (2008). Entry in a psychically distant market: finnish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, 26 (2), 135-144

Ojala, A. & Tyrväinen, P. (2009). Impact of psychic distance to the internationalization behavior of knowledge-intensive SMEs. *European Business Review*, 21 (3), 263-277.

Orr, L. & Hauser, W. (2008). A re-Inquiry of Hofstede's cultural dimensions: a call for 21st Century Cross-Cultural Research. *Marketing Management Journal*, 18, 1-19

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. 25, 45-64.

Pett, T., Francis, J., & Wolff, J. (2004). Examining SME internationalization motives as an extension of competitive strategy. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 16(1), 46-65.

Prime, N., Obadia, C., & Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter-importer relationships: a grounded theory approach. *International Business Review*, 18 (2), 184-198.

Rajesh, K. S., Suresh, K. G. & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An international Journal*, 15(5), 525-547.

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry expansion. *Journal of International Business Studies*, 2 (2), 101-112.

Reuber, A. R. & Fisher, E. (1997). The influence of the management team's international experiential on the international behaviour of SME. *Journal of International Business Studies*, 28 (4), 807-825.

Reynolds, P.D. (1997). New and small firms in expanding markets. *Small Business Economics*, 9, 79-84.

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?. *International Business Review*, 14(2), 147-166.

Rutsch, Horst (1999). Transnacionality. Cross-Boarder Mergers and Acquisitons. Global Flows. Global Inflows: the Foreign Direct Investment Network. *UN Chronicle*, 36(2), 46-48.

Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antocic, B. (2006). Sme internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1(4), 476-497.

Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 23, 519-35.

Shuman, J. C., & Seeger, J. A., (1986). Theory and practice of strategic management in smaller rapid growth companies. *American Journal of Small Business*, 11,7-18.

Silva, J. R. (2003). Significado e perspectivas do reencontro económico entre Brasil e Portugal. *Bahia. Análise & Dados*, 13, 23-29.

Silva, J. R. & Fernandes, F. C. (2003). Os novos fluxos de IDE para o brasil desde 1995. *Prospectiva e Planeamento*,9, 58-68.

Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 13, 43-59.

Sousa, C. M. P. & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?. *Journal of International Marketing*, 14, 49-70.

Sousa, C.M.P. & Bradley, F. (2008). Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualization and measurement. *Journal of Marketing Management*, 24(5/6), 467-488.

Sousa, C.M.P. & Lages, L.F. (2011) The PD Scale: A measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201-222.

Stoian, M. C., Rialp A. & Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20(2), 117-135.

Stöttinger, B. & Schlegelmilch, B.B. (2000). Psychic distance: a concept pas its due date?. *International Business Review*, 17 (2), 169-173.

Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated Internationalization in the born global firm: a dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42, 294-306.

Welch, L. S. & Loustarinen, R. (1993). Inward and outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1, 46-58.

Zhara, S.A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, 20-28.

## **Outros Documentos**

BCB. (2002). *Separatas do Boletim Estatístico*. Brasília: Banco Central do Brasil.

Benbunan-Fich, R., Hiltz, S.R. & Ocker, R. (2006). Leadership and Virtual Distance in Virtual Teams: A Research Review and Agenda. Germany: Group Decision and Negotiation Conference, June.

Costa, C. G. (2006). Proximidades e dinamismo económico: Porque investem as empresas portuguesas no Brasil. *Documento de Trabalho CAPP 4/06*. Lisboa: ISCSP

Cook, P. & Nixson, F. (2000). Finance and small and medium-sized enterprise development. *Finance and Development Research Programme, Working Paper Series No. 14*. Manchester: Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.

De Maeseneire, W. & Clayes, T. (2007). SMEs, FDI and financial constraints. *Working Paper Series 2007/25*. Gent: Vlerik Leuven Gent Management School.

EC (2010). *Internationalisation of European SMEs*. Brussels: European Commission.

EC (2011). *Annual Report on European Union SMEs 2010/2011*. Brussels: European Commission.

ECLAC. (2006). *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*. Santiago: ECLAC- Economic Commission for Latin America and the Caribbean, United Nations Publication.

Figueiredo, O., Rocha, A., Silva, J. F., & Carneiro, J. (2008). Mapping the Conceptual Domain of Psychic Distance Construct. *34<sup>th</sup> EIBA Annual Conference, International Business and the Catching-up Economies: Challenges and Opportunities*. Tallin.

IMF. (1993). *Balance of Payments. 5<sup>th</sup> Edition*. Washington D. C.: IMF – International Monetary Fund.

IMF (2005). *Country report No. 05/375*. Washington D.C.: International Monetary Fund.

INE (2010). *Estatísticas Estruturais das Empresas 2007-2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

INE (2011). *Estatísticas do Comércio Internacional 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

JBICI. (2002). Foreign Direct Investment and Development: where do we stand?. *JBICI Research Paper No.15*. Tokyo: JBICI – Japan Bank for International Cooperation Institute.

Jones, M. L. (2007). Hosftede – Culturally questionable?. *Oxford Business and Economics Conference*, UK.

Jobber, D. & Whitelock, J. (1994). The impact of competitor environment on initial market entry in new, non-domestic market. *Proceedings of the Marketing Education Group Conference*. Coleraine.

Mendonça, A. (2001). *Fluxos de investimento directo Portugal-Brasil: uma caracterização geral. Documento de trabalho 31*. Lisboa: GEPE – Ministério da Economia.

OECD. (1997). *Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 1 & 2. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD (2000). *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD (2002). *Foreign Direct Investment for Development: maximizing benefits, minimizing costs*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD (2004). Facilitating SMEs Access to International Markets. *2<sup>nd</sup> OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*. Turkey.

OECD (2005). *SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (2008). *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. 4<sup>th</sup> Edition*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Oliveira, P. & Teixeira, A.C. (2011). The internationalization profiles of Portuguese SMEs. *Working Paper N. 439*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Patterson, N., Montajes, M., Matala, J. & Cardillo, C. (2004). *Direct Investment: trends, data availability, concepts and recording practices*. Washington D.C.: IMF – International Monetary Fund.

Pinheiro, A. C., Giambiagi, F., Moreira, M. M. (2001). O brasil na década de 90: uma transição bem-sucedida?. *Textos para Discussão, 91*. Rio de Janeiro: BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Económico.

Rasmussen, E.S, & Madsen, T.K. (2002). The born global concept. Paper presented in the 28<sup>th</sup> *European International Business Academy* Conference. In the special session “SME internationalization and born globals – different European views and evidence”. Athens.

Silva, J. R., Fernandes, F. C., Costa, C. G. (2002). A internacionalização das empresas portuguesas no Brasil: territorialidade, dimensão e sectores de origem em Portugal. *Doc. de Trabalho 8/02*. Lisboa: CEDIN/ ISEG/ Universidade Técnica de Lisboa.

Thomsen, S. (2000). Investment patterns in a longer-term perspective. In OECD. *Working Papers on International Investment*. 2/2000. Paris: OECD – Organization of Economic Co-operation and Development Directorate for Financial and Enterprise Affairs.

UNCTAD. (1991). *World Investment Report 1991– The Triad of Foreign Direct Investment*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD. (1998). *World Investment Report 1998– Trends and Determinants*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD. (1999). *World Investment Report 1999 – FDI and The Challenge of Development*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD. (2001). *World Investment Report 2001 – Promoting Linkages*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD. (2003). *World Investment Report 2003 – FDI Policies of Development: National and International Perspectives*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2004). *World Investment Report 2004 – The Shift Towards Services*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2008). *World Investment Report – Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD. (2009). *World Investment Report – Transnational Corporations and the Infrastructures Challenge*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

UNCTAD (2010). *World Investment Report – Investing in a Low-carbon Economy*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

UNIDO. (2009). FDI policy Instruments: Advantages and Disadvantages. *Working Paper 01/2009*. Viena: United Nations Industrial Development Organization, Research and Statistics Branch.