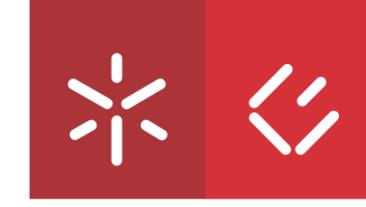


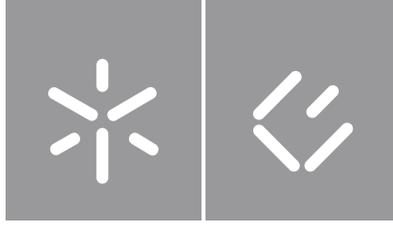


Johanna Martins Ribeiro

**Caminhos para a internacionalização num
mercado emergente: o caso de uma PME**

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Johanna Martins Ribeiro

**Caminhos para a internacionalização num
mercado emergente: o caso de uma PME**

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Jorge Alves Pereira Cerdeira Sousa
e a co-orientação da
**Professora Doutora Maria Helena Almeida Silva
Guimarães**

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Com este relatório findo os 5 anos do meu percurso académico, com a certeza de que um caminho inicialmente incerto se tornou no certo. Resta-me agradecer a todos que me acompanharam nesta jornada e a tornaram possível.

Em primeiro lugar, à minha família, obrigada por serem o meu pilar fundamental. Aos meus pais, obrigada por me deixarem escolher o meu caminho e nunca duvidarem das minhas capacidades. As minhas vitórias serão eternamente as vossas.

Às minhas amigas, pelo vosso apoio e por nunca me deixarem desistir. Obrigada por fazerem dos piores os melhores momentos. A vida é mais bonita com vocês. À minha melhor amiga, obrigada por seres o meu constante porto de abrigo.

Ao professor Jorge, por ser um exemplo de professor e ter despertado o meu interesse pela economia internacional, e à professora Helena pelos contributos e conselhos construtivos que permitiram o aperfeiçoamento deste relatório. Obrigada por me terem motivado durante toda a elaboração deste relatório, com a vossa eloquência e sabedoria.

Por último, à equipa da Market Access pela primeira oportunidade de experienciar a internacionalização no terreno.

A vocês, sou-vos eternamente grata.

“O que dá o verdadeiro sentido ao encontro é a busca, e é preciso andar muito para alcançar o que está perto.”
– José Saramago

Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

Com o fenómeno da globalização, as pequenas e médias empresas tornaram-se em grandes agentes dinamizadores do comércio internacional. Para fazer face à saturação dos mercados desenvolvidos, as economias emergentes surgem como uma possibilidade para as empresas que procuram expandir-se além-fronteiras, oferecendo várias oportunidades, mas implicando várias barreiras.

Neste contexto, este relatório pretende dar uma descrição geral do estágio curricular desenvolvido numa empresa que apoia a internacionalização das organizações, a Market Access, com o objetivo principal de elaborar um estudo de caso sobre o processo de internacionalização de uma pequena e média empresa do setor da papelaria e de artigos para escritório para um mercado emergente. Este estudo visa a análise das motivações, do modo de entrada selecionado e das principais barreiras enfrentadas ao longo da abordagem ao mercado.

A metodologia utilizada é de base qualitativa, com recurso à análise documental e a duas entrevistas semiestruturadas para a obtenção de informação. O estudo sustenta-se numa revisão da literatura, baseada em fontes secundárias, e na análise do mercado nigeriano e do respetivo setor, recorrendo a fontes primárias.

Os resultados da investigação permitiram verificar a importância da revisão de literatura existente, sendo que se encontrou como principal motivação a procura de mercado, verificaram-se barreiras externas tais como as diferenças culturais, o elevado grau de incerteza e risco, o elevado envolvimento estatal e a dificuldade em encontrar parceiros. De forma similar, optou-se pelo modo de entrada mais frequentemente usado pelas pequenas e médias empresas – a exportação.

Este trabalho pretende contribuir para o estudo existente da atividade internacional destas empresas, pela importância que apresentam no tecido empresarial português e na economia europeia, para um mercado emergente – mercados cada vez mais relevantes no contexto global, em que se prevê um crescimento exponencial na próxima década.

Palavras-chave: Internacionalização; Pequenas e Médias Empresas; Mercados Emergentes; Exportação; Motivações; Barreiras

Abstract

As a result of globalization, small and medium-sized enterprises have become major driving forces in international trade. To face the saturation of developed markets, emerging economies are arising as an alternative for companies looking to expand across borders, with several opportunities but also several hurdles.

In that sense, this report aims to provide a general description of the curricular internship undertaken in a company dedicated to internationalisation, Market Access, with the primary purpose of developing a case study about the internationalisation process to an emerging market of a small and medium company in the stationery and office supplies sector. This study seeks to analyse the motivations, the selected mode of entry and the main barriers faced throughout the market penetration.

A qualitative methodology was used, based on the analysis of documents and two semi-structured interviews in order to obtain information. The study is sustained by a literature review, relying on secondary sources, and an analysis of the Nigerian market and its sector, resorting to primary sources.

The findings of this research confirmed the importance of the existing literature review. The key motivation to internationalisation was the market seeking and external barriers such as cultural differences, the high degree of uncertainty and risk, high state involvement and the difficulty in finding partners were corroborated. Similarly, the entry mode most frequently used by small and medium enterprises, which is exporting, was selected.

This study is intended to be a contribution to the existing research into the international activity of these companies, considering their importance in the Portuguese business structure and in the European economy, for an emerging market. These markets are increasingly relevant in the global context, where exponential growth is expected in the next decade.

Keywords: Internationalisation; Small and Medium Enterprises; Emerging Markets; Export; Motivations; Barriers

Índice geral

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
Agradecimentos.....	iii
Declaração de integridade.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Tabelas	x
Índice de Figuras	x
Lista de abreviaturas.....	xi
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1 Internacionalização das empresas.....	3
2.1.1 A empresa multinacional.....	5
2.1.2 As pequenas e médias empresas	5
2.2 Motivações para a internacionalização	7
2.3 Barreiras à internacionalização	11
2.3.1 Barreiras à entrada em mercados emergentes	14
2.4 Abordagem cultural no contexto internacional.....	15
2.4.1 Distância cultural de Hofstede.....	15
2.4.2 Modelo CAGE	17
2.5 Modos de entrada e estabelecimento no mercado de destino	20
2.5.1 Modos Non-Equity.....	23
2.5.2 Modos Equity.....	26
2.6 Mercados em desenvolvimento/ de baixo rendimento	28
2.6.1 Mercados Emergentes	29
2.7 Teorias da internacionalização	34

2.7.1	Visão baseada na indústria	34
2.7.2	Visão baseada nos recursos.....	35
2.7.3	Visão baseada nas instituições.....	36
2.7.4	Modelo de Uppsala	38
2.7.5	Teoria das redes	40
2.7.6	Teoria dos custos de transação	41
2.7.7	Paradigma OLI.....	43
3.	Metodologia	44
3.1	Obtenção de dados primários através de entrevistas semiestruturadas.....	47
4.	O Estágio curricular.....	49
4.1	Caracterização da instituição acolhedora.....	49
4.1.1	Missão, visão e valores	50
4.1.2	Estrutura Interna.....	51
4.1.3	Serviços prestados.....	53
4.1.4	Canais de comunicação	54
4.2	Atividades desempenhadas no estágio	55
5.	O estudo de caso – internacionalização da empresa Y para a Nigéria.....	62
5.1	O setor da papelaria em Portugal.....	62
5.2	A empresa Y.....	63
5.3	A atividade internacional da empresa Y.....	64
5.4	O contexto da internacionalização para a Nigéria.....	66
5.4.1	A Nigéria: caracterização do país.....	66
5.4.2	Situação económica atual	67
5.4.3	O setor da papelaria na Nigéria	69
5.4.4	Características culturais do país.....	71
5.4.5	As relações bilaterais Portugal - Nigéria	73

5.5	Análise do caso	74
5.5.1	O apoio da consultora MA	74
5.5.2	Motivações da empresa Y	76
5.5.3	Modo de entrada da empresa Y	77
5.5.4	Definição da estratégia de atuação e fases de implementação	77
5.5.5	Barreiras e obstáculos encontrados ao longo do processo de internacionalização....	80
5.6	Análise SWOT	85
6.	Conclusões	90
	Referências bibliográficas.....	93
	Anexos	106

Índice de Tabelas

Tabela 1- Motivações para a internacionalização (Czinkota et al., 2001)	9
Tabela 2- Dimensões culturais de Hofstede (1983).....	16
Tabela 3- Modelo CAGE (Ghemawat, 2001).....	18
Tabela 4- Vantagens e desvantagens dos modos de entrada (Johnson et al., 2002)	27
Tabela 5- Serviços prestados pela Market Access (2020).....	53
Tabela 6- Principais canais de comunicação da Market Access (2020)	55
Tabela 7- Objetivos definidos para o estágio curricular.....	56
Tabela 8- Projetos e atividades desenvolvidas durante o estágio.....	57
Tabela 9- Objetivos para o processo de internacionalização (2021)	75
Tabela 10- Segmentação do mercado nigeriano (2021).....	77
Tabela 11- Fases implementadas para a entrada no mercado nigeriano (2021)	78
Tabela 12- Principais barreiras enfrentadas por uma PME num mercado emergente (2022)	84
Tabela 13- Análise SWOT da empresa Y para a Nigéria.....	86

Índice de Figuras

Figura 1- Barreiras à internacionalização (OCDE, 2020)	12
Figura 2- Modos de entrada (Pan & Tse, 2000)	22
Figura 3- Estrutura interna da Market Access (2020)	52

Lista de abreviaturas

BRIC- Brasil, Rússia, Índia e China

B2B- Business to Business

CAGE- Cultural, Administrativo, Geográfico e Económico

CE- Comissão Europeia

IDE- Investimento Direto Estrangeiro

IDH- Índice de Desenvolvimento Humano

INE- Instituto Nacional de Estatística

IPC- Índice de Perceção de Corrupção

I&D- Investimento e Desenvolvimento

MA- Market Access

MINT- México, Indonésia, Nigéria e Turquia

Next-Eleven- Bangladesh, Egito, Indonésia, Irão, Coreia do Sul, México, Nigéria, Paquistão, Filipinas, Turquia e Vietname

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMC- Organização Mundial do Comércio

PALOP- Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequena e média empresa

UE- União Europeia

1. Introdução

A globalização é, atualmente, um dos fenómenos mais importantes e um ponto fulcral nas dinâmicas económicas mundiais. A tendência à abertura de caminhos que promovem a livre circulação de bens e serviços estimula as empresas a procurarem a internacionalização das suas atividades.

Os primeiros estudos na área da internacionalização focavam-se apenas nas grandes multinacionais, menosprezando a relevância das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) na economia mundial e a sua necessidade de expansão para outros mercados (Coviello & Munro, 1997). No entanto, decorrente dos processos ligados à globalização, o comércio internacional deixou de ser marcado pelo domínio das grandes empresas, passando a existir uma presença crescente nos mercados internacionais das PME's que, no contexto da globalização económica, se tornaram também agentes dinamizadores das trocas internacionais. A estratégia de crescimento, através da expansão para mercados externos, tornou-se inevitável para a prosperidade destas empresas que se deparam com a saturação dos seus mercados domésticos (Daszkiewicz & Wach, 2012). Nos últimos anos, assistiu-se igualmente numa aposta crescente na internacionalização para mercados não-desenvolvidos e para as economias emergentes. Embora ofereçam inúmeras oportunidades, a expansão comercial para estes mercados é particularmente desafiante para as empresas portuguesas devido à distância cultural, económica, geográfica e administrativa (Ghemawat, 2001). Apesar do interesse e da necessidade de se expandirem internacionalmente, existem ainda inúmeros entraves à sua concretização, nomeadamente a internacionalização para as referidas economias e mercados.

Destas dificuldades, emerge a Market Access (MA), uma empresa de consultoria internacional que promove e apoia milhares de empresas, das quais a grande maioria são PME's portuguesas, nos seus projetos de internacionalização. Neste sentido surge o presente relatório de estágio, fruto do trabalho desenvolvido no contexto de um estágio curricular, entre 13 de setembro de 2021 e 15 de março de 2022. Este trabalho tem como propósito final o desenvolvimento de um estudo de caso acerca da internacionalização de uma PME portuguesa que atua no setor de artigos de papelaria e de escritório para um mercado emergente, e que foi apoiada neste processo pela MA.

Os objetivos principais para este estudo de caso consistiram em compreender e analisar as motivações da empresa para a seleção de um mercado emergente, o modo de entrada selecionado e as barreiras e dificuldades enfrentadas na sua abordagem ao referido mercado. Por fim, procurou-se realizar uma avaliação crítica das estratégias utilizadas e dos resultados obtidos na tentativa de expansão para o mercado em questão, um caso que poderá servir de exemplo para a MA noutras situações em que uma empresa pretende internacionalizar-se para um mercado emergente.

A relevância deste estudo, bem como a justificação para a sua realização, avalia-se com base em vários fatores. O primeiro fator prende-se com o papel crítico das PME's na economia portuguesa, sendo essa influência patenteada no facto de as PME's representarem 99% do tecido empresarial português. Em segundo lugar, a carência de estudos ligados ao setor da papelaria em Portugal. Por último, a crescente proeminência dos mercados emergentes a nível mundial tem-se revelado fundamental na expansão das empresas a nível internacional. Nesta perspetiva, o mercado nigeriano, pela sua dimensão e extensa base de consumidores, ganhará um grande destaque no futuro. Desta forma, é justificada a pertinência e adequação desta investigação.

A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, tendo-se realizado entrevistas semiestruturadas para a obtenção de informação sobre a empresa. O estudo foi sustentado numa revisão da literatura existente, pelo que foram usadas fontes secundárias. Adicionalmente, revelou-se necessário para a análise do mercado nigeriano e do respetivo setor a obtenção de informações estatísticas e dados específicos, com base em fontes primárias.

Atendendo aos objetivos estabelecidos, o relatório da presente investigação foi dividido em seis partes. Após a presente introdução, o segundo capítulo faz a revisão de literatura na qual é definido o quadro teórico relevante para o estudo de caso. No terceiro capítulo é abordada a metodologia, seguindo-se, no quarto capítulo, a pormenorização das atividades desempenhadas ao longo do estágio, bem como a apresentação da instituição acolhedora. O capítulo quinto focar-se-á na análise do estudo de caso supramencionado. Finalmente, nas conclusões estarão sumariados os principais resultados do estudo e suas implicações, assim como as respetivas limitações e as recomendações para investigação futura.

2. Revisão da literatura

2.1 Internacionalização das empresas

De acordo com Czinkota, Ronkainen & Moffett (2001), desde 1950, o crescimento do comércio e do investimento internacional tem sido substancialmente maior do que o crescimento das economias nacionais. Numa era de fronteiras abertas, comunicações virtualmente livres, e uma forte integração da economia mundial, os negócios internacionais são cada vez mais indispensáveis, o que torna o isolamento económico praticamente inexecutável.

Os avanços nos meios de transporte, telecomunicações e tecnologia de informação, bem como o decréscimo dos seus custos, nas décadas passadas, têm aumentado o ritmo da globalização, criando um mundo sem fronteiras (Tokas & Deb, 2020). Como consequência, tanto os países desenvolvidos, como os em desenvolvimento têm adotado uma mentalidade de “o mundo é o nosso mercado” (Leonidou, 1995). A não inclusão nas dinâmicas do mercado global acarreta riscos graves, como o declínio da influência económica de uma nação e a deterioração do nível de vida dos seus cidadãos. A compreensão dos negócios internacionais é crucial na preparação para as oportunidades, desafios e requisitos do futuro (Czinkota et al., 2001).

O conceito de internacionalização não é recente, sendo utilizado há séculos no âmbito da ciência política e das relações internacionais. É um fenómeno que vem a ser estudado intensivamente de diversos pontos de vista, no âmbito do marketing, teoria da organização, gestão estratégica, gestão internacional e gestão de PMEs. No entanto, devido à sua complexidade, continua, atualmente, a ser um objeto de estudo constante (Knight, 2004; Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006).

O termo “internacionalização” é ambíguo e interpretado de diferentes pontos de vista, variando de acordo com os países e conforme a ótica de diferentes *stakeholders* (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Knight, 2004; Daszkiewicz & Wach, 2012). Johanson & Wiederheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977) sintetizam a internacionalização das empresas como um modelo que se baseia em fases pelas quais uma empresa passa, em que aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional. O argumento central de Johanson & Vahlne (1977) é que as empresas começam a internacionalizar-se após o estabelecimento de uma forte base no mercado interno, indo aumentando, de forma gradual, os recursos à medida que o conhecimento e a experiência nesses mercados aumentam. Welch & Luostarinen (1988) referem a

internacionalização como o incremento da participação da empresa em operações internacionais, incluindo todo o conjunto de operações, desde as transações comerciais, até às formas mais desenvolvidas de atividades de produção. Calof & Beamish (1995) definiram o conceito como um processo de adaptação das operações da empresa aos ambientes externos onde pretende operar a nível de estrutura, estratégia e recursos.

Com a crescente globalização e concorrência, a dimensão, complexidade e relevância suscitada pela temática da internacionalização está patente nas empresas do mundo inteiro. A diminuição das barreiras ao comércio, as oportunidades de investimento e a inovação tecnológica levam cada vez mais as empresas a encararem novas aberturas para aumentarem o lucro e o crescimento. A internacionalização é, por isso, o motor para as empresas suportarem e reforçarem a sua competitividade (Zain & Ng, 2006; Hagiú & Clipici, 2009). A globalização pode ser encarada como uma teia de ligações e interconexões entre estados, sociedades e organizações no mundo contemporâneo (Dana, Etemad & Wright, 1999).

Zain & Ng (2006) constatarem que, na era da globalização, a maioria, senão todas as empresas, têm de enfrentar a internacionalização e os seus efeitos. Para Melin (1992) e Andersen & Buvik (2002) a internacionalização é parte integrante da estratégia de grande parte das empresas e uma tendência irreversível do mercado.

Neste sentido, é essencial aos países a expansão dos seus negócios além-fronteiras, para permitir o desenvolvimento económico e as empresas se tornarem menos subjugadas ao mercado doméstico. Além disso, com o aumento da participação nos mercados estrangeiros, uma empresa torna-se um *player* mais fortalecido no seu contexto doméstico (Lages & Montgomery, 2004). Evidencia-se o quão inegável é este fator enquanto elemento que permite o crescimento económico e estrutural das empresas (Hagiú & Clipici, 2009).

A expansão externa das PME's portuguesas tornou-se uma inevitabilidade, com a crescente saturação do mercado doméstico e concorrência proveniente de todas as partes do mundo, competindo tanto pelo preço, como pela diferenciação (Meneses, Silva & Pinho, 2018).

2.1.1 A empresa multinacional

As empresas multinacionais desempenham um papel preponderante nos negócios e na economia global (Pillania, 2009). Segundo Dunning & Lundan (2008), uma empresa multinacional ou transnacional é uma empresa que se dedica ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e que possui ou, de alguma forma, controla atividades de valor acrescentado em mais do que um país. Estes autores apontam para a importância de distinguir entre o universo de empresas que têm apenas produção estrangeira e aquelas que seguem compromissos substanciais no exterior, com uma estratégia de gestão e/ou uma organização integrada em relação às suas operações nacionais e estrangeiras. Esta distinção é especialmente importante entre as multinacionais que gerem um grupo de filiais independentes, em que cada uma produz e presta serviços quase exclusivamente para o seu mercado local, e as que encaram as suas filiais como uma parte importante de uma rede globalmente coordenada de atividades de criação e exploração de ativos (Dunning & Lundan, 2008).

De acordo com Bartlett & Beamish (2011), uma empresa para ganhar o estatuto de multinacional tem de satisfazer os seguintes três critérios:

- 1- Ter um investimento direto substancial no exterior (e não apenas incorrer em atividades de exportação);
- 2- Executar uma gestão ativa dos ativos no estrangeiro (sem os segurar apenas como uma carteira financeira passiva);
- 3- Integrar no plano estratégico e organizacional as operações localizadas em diferentes países;

2.1.2 As pequenas e médias empresas

Precedentemente à integração dos mercados, o contexto internacional caracterizava-se pela segmentação, através do domínio de grandes empresas a nível internacional, e das pequenas empresas a limitarem-se ao seu mercado nacional. De forma similar, a literatura sobre a temática da internacionalização centrava-se apenas nos processos e comportamentos das grandes empresas multinacionais (Dana et al., 1999; Daszkiewicz & Wach, 2012). A globalização trouxe uma mudança de paradigma, estimulando a competição e quebrando as barreiras que existiam para as PME's no mercado global, transformando as empresas e a sociedade. As PME's veem-se

forçadas a competir lado a lado com grandes multinacionais competitivas e regionalmente dominantes, o que engloba por si só variados desafios. As empresas de grande dimensão estão numa posição de clara vantagem a nível de desempenho e estão dotadas de variados recursos globais. Deste modo, as de pequena e média dimensão têm de se munir de estratégias dinâmicas, competências e recursos adequados para serem capazes de competir independentemente do seu tamanho (Dana et al., 1999; Etemad, 2004).

As diferenças económicas, culturais e sociais entre os países a nível mundial refletem-se nas definições e classificações das PME's – ao longo dos anos, cada país foi construindo abordagens diferentes sobre estas empresas. Tipicamente, definem-se através do número de empregados, domínio de atividade, estrutura de organização, recursos técnicos e a rentabilidade e volume de negócios (Robu, 2013).

O Instituto Nacional de Estatística (INE) (2022a) inclui na categoria das micro, pequenas e médias empresas todas as organizações com um número inferior a 250 trabalhadores, com um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros, ou com um balanço total anual inferior a 43 milhões de euros.

Robu (2013) destaca que estas empresas representam uma fonte essencial de crescimento económico, tanto nos países industrializados, como nas economias em desenvolvimento e emergentes. Estas promovem a competitividade e introduzem novos produtos e técnicas nos mercados. Deste modo, o autor afirma que o desempenho e o nível de desenvolvimento de uma economia nacional, essencialmente a nível do Produto Interno Bruto (PIB), estará dependente da capacidade dos governos de criar condições favoráveis para estas empresas, para que estas possam fornecer serviços de qualidade a um preço justo (Robu, 2013). Estas empresas são ainda tipicamente caracterizadas como dinâmicas e flexíveis, adaptando-se facilmente à instabilidade económica e contribuem fortemente para criação de emprego (Daszkiewicz & Wach, 2012).

Em sintonia com a Comissão Europeia (CE) (2021), as PME's representam cerca de 99% dos negócios da União Europeia (UE), afirmando-se, deste modo, como os principais atores dos processos de internacionalização. Ressalva-se ainda a importância dada pelos investigadores à ênfase dos estudos sobre as PME's nos últimos anos (McAuley, 2010).

Apesar disto, fatores que frequentemente limitam o empreendimento comercial destas empresas são as limitações de capital, sendo que recorrem frequentemente a financiamentos para

o aumento da sua produtividade (Robu, 2013), as restrições de tempo e o desejo de controlo do empresário. De modo a superarem estas limitações, as PME's têm de alcançar economias de escala, possíveis através de acordos de cooperação (Dana et al., 1999).

2.2 Motivações para a internacionalização

A internacionalização de uma empresa é um processo complexo e exige esforços reforçados. Contudo, as empresas para competirem no mercado nacional e internacional têm de encarar a internacionalização como a essência e o foco do seu desenvolvimento (Sekliuckiene, 2013).

Dunning & Lundan (2008) esquematizaram as razões que levam uma empresa a iniciar um processo de internacionalização em quatro categorias, de acordo com os objetivos a seguir:

1- Procura de recursos

Estas empresas iniciam operações no estrangeiro com o objetivo de adquirir recursos específicos ou assegurar a estabilidade de fornecimento, com uma qualidade superior ou a um custo real inferior do que teria no país de origem. Neste sentido, o objetivo final é tornar o investimento mais rentável e a empresa mais competitiva no mercado que serve, ou ambiciona servir.

Os recursos podem ser físicos, como por exemplo, produtores primários ou empresas de manufatura não disponíveis no país de origem, ou intangíveis como a busca de mão-de-obra barata ou não qualificada, capacidade tecnológica, experiência em gestão e/ou marketing e competências organizacionais.

2- Procura de mercados

Neste caso, a principal motivação é de investir num determinado país com a finalidade de fornecer bens ou serviços de forma a explorar um novo mercado, ou um a este adjacente. A procura destes novos mercados foca-se, essencialmente, na ampliação da carteira de clientes. Pode-se também visionar proteger um mercado em que a empresa já estava inserida, servindo-o através de exportação (Dunning & Lundan, 2008).

3- Procura de eficiência

O pretendido com a procura de eficiência é a racionalização da estrutura de investimento da empresa, de modo a beneficiar da gestão compartilhada de atividades dispersas geograficamente, através de economias de escala e da diversificação do risco. Desta forma, é possível tirar partido de fatores como as diferenças culturais, os comportamentos da procura, as políticas económicas e as estruturas de mercado, através da concentração da produção num número restrito de locais para abastecer múltiplos mercados.

4- Procura de ativos estratégicos

No contexto da procura de ativos estratégicos estão as empresas que se internacionalizam para acionar os seus objetivos estratégicos de longo prazo. Para isso, adquirem ativos intangíveis como tecnologias e/ou patentes (*know-how* do mercado), que sustentarão as suas vantagens específicas de propriedade e exploram as imperfeições do mercado de destino.

Para além destas quatro motivações, Dunning & Lundan (2008) categorizaram “outras” motivações como o:

- Investimento de escape - é o investimento intrinsecamente ligado à tentativa de evasão a questões legislativas, burocráticas ou organizacionais firmes implementadas pelos governos nacionais, como níveis altos de tributação ou uma regulamentação ambiental severa;
- Investimento de suporte - é o investimento que tem como objetivo estimular e apoiar as exportações de bens e serviços da empresa investidora, facilitar a aquisição de bens e serviços oriundos de entidades estrangeiras e estabelecer-se na localização por motivos fiscais e apoiar a função de controlo e coordenação em nome da sede;

Estas últimas motivações podem ser fulcrais para os mercados emergentes. Vários estudos reconhecem que há um grande incentivo em estabelecer atividade em mercados emergentes pela necessidade de evitar vazios institucionais, o que se enquadra na categoria investimento de escape (Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014).

Czinkota et al., (2001) e Alon, Jaffe, Prange & Vianelli (2017) dividiram as motivações em pró-ativas e reativas. As pró-ativas representam estímulos para uma mudança estratégica iniciada pela própria empresa. A nível interno é possível, por exemplo, a própria gestão reconhecer que há

um maior potencial de crescimento no exterior. Por sua vez, as motivações reativas são uma resposta e adaptação às mudanças e pressões ambientais externas.

Tabela 1- Motivações para a internacionalização (Czinkota et al., 2001)

Motivações Pró-ativas	Motivações Reativas
Aumento das margens de lucro	Pressões competitivas
Produtos únicos e diferenciados	Excesso de produção
Avanço tecnológico	Estagnação ou declínio das vendas domésticas
Informação e <i>know how</i> exclusivo	Capacidade excedentária
Benefícios fiscais	Saturação do mercado doméstico
Economias de escala	Proximidade aos consumidores e portos

Fonte: Elaboração própria com base em Czinkota et al., (2001)

Regra geral, são as empresas com motivações pró-ativas as mais bem-sucedidas, já que tendem a ser mais orientadas para os serviços, tendo uma maior aposta em questões de marketing e estratégia, do que as empresas com orientações reativas, que são mais focadas nas operações (Czinkota et al., 2001).

Alon et al., (2017) acrescentaram às motivações proativas que a internacionalização pode surgir como uma resposta necessária de estratégia de crescimento da organização, consequência de condições desfavoráveis do crescimento no mercado interno e, ainda, a exploração de negócios criados num novo mercado.

É de ressaltar que as motivações podem ser combinadas e podem mudar com o decorrer do tempo. Inicialmente, a maioria das empresas tem o objetivo de adquirir recursos ou conquistar acesso a novos mercados. À medida que o grau de transnacionalidade aumenta, o propósito pode mudar para a utilização das atividades estrangeiras para melhorar a posição no mercado global, nomeadamente através da melhoria da eficiência ou do acesso a novas vantagens competitivas (Dunning & Lundan, 2008).

Embora as motivações primárias para a internacionalização sejam de natureza interna, considerando que a internacionalização implica uma avaliação, intuição e decisão por parte da

gestão da empresa, os fatores externos podem ser um grande incentivo na decisão de internacionalização (Meneses et al., 2018).

Conforme Nurfarida, Mukhlis & Murwani (2022), as motivações mais frequentemente ligadas às PMEs são as internas – o aumento dos lucros, a disponibilidade de recursos, o aumento da quota e poder de mercado e o crescimento empresarial.

Cuervo-Cazurra & Narula (2015) defendem que as quatro motivações propostas por Dunning & Lundan (2008) se aplicam apenas a multinacionais que pretendem realizar IDE. Na atualidade, com as alterações a nível económico, político e social, existe uma maior heterogeneidade de empresas envolvidas em atividades transfronteiriças, tal como PMEs, *born globals*, empresas de capital privado e empresas controladas pelo estado. *Born-globals* definem-se tipicamente por pequenas empresas orientadas para a área da tecnologia que operam, desde a sua fundação, em vários mercados internacionais, sem prévia experiência doméstica ou internacional (Cavusgil & Knight, 2015). Neste sentido, a atividade das multinacionais não está apenas ligada à propriedade. De forma similar, Moghaddam, Sethi, Weber & Wu (2014) argumentam que estas motivações não se adequam aos mercados emergentes, pois requerem uma análise mais detalhada. Pananond (2015) alega que as motivações precisam de ser repensadas aquando de um mercado emergente. As empresas deste segmento têm uma posição fraca, com recursos limitados, consequência do subdesenvolvimento do país. Para além disso, inicialmente, sendo países com custos de produção mais baixos integram as cadeias de valor globais indiretamente como fornecedores de empresas de países desenvolvidos.

Sekliuckiene (2013) focou-se no estudo de mercados emergentes e considera que as motivações diferem de um mercado desenvolvido para um mercado emergente. O autor pondera quatro motivações das empresas para se internacionalizarem para os mercados emergentes, nomeadamente:

- A diminuição dos custos operacionais - o que levará uma empresa a investir em mercados emergentes de baixo rendimento;
- O aumento da participação no mercado - consequentemente, uma empresa investirá em mercados emergentes de rendimento médio;
- A procura de recursos essenciais - fazendo com que uma empresa invista num país onde há abundância desses recursos;
- A procura de novas tecnologias - investindo em países em desenvolvimento;

O comércio internacional oferece a premissa de aceder a novos mercados. No entanto, para terem sucesso, para além de apresentarem produtos de qualidade, as organizações devem adaptar-se às necessidades e oportunidades no exterior e compreender as diferenças nos consumidores. A realidade é que a rápida globalização dos mercados reduz substancialmente o tempo de adaptação às novas realidades do mercado (Czinkota et al., 2001).

2.3 Barreiras à internacionalização

As barreiras à entrada são frequentemente a causa do fracasso de muitas empresas em atividades comerciais no exterior, resultando em prejuízos financeiros e atitudes negativas em relação à atividade internacional, tanto por parte de exportadores, como de não-exportadores (Leonidou, 1995).

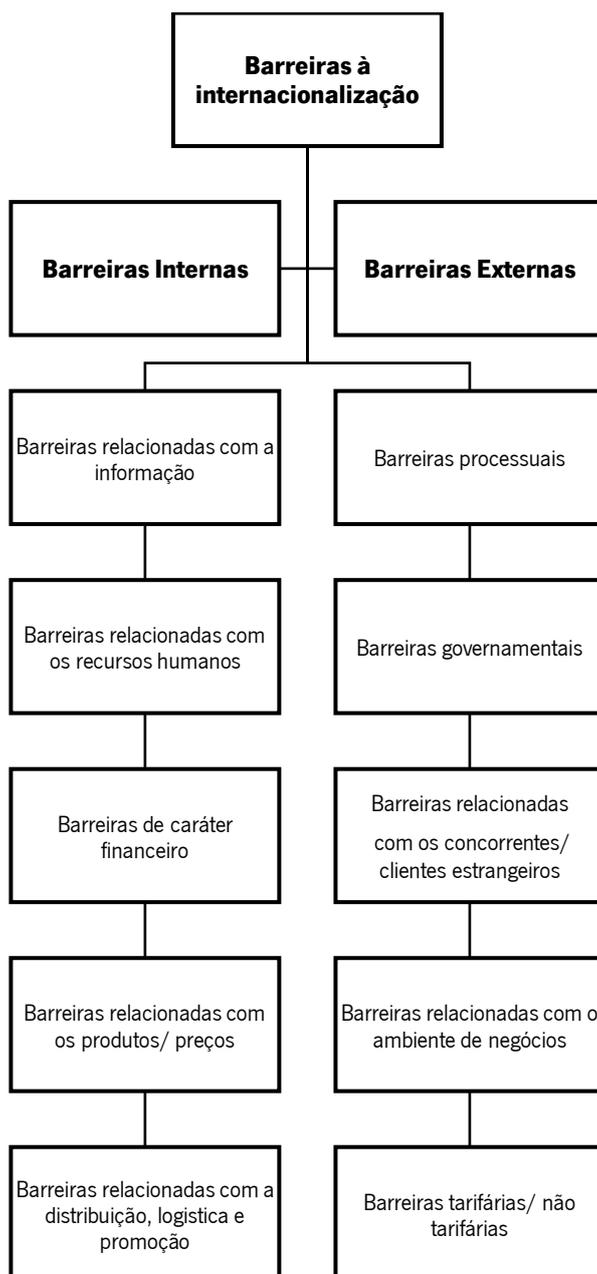
De acordo com Leonidou (1995), determinam-se como barreiras à internacionalização todas aquelas restrições de atitude, estruturais e operacionais que dificultam as operações comerciais em mercados externos. O autor classifica estas barreiras como internas - sendo intrínsecas à empresa e por isso associadas a recursos, produtos e capacidades da própria empresa (capacidade produtiva insuficiente) - ou externas - ligadas a características próprias da indústria ou do mercado de destino (taxas de câmbio desfavoráveis).

Segundo Hutchinson, Fleck, & Lloyd-Reason (2009), as barreiras internas com maior relevância associam-se à falta de conhecimento e experiência internacional, à dimensão da empresa, à falta de recursos, à escassez de recursos humanos, financeiros e organizacionais, à falta de visão por parte da gestão e a própria complexidade de fazer negócios no exterior. Em contrapartida, nas barreiras externas incluem-se as diferenças culturais e de legislação, leis hostis por parte das entidades locais às empresas estrangeiras, a falta de adaptação dos produtos aos mercados e a dificuldade em encontrar parceiros de negócios.

De acordo com Cavusgil & Naor (1987), as características organizacionais e da gestão podem ser um dos principais impedimentos para a internacionalização. Gestores com um nível de educação superior, aprofundados conhecimentos de finanças e planeamento, conhecimento de línguas estrangeiras, aspiração de crescimento e abertura ao risco estão tipicamente ligados à atividade de expansão.

Na mesma linha de pensamento, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2020) categorizou as barreiras em dois grandes grupos, que consistem em barreiras internas (associadas a recursos/capacidades organizacionais e à abordagem da empresa aos negócios de exportação) e externas (decorrentes do ambiente doméstico ou mercado externo em que a empresa opera), como consta na figura 1.

Figura 1- Barreiras à internacionalização (OCDE, 2020)



Fonte: Elaboração própria a partir da OCDE (2020)

As barreiras internas relacionadas com a ineficiente informação dizem respeito a dificuldades na identificação, seleção e contacto com os mercados internacionais, como dados pouco fiáveis e credíveis sobre o mercado e a dificuldade em contactar clientes estrangeiros. Por sua vez, as barreiras referentes aos recursos humanos retratam a ineficiência da gestão de recursos humanos no que diz respeito à internacionalização, como a falta de tempo e a dificuldade em gerir trabalhadores estrangeiros. As barreiras financeiras representam a falta ou insuficiência de financiamento (falta de fundos para o fundo de maneo e a falta de seguros para a internacionalização), enquanto existem ainda outras dificuldades, como por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos para mercados estrangeiros, a incapacidade de satisfazer a qualidade do produto/normas/especificações dos mercados estrangeiros e de competir com os preços dos concorrentes, a dificuldade em obter uma representação estrangeira fiável e os elevados custos de transporte. Por sua vez, as barreiras externas relacionam-se, a título exemplificativo, à falta de familiaridade com os procedimentos de exportação no exterior, à falta de incentivos, assistência e transparência por parte dos governos estrangeiros, às restrições ao IDE, aos diferentes hábitos dos consumidores, aos riscos de câmbio, à instabilidade política, às diferenças socioculturais, elevadas barreiras tarifárias e às normas restritivas em matéria de saúde, segurança e técnicas (OCDE, 2020).

As empresas internacionalizadas num mercado exterior estão, desde o início, em desvantagem comparativamente às empresas locais, pelo simples facto de acarretarem custos adicionais associados à expansão internacional, o que é conhecido na literatura por *liability of foreignness* (Zaheer, 1995). Seguindo as teorias de Hymer (1976) e Kindleberger (1969), a *liability of foreignness* engloba todos os custos diretamente associados à distância geográfica (custos de viagem, transportes e coordenação), os custos com base no desconhecimento do mercado local, isto é, da distância cultural, como as diferentes línguas, os custos da falta de credibilidade das empresas no exterior e, finalmente, os custos ligados à distância política e legal, como as taxas de câmbio e os impostos.

As barreiras à internacionalização poderão ter uma maior significância nas PME's, pelo facto de disporem de menores recursos, experiência e capacidades produtivas (Nurfarida et al., 2022). As principais barreiras enfrentadas pelas PME's quando entram no mercado internacional serão, a nível interno, a falta de recursos humanos qualificados, os produtos de menor qualidade comparativamente aos concorrentes e a falta de recursos financeiros, enquanto a nível externo

destaca-se o difícil ambiente empresarial e as barreiras ligadas ao ambiente governamental e sociocultural (Nurfarida et al., 2022).

2.3.1 Barreiras à entrada em mercados emergentes

Segundo Xu & Meyer (2013), os principais obstáculos na entrada em economias emergentes surgem da divergência de contextos, a vários níveis, comparativamente aos países desenvolvidos, nomeadamente:

- Os mercados têm uma menor eficiência devido à falta de transparência, às maiores assimetrias de informação e aos custos de monitorização, controlo e fiscalização;
- Os comportamentos e relações baseados em *networkings* são comuns, como consequência dos seus mercados ineficientes, mas também das tradições sociais, influenciando a interação empresarial;
- Há um elevado envolvimento estatal - o estado é um *player* ativo na economia, através de empresas públicas ou empresas controladas pelo estado;
- Existe um elevado grau de incerteza e de risco, por consequência da volatilidade das variáveis económicas, políticas e institucionais. Deste modo, as empresas destacam uma maior dificuldade aquando da previsão de parâmetros essenciais para as decisões estratégicas - como os ciclos económicos, as ações governamentais e o resultado de procedimentos legais;

Torna-se importante destacar que as barreiras encontradas na literatura, pelo facto dos estudos se focarem principalmente nas PME's da Europa e da América do Norte, podem ser inconsistentes quando se tem em consideração um país emergente, pelas suas diferentes condições socioeconómicas. Neste seguimento, os mercados emergentes desafiam os pressupostos e a eficácia dos modelos e teorias empresariais (Xu & Meyer, 2013).

2.4 Abordagem cultural no contexto internacional

2.4.1 Distância cultural de Hofstede

A decisão de expansão para novos mercados é um processo complexo que depende de múltiplos fatores e as homogeneidades entre mercados atuam frequentemente como um fator inibidor do sucesso da internacionalização.

Pelo caráter fundamental no processo decisório no mundo dos negócios internacionais, importa destacar a importância dos estudos que analisam as diferenças entre países no decorrer da abordagem cultural aos mercados. O contributo de Geert Hofstede (1983) é determinante na abordagem a este tema, já que foi o primeiro especialista dedicado ao estudo da cultura, com uma perspetiva sobre a cultura como uma programação mental coletiva, através da qual os membros de um grupo diferem dos membros de outro grupo (Pirju, 2011).

Hofstede (1983) defende que a cultura individual e coletiva provém do ambiente social das pessoas e é intrínseca à forma de sentir, pensar e agir dos indivíduos, organizações e países (Pirju, 2011). A cultura é sempre um fenómeno coletivo que consiste nas regras não escritas do jogo social, sendo sempre no mínimo partilhada com pessoas que vivem no mesmo ambiente social (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2005).

Os estudos de Hofstede buscavam identificar e caracterizar genes únicos, que eram transformados em perfis nacionais de uma sociedade (Pirju, 2011). Desta forma, o autor avançou com quatro dimensões culturais: distância *versus* poder, coletivismo *versus* individualismo, aversão à incerteza e feminilidade *versus* masculinidade (Hofstede, 1983).

Posteriormente, com os contributos de Michael Harris Bond, foi acrescentada uma quinta dimensão denominada de orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo (Pirju 2011). É possível encontrar ainda uma sexta dimensão elaborada por Michael Minkov (2011), célebre na literatura como “happiness research”, e denominada como indulgência *versus* restrição. Esta última dimensão está negativamente correlacionada com a quarta, e engloba aspetos que não tinham sido tomados em consideração nas dimensões anteriores (Minkov & Hofstede 2011).

A investigação de Hofstede foi desenvolvida através de um método/ técnica específica, que permitiu a observação da essência dos processos económicos, sociais e psicológicos, tendo um grande impacto tanto no ambiente académico, como no mundo laboral (Pirju, 2011).

O paradigma tornou-se num alicerce para a investigação intercultural, fornecendo um método extremamente popular para o estudo das diferenças culturais numa vasta gama de disciplinas, incluindo a gestão internacional. O ranking de *Wall Street* em 2008 classificou Hofstede como um dos pensadores empresariais mais influentes do século XX (Minkov & Hofstede, 2011). O diagnóstico transcultural proposto por Hofstede (1983) é essencial para a gestão de uma organização, pois auxilia na construção da cultura organizacional e a conhecer o cliente final e saber o que lhe vender. A gestão terá sempre de levar em consideração as culturais nacionais e adaptar-se a elas.

A tabela 2 inframencionada descreve com maior detalhe as dimensões culturais de Hofstede.

Tabela 2- Dimensões culturais de Hofstede (1983)

<p>Distância ao poder</p>	<p>O grau em que os membros menos dominadores de uma sociedade aceitam que o poder nas instituições e organizações seja distribuído de forma desigual, ou se lutam pela igualdade de poder.</p> <p>Está presente nos valores dos líderes e do povo, e reflete-se na estrutura e funcionamento das instituições da sociedade.</p> <p>Se a distância ao poder for baixa, existe uma hierarquia por conveniência, a desigualdade não é proeminente e a população é tratada de forma igual por um todo.</p>
<p>Individualismo versus Coletivismo</p>	<p>Grau em que as sociedades se caracterizam por laços pouco fortes ou por grupos fortes e coesos, onde os indivíduos cuidam apenas de si e dos seus familiares <i>versus</i> quadros sociais vinculativos onde todos os membros fornecem lealdade aos que os rodeiam.</p> <p>Em sociedades coletivistas, o interesse do grupo prevalece, enquanto nas individualistas é mais importante o interesse individual, sendo que os membros tomam decisões de forma individual e se preocupam apenas com os familiares mais próximos.</p>
<p>Masculinidade versus Feminilidade</p>	<p>A masculinidade representa uma preferência pelo sucesso, bens materiais, reconhecimento, rigor e assertividade, enquanto a feminilidade valoriza a modéstia, humildade, empatia, colaboração e entreeajuda.</p> <p>Uma sociedade feminista centra-se na preocupação com a qualidade de vida e existe uma grande preocupação na criação de boas relações, onde os conflitos são resolvidos pelo compromisso.</p> <p>A questão fundamental aqui é o que motiva as pessoas: querer ser o melhor (masculino) ou gostar do trabalho (feminino).</p>
<p>Aversão à Certeza</p>	<p>Se os membros da sociedade veem a incerteza como uma ameaça e se sentem desconforto face a situações não estruturadas ou ambíguas, ou se existe uma preferência por instituições que promovem a conformidade, numa certeza de crenças rígidas.</p>

	Uma forte aversão à incerteza significa que a população se sente desconfortável em situações de incerteza, rejeita a fraqueza e prefere situações controladas e estruturadas, guiando-se por regras pré-estabelecidas.
Orientação de Longo Prazo versus Orientação de Curto Prazo	A orientação a longo prazo pressupõe a promoção de virtudes orientadas por recompensas futuras. O polo oposto representa a promoção de virtudes tendo em consideração o presente e o passado, com o respeito pelas tradições. Uma sociedade com uma orientação a longo prazo apresenta preocupações em termos de poupanças pessoais, com a utilização eficiente dos recursos e é capaz de abdicar dos desejos momentâneos pelo bem do futuro.
Indulgência versus Restrição	Grau em que os membros de uma sociedade se regulam por normas sociais rígidas, satisfazendo apenas as necessidades (restrição), ou valorizam o tempo para a diversão e promovem o bem-estar e lazer (indulgência). A indulgência significa que a sociedade tem um fraco controlo nos seus desejos e impulsos, enquanto a restrição é de uma sociedade com um elevado controlo.

Fonte: Elaboração própria a partir de Hofstede (1983); Hofstede, Hofstede & Minkov (2003) & Hofstede Insights (2022)

2.4.2 Modelo CAGE

Para permitir a sustentabilidade a longo prazo, torna-se basilar evidenciar que, de acordo com Miloloza (2015), uma empresa tem de encarar cada mercado isoladamente e adequar a sua estratégia e abordagem de expansão internacional à diversidade das suas condições. As diferenças entre mercados podem ser de difícil identificação, sendo que a adaptação de recursos aos mercados exige um elevado envolvimento financeiro. Não obstante, a sua renegação limita a rentabilidade e receitas a longo prazo (Miloloza, 2015).

A partir do início do século XX, vários autores procuraram elaborar modelos que facilitassem a compreensão do intercâmbio internacional. Pankaj Ghemawat (2001), professor da Universidade de Espanha, analisou o papel e o impacto das diferenças na internacionalização, através do modelo CAGE *Distance Framework* - um modelo que analisa todas as diversidades entre dois ou mais países, fornecendo detalhes, acesso abrangente e não discriminatório, assim como perspectivas de diferentes tipos de distâncias entre países, fundamentando-se em limitações e diferenças recíprocas. Este modelo pode ser adotado pela maioria das empresas, independentemente das suas características e, por essa razão, é de extrema relevância para as PMEs (Miloloza, 2015).

Autores como Miloloza (2015) defendem a aplicação deste modelo teórico universal para facilitar a definição da estratégia internacional, a compreensão do mercado escolhido, a poupança de tempo e a rentabilidade. De forma concisa, Ghemawat (2001) alega que as empresas devem ter em consideração uma série de fatores qualitativos aquando da avaliação da exequibilidade dos seus produtos e/ ou serviços além-fronteiras.

O modelo CAGE define as diferenças entre o país de origem e o território pretendido para a internacionalização, através de quatro quadros - distância cultural, administrativa, geográfica e económica. O objetivo consiste em eliminar gradualmente os mercados menos atrativos, com a finalidade de selecionar o mercado-alvo com maior potencial (Miloloza, 2015).

A tabela 3 que se segue sumariza alguns fatores nas quatro áreas supramencionadas:

Tabela 3- Modelo CAGE (Ghemawat, 2001)

C	Cultural	Diferenças nas línguas, etnias, religiões, valores, crenças, normas sociais
A	Administrativa	Diferentes heranças coloniais, sistemas, instituições e hostilidade política, laços políticos e históricos, moeda comum
G	Geográfica	Distância e tamanho geográfico, diferentes climas e fusos horários, redes de ligação e condições de transporte, acessibilidade das infraestruturas
E	Económica	Desigualdades de rendimento e poder de compra, infraestruturas, recursos naturais, humanos e financeiros, de informação, dimensão económica

Fonte: Elaboração própria com base em Ghemawat (2001) e Miloloza (2015)

Cada um dos elementos do quadro de distância CAGE impacta as relações económicas dessemelhantemente e em proporções variadas, com base no tipo de indústria em que a empresa opera. Apesar disso, o princípio-chave do modelo rege-se pelo seguinte: quanto maior for a distância entre os países, maior será a incerteza do negócio. Neste sentido, quanto mais semelhantes forem os países, isto é, quanto menor distância apresentarem, mais simples e facilitada será a sua entrada. Em contrapartida, mais difícil será, quanto maiores as diferenças (Miloloza, 2015).

Ghemawat & Altman (2016) aplicaram o modelo CAGE às economias emergentes com o objetivo de analisar sistematicamente as diferenças e distâncias existentes entre economias avançadas e emergentes. Preliminarmente, analisam as características internas (unilaterais) dos

países, para, numa fase subsequente, analisarem os atributos possíveis de serem medidos bilateralmente, como a distância geográfica e a língua em comum.

Começando pela cultura, denotaram maior distância ao poder, coletivismo e orientação a longo prazo nos mercados emergentes. De uma perspectiva empresarial, é proeminente um menor investimento em Investimento e Desenvolvimento (I&D) e publicidade.

Em conformidade com dados do World Values Survey, habitantes nos mercados emergentes priorizam o trabalho e têm um elevado respeito pela autoridade presente nos seus empregadores. Foram encontrados níveis de confiança muito baixos em estrangeiros, o que constitui um fator dificultador para as atividades internacionais nesses mercados emergentes (Ghemawat & Altman, 2016).

Os autores destacam também uma menor diversidade na representação de mulheres nos conselhos de administração nos mercados emergentes. Para uma empresa média proveniente de um país desenvolvido, estas economias são estatisticamente mais distantes das avançadas em todas as variáveis, exceto na linguagem e nas origens legais, através do legado de histórias coloniais partilhadas (Ghemawat & Altman, 2016).

Em contrapartida, as economias emergentes partilham mais frequentemente as línguas, religiões, ligações coloniais e acordos comerciais com as economias avançadas do que entre si, havendo uma escassez notória de acordos comerciais entre economias emergentes. As economias avançadas são aproximadamente duas vezes e meia mais suscetíveis a assinar acordos comerciais com outras economias avançadas, do que com outras economias emergentes (Ghemawat & Altman, 2016).

A nível administrativo, as economias emergentes ocupam uma posição significativamente inferior comparativamente às economias avançadas. Isto deve-se aos indicadores de qualidade institucional, nomeadamente o estado de direito, a estabilidade política e o controlo da corrupção, que se verificam nocivos para os processos de internacionalização (Ghemawat & Altman, 2016).

Além disso, existe também uma maior necessidade de documentação para incorrer em atividades de comércio, ocupando as economias emergentes uma posição mais baixa no World Economic Forum's Enabling Trade Index. De forma surpreendente, apesar das suas fraquezas administrativas, os cidadãos das economias emergentes expressam maior confiança nos seus governos, comparativamente aos cidadãos dos países avançados (Ghemawat & Altman, 2016).

As economias emergentes apresentam condições geográficas distintas, com níveis médios de urbanização mais baixos que impactam tanto os padrões da procura, como as cadeias de aprovisionamento e mostram infraestruturas com maiores deficiências. Os níveis de temperatura são mais elevados, em média, nas economias emergentes (Ghemawat & Altman, 2016).

No que diz respeito à dimensão económica, um fator irrefutável são os baixos rendimentos *per capita*, e as taxas de crescimento real significativas. A distância incremental impõe assim desafios substanciais às empresas das economias avançadas que procuram crescer nos mercados emergentes (Ghemawat & Altman, 2016).

Neste seguimento, uma das grandes barreiras à entrada e saída de empresas nas economias emergentes são os níveis mais baixos de globalização, medidos através do DHL Global Connectedness Ind. As economias avançadas e emergentes estão aproximadamente em paridade no que diz respeito à intensidade do comércio, isto é, no que toca às exportações e importações de bens e serviços em percentagem do PIB. No entanto, no que diz respeito aos fluxos de capitais e de pessoas, as economias avançadas são quatro a cinco vezes mais globalizadas (Ghemawat & Altman, 2016).

As diferenças multifacetadas entre economias emergentes e avançadas sugerem as limitações dos esforços anteriores para caracterizar as salientes discrepâncias no que diz respeito à dimensão CAGE, quer pela distância ao poder (cultural), pelos vazios institucionais (administrativos), pelas temperaturas superiores (geográficas), ou pelos rendimentos per capita mais baixos (económicos) (Ghemawat & Altman, 2016).

2.5 Modos de entrada e estabelecimento no mercado de destino

Quando uma empresa determina transferir os seus produtos, recursos ou serviços para além das fronteiras nacionais, a primeira decisão consiste inevitavelmente na seleção do mercado de destino. Posteriormente, focar-se-á na estratégia de modo de entrada para as suas trocas internacionais (Andersen & Buvik, 2002; Johnson, Scholes & Whittington, 2002).

A escolha do modo de entrada é uma componente crítica da estratégia de internacionalização, senão a escolha mais importante, e existem numerosos estudos sobre este tópico (Morschett, Schramm-Klein & Swoboda, 2010).

A entrada num novo mercado é inevitavelmente um teste à competitividade de uma empresa, onde esta expõe todo o seu potencial competitivo numa nova conjuntura. O acesso aos mercados não dependerá apenas de fatores de mercado, mas sim, simultaneamente, dos diferentes níveis de compromisso de recursos, exposição de risco, controlo e retorno de investimento, sendo que a sua escolha recairá nas especificidades da empresa (Meneses et al, 2018). As abordagens clássicas para decisões estratégicas de longo prazo, como é o caso do modo de entrada, salientam a prioridade à opção que oferece o maior retorno do investimento e o menor risco (Anderson & Gatignon, 1986).

Neste sentido, os principais modos de entrada consistem na exportação, acordos contratuais, através do licenciamento e *franchising*, contratos de produção, contratos chave na mão, alianças estratégicas e o IDE (*joint ventures* ou subsidiária a 100%). O IDE envolve a aquisição de empresas anteriormente estabelecidas, ou investimentos "*greenfield*", ou seja, o desenvolvimento de operações desde o seu início. Estes modos diferem entre si no nível de comprometimento de recursos e nas suas vantagens e desvantagens (Anderson & Gatignon, 1986; Johnson et al., 2002).

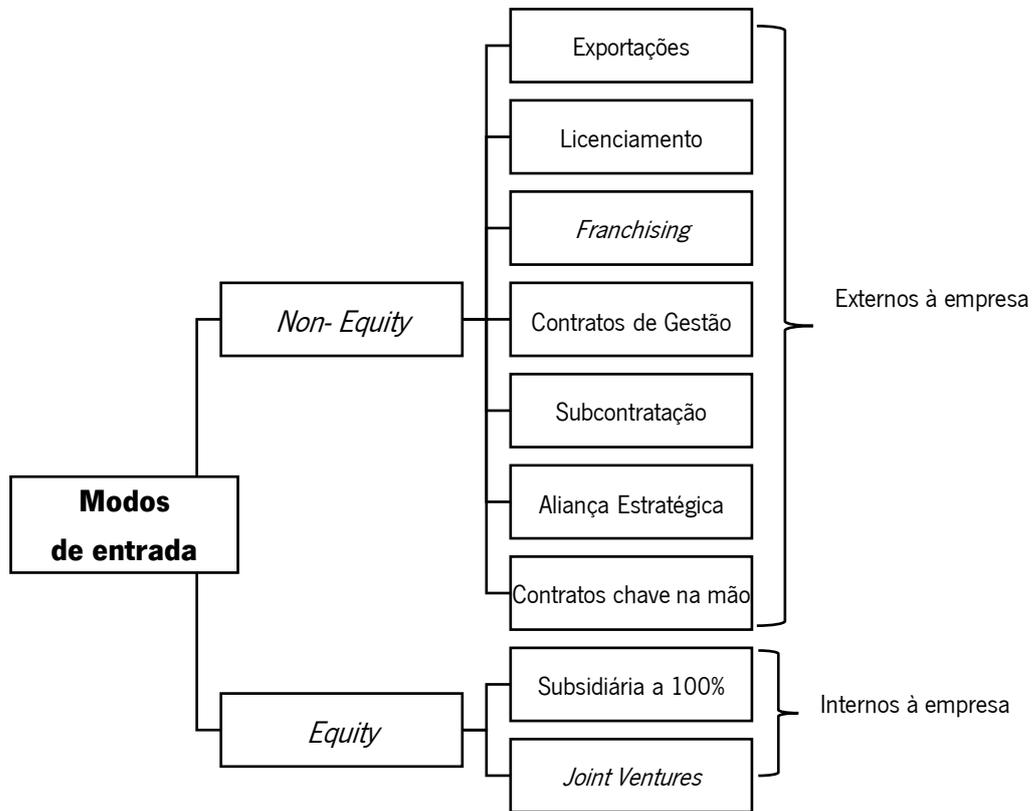
Pan & Tse (2000) classificaram os modos de entrada em duas categorias: com IDE (*equity*) e sem IDE (*non-equity*). No modo *equity*, incluem-se dois níveis: subsidiária a 100%, ou seja, propriedade total, e *joint ventures*, isto é, participações minoritárias ou maioritárias. Por sua vez, o modo *non-equity* divide-se em exportação e acordos contratuais, como o licenciamento, *franchising*, subcontratação, contratos de gestão, contratos chave na mão e alianças estratégicas.

É de salientar que estas duas categorias apresentam características diferentes. Os modos *equity* requerem um elevado comprometimento de recursos (Anderson & Gatignon, 1986), no entanto, proporcionam às empresas uma maior proximidade ao mercado devido à presença física, permitindo uma maior monitorização do mercado, dos clientes e competidores, bem como a facilitação da recolha de informações relevantes, como por exemplo o acompanhamento de novas tendências e necessidades do mercado em questão (Pan & Tse, 2000).

Por outro lado, os modos *non-equity* concedem uma maior flexibilidade à empresa, ao não requererem a criação de uma organização independente, o que possibilita a negociação de acordos contratuais e a relação entre parceiros é previamente fixada. As empresas, aquando da ponderação dos modos de entrada, devem ter em consideração fatores como o risco e o retorno

do investimento, a escolha da localização e a adaptação ao ambiente e à gestão local (Pan & Tse, 2000; Meneses et al., 2018).

Figura 2- Modos de entrada (Pan & Tse, 2000)



Fonte: Elaboração própria com base em Pan & Tse (2000)

De seguida, apresenta-se uma descrição sintética de cada modo de entrada mencionado *à priori*, fazendo referência às respetivas vantagens e desvantagens. Torna-se pertinente enfatizar que face aos objetivos subjacentes ao presente relatório, e entre os modos de entrada apresentados, atribuir-se-á maior pertinência às exportações.

2.5.1 Modos Non-Equity

Exportações

As exportações pertencem aos modos de entrada *non-equity* e são o modo mais comum de entrada num novo mercado, principalmente para as PME's (Katsikea, Theodisou, Morgan & Papavassiliou, 2005; El-Gohary, Edwards, Eid & Huang, 2013). De forma sucinta, definem-se como o processo de venda de bens e/ou serviços, produzidos no mercado doméstico, para mercados estrangeiros (Luo, 1999).

O contexto político global tem vindo a favorecer a viabilização das exportações. O fomento ao comércio internacional, através da redução ou remoção dos obstáculos ao comércio livre, nomeadamente as taxas alfandegárias e as barreiras não pautais, numa vasta gama de indústrias e setores tem sido um objetivo político a nível supranacional. Sendo de extrema relevância na economia de qualquer país, existe uma grande aposta por parte dos governos em promover, através de potenciais benefícios, este modo às suas empresas locais. O crescimento das exportações de um país é sempre interpretado como um indicador económico positivo pelos governos, contrastando com o que acontece com as importações (Welch, Benito & Peterson, 2007).

Quando comparado com outros modos de entrada, é frequentemente encarado como um ponto de partida e o modo menos audacioso para o início do processo de expansão internacional, sendo uma forma relativamente simples e de baixo custos, particularmente quando são os clientes estrangeiros que iniciam a troca (Welch et al., 2007). Neste contexto, as exportações assumem-se como a forma mais simples de presença num mercado internacional e, dado o seu carácter pausado e gradual, são preferenciais quando não há benefícios em localizar a produção fisicamente próxima do mercado. O nível de risco associado é pouco significativo, tal como o envolvimento de recursos financeiros e humanos (Meneses et al., 2018).

As exportações podem ser diretas ou indiretas. Nas exportações diretas, a procura externa compõe um prolongamento da interna e a empresa assume uma posição ativa, diretamente para o mercado de destino, sem intermediário no país de origem, e estimula as economias de escala na produção do país de origem (Andersen & Buvik, 2002). A própria empresa responsabiliza-se pela esmagadora maioria das operações externas, desde o início até à conclusão do negócio, existindo um departamento de vendas no exterior, ao invés de encarregar o processo a outras

organizações. Nesta sequência, incorrem em atividades como a pesquisa de mercado, a estimativa do risco, atividades da cadeia de valor (distribuição física e gestão de materiais), a preparação de burocracia e documentação, assim como a definição de preços a praticar no mercado de destino. Todavia, os custos são superiores comparativamente às exportações indiretas (Meneses et al., 2018).

Por sua vez, as exportações indiretas remetem para empresas sem possibilidade de exportar independentemente, e a empresa tem uma postura passiva, implicando a intervenção de intermediários nacionais, frequentemente conhecidos como agentes, sem haver contacto direto com os clientes. As transações são levadas a cabo por estes agentes económicos nacionais, ficando o sucesso dependente da sua prestação (Meneses et al., 2018). Segundo Wright, Westhead & Ucbasaran (2007), uma empresa pode ver-se obrigada a exportar devido às atividades de internacionalização dos seus clientes domésticos que estabeleceram relações com organizações em mercados estrangeiros, de modo a conseguir manter as relações com os clientes no mercado doméstico.

Segundo Bradley (2005), as exportações são o modo ideal quando se verificam três condições asseguradas. Primeiramente, a empresa é pequena e, por isso, dispõe de menos recursos, o país de destino apresenta um elevado risco, sendo que o investimento é desaconselhável e, por fim, quando não há vantagens em localizar a produção nesse país.

Modos contratuais

Relativamente aos modos contratuais, estes podem ser de vários tipos: licenciamento, *franchising*, contratos de gestão e alianças estratégicas, entre outros.

De acordo com Fowler (2005), o licenciamento consiste num contrato entre duas ou mais partes, pelo qual uma empresa concede a outra, por um período fixo, o direito de produzir e comercializar os bens da empresa, a exploração de tecnologia, *know-how* e/ou o uso de direitos intelectuais, nomeadamente a marca, patentes, processos, *design* e direitos de autor, mediante uma remuneração, isto é, através de *royalties*.

As empresas que optam por este modo contratual, por norma, enfrentam falta de capital, incapacidade de gestão e desconhecimento do mercado. O licenciamento envolve um menor envolvimento financeiro e de recursos, comparativamente ao IDE, permitindo o acesso mais

económico e célere a tecnologias e fontes de competitividade, apesar de impor contratos minuciosos e por vezes complexos. Tendo em consideração que, para o licenciado, não existem custos alocados ao desenvolvimento de bens tangíveis e/ou intangíveis, as *royalties* traduzir-se-ão exclusivamente em lucro (Alon & Jaffe, 2013; Meneses et al., 2018).

Por sua vez, o *franchising* é uma relação contratual entre duas empresas independentes, na qual o franqueado vende o direito de utilização do conceito de negócio do franqueador, numa área geográfica definida e de acordo com regras estabelecidas (Alon, 2001). O franqueador é o responsável pelo nome da marca, do marketing, da formação, enquanto o franchisado desempenha atividades como o fabrico, distribuição ou venda (Johnson et al., 2002; Meneses et al., 2018). A principal diferença relativamente ao licenciamento consiste no facto do franchisador deter um controlo superior sobre o franchisado.

O *franchising* é o modo mais apropriado para empresas de menor dimensão e estabelecidas há menos tempo, como meio para se expandirem rapidamente e superar as barreiras provocadas pela falta de recursos, competências de gestão, conhecimento do mercado local e pela escassez de capital financeiro, similarmente com o que acontece com o licenciamento. O licenciamento e o *franchising* partilham uma característica em comum - a fixação de contratos minuciosos e rígidos (Meneses et al., 2018).

De forma similar, os contratos de gestão envolvem um contrato através do qual é outorgada à outra parte o controlo operacional de um ativo. As empresas recorrem a este modo de entrada se existir uma carência de competências locais para executar um determinado projeto (Gannon, Roper, & Doherty, 2010).

O *outsourcing*, conhecido também por subcontratação internacional, consiste num acordo, a médio ou longo prazo, entre uma empresa que tem como finalidade internacionalizar-se (contratante) e uma empresa do mercado de destino (subcontratada), em que a entidade subcontratada assume o compromisso de fabricar produtos que não fazem parte do *core business* da empresa contratante. Este modo permite à empresa contratante manter o foco nos seus produtos-chave e encarregar o restante a especialistas (Meneses et al., 2018).

Por último, uma aliança estratégica acontece quando duas ou mais organizações partilham recursos e atividades para seguir uma estratégia previamente alinhada. Esta pode contar com apenas dois parceiros que coproduzem um produto ou com múltiplos parceiros que fornecem

soluções ou produtos complexos. Confrontadas com a globalização e ambientes estratégicos complexos, muitas organizações veem-se incapazes de comprometer recursos e competências internas de forma independente. Através da implementação de uma colaboração sinérgica, obtém materiais, competências, inovação e recursos financeiros, minimizando os custos e os riscos associados (Johnson et al.,2002).

2.5.2 Modos Equity

Subsidiária a 100% e *Joint Ventures*

Como referido previamente, quando a empresa toma a decisão de investir diretamente no mercado externo, envolvendo capital, deverão ser tomados em consideração dois modos de IDE: subsidiária a 100% e *joint ventures*.

Neste seguimento, as subsidiárias a 100%, isto é, a propriedade total, são o modo que permite o maior controlo sobre as operações, uma vez que implica uma participação total e ativa no mercado externo. No entanto, a opção pela propriedade total envolve um maior envolvimento de recursos e, como tal, um maior risco (Anderson & Gatignon, 1986; Peng, 2009; Meneses et al., 2018).

As *joint ventures* são alianças formalizadas, em que as organizações partilham ativos de modo a desenvolver uma atividade produtiva e/ou comercial. Ambas as empresas permanecem independentes, mas criam uma entidade juridicamente distinta e autónoma em conjunto. Este modo demonstra-se profícuo a partir do momento em que, através do relacionamento com o parceiro local, existe uma melhoria recíproca em termos de competências, havendo uma partilha de riscos e de lucros (Johnson et al.,2002; Meneses et al., 2018).

Lu & Beamish (2001) constataram que os principais modos de entrada para as PME's são as exportações e o IDE. No entanto, autores como Dana (2001) sublinham a importância das alianças com parceiros locais para ultrapassar as dificuldades em termos de recursos e permitir o sucesso de uma PME nos mercados externos. Do ponto de vista dos recursos, recorrer a parceiros ou pertencer a uma rede fornece recursos externos tangíveis e intangíveis que auxiliam as PME's (Dana, 2001).

A tabela 4 avalia sinteticamente as principais vantagens e desvantagens dos modos de entrada supramencionados:

Tabela 4- Vantagens e desvantagens dos modos de entrada (Johnson et al., 2002)

Vantagens	Desvantagens
Exportações	
<ul style="list-style-type: none"> • Sem necessidade de investimento no exterior • Economias de escala • Através da <i>internet</i>, empresas pequenas e sem experiência podem aceder a mercados internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Não permite à empresa beneficiar das vantagens locais do país de acolhimento • Limita as oportunidades de gerar conhecimento dos mercados locais e dos seus concorrentes • Dependência dos intermediários para a exportação • Custos de transporte • Limita a capacidade de reposta à procura dos clientes
Joint ventures e Alianças	
<ul style="list-style-type: none"> • Risco de investimento partilhado com o parceiro • Partilha de conhecimento e <i>know-how</i> • Pode ser uma condição de entrada estabelecida pelos governos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em encontrar o parceiro certo e negociar os termos do contrato • Dificuldade em gerir a relação com o parceiro • Perda da vantagem competitiva devido à imitação
Licenciamento e <i>Franchising</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Rendimentos contratualmente acordados através da venda e da produção e exposição financeira • Limita a exposição económica e financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em encontrar o parceiro certo e negociar os termos do contrato • Perda da vantagem competitiva devido à imitação
Investimento Direto Estrangeiro	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlo total sobre os recursos e capacidades • Facilita a integração e a coordenação das atividades além das fronteiras • Entrada célere no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento inicial avultado • Grande compromisso com o país de destino que leva à exposição económica e financeira • Pode levar a problemas de coordenação e integração

Fonte: Elaboração própria a partir de Johnson et al., (2002)

2.6 Mercados em desenvolvimento/ de baixo rendimento

Um mercado em desenvolvimento caracteriza-se pelo nível de vida relativamente reduzido, uma base industrial pouco desenvolvida, indicadores de desenvolvimento socioeconómico baixos, um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e um PIB *per capita* moderado a baixo (Gaillard, 2010; Diao, McMillan & Rodrik, 2017).

Segundo a UNCTAD (2022), as regiões em desenvolvimento compreendem toda a África, América Latina e Caraíbas, a maioria das economias da Ásia, excluindo Israel e o Japão, e a Oceânia, com exceção da Austrália e da Nova Zelândia. Os países em desenvolvimento registaram um período notável de desenvolvimento económico ao longo das últimas duas décadas. Para além da Índia e da China, que registaram taxas de crescimento económico recorde, países da África Subsaariana e da América Latina conseguiram igualar e até exceder o seu desempenho registado na década de 1960 e na primeira metade da década de 1970 (Ghemawat & Altman, 2016; Diao et al., 2017).

O Banco Mundial define os países de baixo e médio rendimento em termos de paridade de poder de compra (RNB) de menos de 11.864,9€, excluindo assim da classificação muitos países ricos em petróleo, principalmente na América Latina e as Caraíbas (Ghemawat & Altman, 2016).

O crescimento nos países de baixo rendimento de África tem sido resistente e estável. A rápida mudança estrutural que, conseqüentemente, fomentou o crescimento, tornou-se uma característica da economia africana. No entanto, este crescimento não é sustentado pela industrialização e pelo setor moderno, mas pelos choques positivos da procura agregada, devido a fatores como por exemplo: as transferências estrangeiras e o crescimento da produtividade no setor tradicional da agricultura (Diao et al, 2017). Neste sentido, os fluxos internacionais de investimento são vitais para continuar a permitir o desenvolvimento sustentável nas regiões em desenvolvimento (UNCTAD, 2021).

Os mercados emergentes e menos desenvolvidos representam aproximadamente dois terços do crescimento do PIB mundial e mais de metade do consumo nos últimos 15 anos (Mckinsey Global Institute, 2018).

2.6.1 Mercados Emergentes

O termo mercado emergente foi cunhado em 1981 por Antoine van Agtmael para promover um fundo de investimento no denominado terceiro mundo. No entanto, a definição tem sofrido evoluções ao longo dos anos (Ghemawat & Altman, 2016). O interesse pelos mercados emergentes suscitou-se essencialmente a partir dos anos noventa (Pillania, 2009).

Os mercados emergentes tornaram-se no foco da investigação nas duas últimas décadas devido a várias razões. Estes mercados constituem a grande maioria da população mundial e do seu território, apresentando um crescimento mais célere do que o mundo desenvolvido. Além disso, são cada vez mais reconhecidos como um conjunto diversificado de ambientes empresariais, culturais, económicos, financeiros, institucionais, legais, políticos e sociais, nos quais se testam, reavaliam e renovam as teorias sobre o funcionamento do mundo empresarial (Kearney, 2012).

Na literatura, não existe unanimidade na definição de mercado emergente, abrangendo um vasto número de países, que variam de acordo com os autores. Não obstante, a maioria das definições inclui dois elementos fundamentais - contextos institucionais menos favoráveis e uma orientação cada vez maior para uma economia de mercado. As definições incluem geralmente níveis de rendimento médios ou baixos e/ ou um PIB em crescimento (Arnold & Quelch, 1998; Xu & Meyer, 2013). Estes países encontram-se numa fase de transição de mercados em desenvolvimento para mercados desenvolvidos, tendo um nível de desenvolvimento rápido (Sekliuckiene, 2013).

Hoskisson, Eden, Lau & Wright (2000) definiram as economias emergentes como países de baixo rendimento e de rápido crescimento, que se auxiliam na liberalização económica como principal motor de crescimento. Os autores subdividiram os mercados emergentes em 2 grandes grupos: países em desenvolvimento (Ásia, América Latina, África e Médio Oriente) e economias em transição (antiga União Soviética e China).

Segundo Mody (2004), uma economia emergente caracteriza-se pela ausência de investimento estrangeiro, pelas boas perspetivas de crescimento, pela sua transição a nível económico, político, social e demográfico, pelas elevadas taxas de retorno e um elevado nível de risco e volatilidade. De acordo com o autor, qualquer grupo de países emergentes enfrenta maior

volatilidade quando comparado às economias industrializadas avançadas. Esta volatilidade provém de várias fontes, como os desastres naturais, os choques externos nos preços e da instabilidade da política interna. Apesar das economias emergentes partilharem muitas semelhanças, também têm características que as distinguem entre si, nomeadamente a sua história, dimensão, munificência e as suas vias de desenvolvimento económico (Bruton, Ahlstrom & Obloj, 2008).

Wright, Filatotchev, Hoskisson & Peng (2005) classificam as empresas consoante as suas opções estratégicas: (a) empresas de economias desenvolvidas que pretendem entrar em economias emergentes, (b) empresas domésticas que competem dentro das economias emergentes, (c) empresas de mercados emergentes que objetivam a entrada noutras economias emergentes e (d) empresas de economias emergentes que planeiam a entrada em economias desenvolvidas. Neste contexto, o presente relatório focar-se-á nas empresas de países desenvolvidos que têm como objetivo entrar em mercados emergentes.

Como era salientado pelo Banco Mundial no final da década de 90, o que dividia os países desenvolvidos dos países menos desenvolvidos não era apenas a lacuna a nível de recursos e capitais, mas também a nível de conhecimento. O desenvolvimento das novas tecnologias combateu esta lacuna e a comunicação das ideias mais celeremente permitiu a partilha de conhecimento, sendo que a maior integração dos mercados de capitais contribuiu para colmatar a falta de recursos em certos países emergentes. A globalização do conhecimento não se refere apenas ao conhecimento técnico, mas às ideias sobre o que constitui uma sociedade, democracias e mercados livres - ideias que são a base para a adoção de políticas que permitem tanto o crescimento económico, como o das instituições (Stiglitz, 2003).

As reformas orientadas para regimes comerciais mais livres nas principais economias emergentes, através da redução de tarifas - unilateral ou multilateralmente - no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) foram os principais estímulos institucionais para o processo de integração transfronteiriça nestes mercados (Tokas & Deb, 2020). Sob outra perspetiva, esta liberalização levou à desregulamentação, ao aumento da concorrência e ao maior investimento nestas economias (Lamin & Livanis, 2013).

As economias emergentes têm vivido períodos de desenvolvimento económico sustentável nas últimas décadas e estão cada vez mais a assumir uma posição proeminente no mundo económico, o que gera um grande número de oportunidades de negócio para as empresas a nível mundial (Wright et al., 2005). Tendo em consideração que existe um volume crescente de

investimento nos mercados emergentes, tanto as multinacionais como as PMEs dos países desenvolvidos têm iniciado as suas atividades comerciais para estes países de maior risco (Hessels & Kemna, 2008).

Com a saturação dos mercados internos, as empresas têm optado pelos mercados emergentes como localizações-chave para o seu crescimento futuro. Tipicamente, têm-se focado mais no segmento de consumidores com um nível de qualidade de vida superior, que podem pagar preços superiores. No entanto, a quota de mercado que apresenta baixos rendimentos mostra variadas vantagens a serem exploradas, devido à grande dimensão da sua população (London & Hart, 2004).

Pelo facto destas economias se terem aberto ao comércio internacional há relativamente pouco tempo, existem ainda inúmeras oportunidades inexploradas para as empresas de países desenvolvidos nestes mercados. Para além disso, as empresas que se sediarem nestas economias poderão beneficiar de vantagens competitivas como a disponibilidade de mão-de-obra a custos inferiores, baixos custos de produção e de oportunidades de vendas resultado do aumento crescente do PIB nestes mercados (Hessels & Kemna, 2008). As taxas crescentes do PIB tornam estes mercados cada vez mais atrativos para investidores estrangeiros, multinacionais e PMEs (Sekliuckiene, 2013).

Apesar destas economias serem o motor de crescimento da economia global, o desempenho das economias individualmente varia de forma considerável, a velocidades diferentes e em diferentes regiões. Enquanto algumas economias alcançaram um crescimento veloz, estável e prolongado que lhes permitiu competir com as economias avançadas e fechar a lacuna existente, liderando aqui a Ásia, particularmente a China e a Índia, para outras o cenário não foi tão positivo. De facto, 18 das 71 economias emergentes excederam os *benchmark* globais, com um crescimento do PIB *per capita* superior a 3,5% ao longo de cinquenta anos (Mckinsey Global Institute, 2018).

As empresas procuram cada vez mais estes mercados para o aumento das suas vendas, lucros e crescimento (London & Hart, 2004). Os fatores de atratividade destes mercados influenciam a motivação para a internacionalização, principalmente por serem mercados de maior dimensão, com um número consumidores em crescimento. Os investidores estrangeiros de países desenvolvidos reconhecem aqui uma oportunidade para aumentar a sua quota de mercado, a sua produção e as suas margens de lucro e receitas. Ao mesmo tempo, os mercados emergentes

também são beneficiários, através do acesso a novas oportunidades de emprego, e transferência de *know-how* e tecnologia (Singh, 2010; Sekliuckiene, 2013). Segundo Hoskisson et al., (2000), tanto as empresas privadas, como as públicas a nível mundial tiveram de desenvolver estratégias únicas para lidar com o vasto âmbito e a rapidez do desenvolvimento económico e da mudança política nas economias emergentes.

A falta de um quadro regulamentar, mecanismos de aplicação e intermediários especializados em mercados emergentes são dos principais fatores que levam a negócios falhados dos países desenvolvidos nos mercados emergentes (Pillania, 2009).

A internacionalização das empresas para mercados emergentes é um processo que envolve grande risco devido à volatilidade, tanto no sentido político, como de instabilidade económica dos países. Nesta lógica, torna-se difícil avaliar o impacto da entrada nesses mercados e, conseqüentemente, as empresas optam por caminhos diferentes, por razões diferentes: algumas preferem envolver-se gradualmente e aumentar o conhecimento de mercado, enquanto outras optam por evitar uma abordagem passo-a-passo (Hagiu & Clipici, 2009). Deste modo, de acordo com Mody (2004) e tendo em consideração o que foi mencionado *à priori*, estes mercados são mais atrativos para compromissos transacionais, incorporados em contratos específicos, ao invés de investimentos de longo prazo.

Apesar de serem mercados que apresentam inúmeras vantagens, o marketing nestes mercados pode ser bastante complicado a nível operacional. As empresas têm de se confrontar com condições desconhecidas - existem poucos dados sobre o mercado, os sistemas de distribuição são inexistentes ou pouco desenvolvidos, existem escassos canais de comunicação, há uma carência de disciplina regulamentar e uma tendência para alterar os regulamentos empresariais frequente e imprevisivelmente. Estes mercados caracterizam-se igualmente por elevados níveis de desvio e falsificação generalizada de produtos e estruturas opacas de poder e lealdade dentro ou entre países. Sem embargo, existem poucas indicações para os gestores responsáveis pela estratégia de marketing das empresas nestes mercados, sendo que as empresas acabam por recriar o marketing criado para os países desenvolvidos nos mercados emergentes - os autores apontam para a reformulação destas estratégias para novas, como o estabelecimento precoce de relações com os governos que pode resultar em benefícios tangíveis (Arnold & Quelch, 1998).

De acordo com Hessels & Kemna (2008), existem diferenças entre as PME's que exercem apenas atividades nos países desenvolvidos e as que atuam também em mercados emergentes. Em primeiro lugar, as PME's tendem a ser de maior dimensão e mais velhas, detendo assim uma maior base de recursos. Depois, as motivações costumam estar ligadas a uma estratégia de procura de mercado para os seus produtos e serviços, para aceder a mão de obra e aumentar a sua capacidade produtiva e ultrapassar leis e regulamentos rígidos nos seus mercados domésticos. Terceiramente, no que diz respeito às barreiras internas confrontam-se tipicamente com a falta de recursos humanos qualificados e inaptos para internacionalização, o aumento dos custos ligados à internacionalização e o facto dos preços dos seus produtos serem demasiado elevados para estas economias. A nível externo, deparam-se principalmente com a falta de informação sobre o mercado, leis e regulamentos existentes e as diferenças culturais e linguísticas. Por fim, é característica que os próprios gestores costumam ter uma atitude positiva face à internacionalização.

Com o aumento do interesse e relevância dos mercados emergentes a partir da década de noventa, surgiram várias designações para identificar blocos de países emergentes que se tornariam em economias importantes nesta década: "BRIC" (Brasil, Rússia, Índia e China), "MINT" (México, Indonésia, Nigéria e Turquia) ou "MIST", trocando a Nigéria pela Coreia do Sul, e os "*Next Eleven*" (N-11) (Bangladeche, Coreia do Sul, Egito, Filipinas, Indonésia, Irão, México, Nigéria, Paquistão, Turquia e Vietname).

O termo "MINT" foi usado pela primeira vez pela Fidelity Investments, e popularizada em 2013 pelo economista Jim O'Neill, autor também do termo "BRIC", num breve artigo da Bloomberg View. De acordo com O'Neill, o México, a Indonésia, a Nigéria e a Turquia apresentavam, pelo menos para os próximos vinte anos, uma demografia e perspectivas económicas favoráveis (Asteriou, Masatci & Pilbeam, 2016). A designação N-11 foi inicialmente introduzida em 2005, pelo grupo Goldman Sachs, para caracterizar a próxima geração de países com potencial para um elevado crescimento económico e uma abertura cada vez maior aos fluxos de comércio. Com efeito, a contribuição das economias dos N-11 para o PIB mundial registou uma subida de 4,53% em 1960 para sensivelmente 10,39% em 2017. Nas últimas décadas, estas economias têm-se tornado cada vez mais abertas ao comércio internacional. Atualmente, este grupo é considerado globalmente um exportador ativo, liderando cerca de 10% das exportações mundiais em 2017 (O'Neill, 2018; Ben-Salha, Abid & El-Montasser, 2022).

2.7 Teorias da internacionalização

Como fora referido *à priori*, o fenómeno da internacionalização não é recente. Deste modo, ao longo dos anos, vários autores procuraram desenvolver teorias para conseguir explicar os comportamentos das empresas a nível internacional, que fossem capazes de refletir os diferentes processos de internacionalização das várias empresas.

É possível agrupar estas teorias em dois grandes grupos: as teorias económicas e as teorias comportamentais. As teorias económicas correspondem aos primeiros estudos nesta área e defendem que uma empresa escolhe o modo “ótimo” de entrada num mercado, através da ponderação dos custos e os riscos associados, baseando-se tanto nas condições do mercado em questão, como nos seus recursos, de modo a serem capazes de obter benefícios que equilibrem a sua decisão. Esta teoria segue uma lógica puramente económica (Williamson, 1985).

De acordo com o argumento fundamental das teorias comportamentais, o processo de internacionalização é uma sequência de etapas de atitudes comportamentais, em que a empresa vai aumentando o seu comprometimento de recursos a o seu nível de integração, sem haver influência de fatores económicos (Johanson & Vahlne, 1977).

Peng, Wang & Jiang (2008) e Peng, Sun, Pinkham & Chen (2009) em confronto com o que conduz a estratégia empresarial de uma empresa e o que influencia o seu sucesso ou fracasso a nível internacional, expõem duas visões tradicionais na área da estratégia internacional: a visão baseada na indústria (Porter, 1980) e a visão baseada nos recursos (Barney, 1991), acrescentando ainda a visão baseada nas instituições. Para além destas, este trabalho destaca ainda o modelo de Uppsala, a teoria das redes, a teoria dos custos de transação e o paradigma OLI.

2.7.1 Visão baseada na indústria

A visão estratégica baseada na indústria é sustentada pelo quadro de cinco forças primeiramente defendido por Michael Porter (Peng, 2009). Porter (1980) defende que a intensidade da concorrência numa indústria determina o grau em que os fluxos de investimento conduzem a retornos ao nível do mercado livre e, deste modo, determina a capacidade da empresa de obter retorno significativo com a expensão internacional. É neste contexto que a indústria é o

fator decisivo para a formulação e implementação da estratégia de expansão, que deve emergir com as cinco forças de Porter: (1) a intensidade da rivalidade entre concorrentes, (2) a ameaça de entrada potencial, (3) o poder negocial dos fornecedores, (4) o poder negocial dos compradores, e (5) a ameaça de produtos substitutos. O desempenho de uma empresa depende do grau de competitividade destas cinco forças dentro de uma indústria. A essência da estratégia competitiva de uma empresa é encontrar uma posição na sua indústria onde possa lidar melhor com estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Quanto mais fortes e competitivas forem estas forças, menos provável será que a empresa tenha uma performance superior à média. A indústria é o fator-chave para a elaboração e implementação de uma estratégia, e é através das condições criadas por esta que é determinada a performance da empresa a nível internacional.

2.7.2 Visão baseada nos recursos

O modelo baseado nos recursos foi primeiramente explorado por Barney (1991), na tentativa de explicar e substituir as já existentes vantagens competitivas sustentáveis de algumas empresas. A questão de partida essencial abordava os motivos pelos quais as empresas se distinguiam no sentido de obter vantagens competitivas, ou seja, porque é que algumas empresas conseguiam alcançar vantagens competitivas e outras não.

É neste sentido que a visão baseada nos recursos considera uma empresa como um conjunto de recursos e capacidades produtivas. Esta visão sugere que são as diferenças dos recursos - tangíveis e intangíveis - que conduzem à estratégia e performance da empresa e aos seus diferentes desempenhos. A visão baseada nos recursos centra-se no valor (V), raridade (R), imitabilidade (I), e aspetos organizacionais (O) dos recursos e capacidades, conduzindo a um quadro VRIO. Apenas recursos e capacidades valiosas e raras têm o potencial de fornecer alguma vantagem competitiva. No entanto, esses recursos apenas podem constituir uma fonte de vantagem competitiva se os concorrentes tiverem dificuldade em imitá-los. Para além disso, de modo a obter uma vantagem competitiva sustentada, é preciso que esses recursos sejam devidamente organizados. Desta forma, a análise da estratégia de internacionalização de uma empresa passa por uma análise dos seus recursos internos, que existem *à priori* do processo de internacionalização e vão permitir que os produtos alcancem uma diferenciação e valor acrescentado em relação aos produtos da concorrência nos mercados estrangeiros. Estes

produtos, juntamente com a experiência da empresa, serão fulcrais para que as empresas tenham capacidade de superar os desafios inerentes ao processo de expansão e do próprio mercado internacional (Barney, 1991, 2001).

No estudo dos fatores que levam à escolha de entrada num determinado mercado, muitos estudiosos têm-se focado na visão baseada nos recursos - quanto maiores forem os recursos e capacidades disponíveis de uma empresa, mais provável é que essa empresa acabe por entrar num determinado mercado, sendo que o nível de investimento também será maior e, conseqüentemente, maior será o compromisso de mercado (Akbar, Bortoluzzi & Tracogna, 2014).

Hoskisson et al., (2002) referem que, no contexto de mercados emergentes, as vantagens apontadas por Barney (1991) podem ser difíceis de alcançar sem o estabelecimento de boas relações com os governos locais, que podem conceder benefícios tangíveis como as licenças, que frequentemente são restritas pelos próprios governos. Nestes mercados, muitas vantagens competitivas são adquiridas através das relações em rede e da proximidade de laços que existem entre as empresas e o governo, com empresas a tornarem-se monopólios nos seus mercados domésticos.

2.7.3 Visão baseada nas instituições

A teoria institucionalista enfatiza a importância da influência dos sistemas que rodeiam as organizações e moldam o comportamento social e organizacional. As instituições controlam as transações sociais em várias áreas, como na política (através da corrupção e transparência), no direito (através da liberalização económica e do regime regulamentar) e na sociedade (através das normas éticas e atitudes em relação ao empreendedorismo). Deste modo, as forças institucionais afetam os processos e a tomada de decisão das organizações e podem ser tanto formais como informais (Peng et al., 2008). Para além das condições a nível da indústria e dos recursos, as empresas também precisam de ter em conta as influências de outras fontes mais amplas, tais como o estado e sociedade, ao elaborar as suas estratégias. As estratégias e os desempenhos superiores são determinados pelo papel das instituições (Peng, 2009).

Popularizada desde os anos noventa, a visão baseada nas instituições que abrange tanto instituições, como culturas e a ética, emergiu como uma das três principais perspetivas da

estratégia. A consciencialização da importância das instituições na estratégia internacional acompanhou o crescimento dos países em desenvolvimento no cenário internacional. Neste sentido, o conhecimento do ambiente institucional, que inclui elementos políticos, cognitivos e sociológicos, tais como leis, regras, normas, crenças culturais e hábitos partilhados pelos membros é crucial para compreender o comportamento de uma empresa, quer a nível doméstico, quer a nível internacional. Estendendo o conceito da teoria institucional ao contexto internacional, é possível perceber que as pressões do macroambiente, quer do país de origem, quer do de destino, e do microambiente, ou seja, da própria empresa, influenciam a escolha dos mercados estrangeiros e o modo de entrada nos mercados (Huang & Sternquist 2007).

As instituições nos mercados emergentes são tipicamente mais fracas e instáveis e apresentam uma elevada incerteza e variabilidade das condições de mercado. Caracteristicamente, tendo isto em mente, as empresas de países desenvolvidos optarão pela escolha de um modo de entrada com um menor comprometimento de recursos, postergando as suas decisões finais com base no *feedback* de mercado recebido. Por outras palavras, primeiramente entrarão nestes mercados através um modo de entrada que envolve o menor comprometimento de recursos possível e apenas com base no *feedback* de mercado poderão optar por aumentar o investimento nestes mercados. Neste seguimento, importa destacar que os vazios institucionais existentes nestas economias dificultam o acesso e limitam o empenho e o investimento das empresas nestes mercados. Por causa destes vazios, principalmente as PMEs tendem a entrar através de um único modo – a exportação. Os autores descobriram que os vazios institucionais não têm apenas impacto nas decisões sobre o modo de entrada, mas acabam por determinar igualmente uma escalada mais lenta e gradual nestes mercados (Akbar et al., 2014).

Peng et al., (2008) e Peng et al., (2009) enfatizam a necessidade de uma visão que, para além da indústria e dos recursos, inclui também as instituições na elaboração de uma estratégia internacional, de modo a incorporá-la como uma “perna” que ajuda a sustentar uma estratégia tripode - indústria, recursos e instituições.

No que diz respeito aos mercados emergentes, Hoskisson et al., (2000) determinaram que, numa fase inicial, as considerações da teoria baseada nas instituições são essenciais para auxiliar as estratégias empresariais, sendo que as influências governamentais são mais robustas nestas economias emergentes, comparativamente às economias desenvolvidas. À medida que o conhecimento do mercado amadurece, torna-se mais relevante recorrer à visão baseada nos

recursos e aos custos de transação. Nestes mercados, devido à falta de estruturas de governação rígidas, os concorrentes locais tendem a desenvolver capacidades para a gestão baseada nas relações.

2.7.4 Modelo de Uppsala

O modelo tradicional de internacionalização, popularizado como modelo de Uppsala, tem como principal referência a teoria comportamental da empresa de Cyert & March (1963) e surgiu na Universidade de Uppsala, na Suécia, quando investigadores propuseram pela primeira vez que a internacionalização de uma empresa era desenvolvida de forma gradual, com base numa série de etapas em que a aprendizagem e o conhecimento sobre o mercado vão aumentando e não com base em largos investimentos estrangeiros em momentos individuais no tempo (Johanson & Weidersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

Johanson & Weidersheim-Paul (1975) distinguiram quatro etapas sucessivas no processo de expansão internacional da empresa, denominada de *establishment chain*:

- (1) não há atividades regulares de exportação;
- (2) exportação apenas via representantes independentes (agentes);
- (3) criação de uma subsidiária comercial;
- (4) criação de uma subsidiária produtiva;

Numa fase inicial, a empresa atua apenas no mercado doméstico e a internacionalização é a consequência de uma série de decisões incrementais. O modelo assume que as maiores barreiras à internacionalização são a falta de conhecimento e recursos. No entanto, é importante ressaltar que a dimensão do potencial mercado pode igualmente ser considerado como dos fatores mais importantes na internacionalização (Johanson & Weidersheim-Paul, 1975).

Devido à falta de conhecimento e à incerteza, uma empresa começa por exportar para países vizinhos ou psicologicamente mais próximos (Yan, Hu & Liu, 2020). Desta forma, torna-se imperativo introduzir o conceito de distância psicológica. Esta é definida pelos fatores que impedem ou dificultam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado, como por exemplo, as diferenças entre os países de origem e de destino a nível linguístico, cultural, político, educacional, de práticas empresariais e desenvolvimento industrial, entre outros fatores.

Geralmente existe uma forte correlação entre a distância psicológica e a distância geográfica. De acordo com a *establishment chain*, o primeiro contacto de uma empresa é feito através de um representante independente, que possui canais de clientes satisfatoriamente estabelecidos. Posteriormente, as operações serão gradualmente estabelecidas em mercados cada vez mais distantes. A exportação é um meio para reduzir inicialmente os custos de desenvolvimento no mercado e a incerteza. Apesar da necessidade de investimento futuro, a exportação ajudará a determinar a natureza e a dimensão do mercado (Johanson & Weidersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

Ainda sobre o conceito de distância psicológica, Håkanson & Ambos (2010) alertam que a proximidade geográfica dos mercados muitas vezes esconde a complexidade das adaptações necessárias a nível de serviços e produtos. Os autores defendem também que algumas empresas erram nas suas expectativas de desempenho internacional quando a distância geográfica é pequena, pois partem do pressuposto redutor de que o mercado escolhido é uma mera extensão do seu mercado interno.

Neste seguimento, este tipo de modelo é geralmente adotado por empresas de pequena dimensão, sem experiência internacional, com poucos recursos financeiros e informação limitada sobre os mercados, visto que estas empresas procuram, progressivamente e ao menor risco possível, adquirir experiência internacional e fazer crescer o seu negócio. A perceção do risco vai diminuindo e é estimulada pelo aumento da necessidade de controlo das vendas, da exposição às ofertas e da exigência do alargamento das operações (Johanson & Weidersheim-Paul, 1975).

Moen & Servais (2002) enfatizam a importância da teoria anteriormente defendida por Johanson & Vahlne (1977), considerando que a expansão internacional é desenvolvida com base na aquisição de conhecimento sobre os mercados estrangeiros, com um aumento gradual do comprometimento de recursos. A natureza incremental desta teoria é determinada pela falta de conhecimento e incerteza em relação ao mercado externo. Por fim, importa destacar que o modelo Uppsala tem um reconhecimento hercúleo na literatura (Moen & Servais, 2002).

2.7.5 Teoria das redes

Uma questão muito importante no processo de internacionalização são as redes de trabalho existentes no mercado externo, por serem relações dinâmicas e menos estruturadas. A perspectiva do *network* foca-se nos sistemas não hierárquicos, onde as empresas investem para melhorar e aumentar a sua posição nos *networks* internacionais (Johanson & Mattsson, 2015).

A empresa deve focalizar o seu processo de internacionalização no contexto de uma rede de relações interorganizacionais e interpessoais. Este princípio influenciará tanto o *timing*, como o modo de entrada para a internacionalização. Estas relações podem envolver clientes, fornecedores, concorrentes, agências de apoio públicas e privadas, familiares e amigos (Coviello & McAuley, 1999; Johanson & Mattsson, 2015).

Seguindo a linha de pensamento desta teoria, a internacionalização depende mais das relações de *network* estabelecidas e menos das vantagens específicas de uma empresa. Deste modo, foca-se mais na externalização e menos na internalização. As decisões e atividades de internacionalização na perspectiva de uma rede surgem como padrões de comportamento influenciados por vários membros da rede (Coviello & McAuley, 1999).

Sharma & Johanson (1987), nos seus estudos sobre empresas de consultoria técnica, expuseram que as empresas que operam em *networks* de relações interligadas criam relações que se transformam numa “ponte” para os mercados estrangeiros, trazendo as oportunidades e motivações para a internacionalização.

O sucesso de uma empresa na entrada num contexto exterior é mais dependente das relações que estabeleceu nos mercados do que desse mesmo mercado e das suas características culturais (Johanson & Mattsson, 2015). Johanson & Vahlne (1977) no contexto de redes de *network*, defenderam que o processo gradual de internacionalização resulta da interação, desenvolvimento e manutenção das relações ao longo do tempo.

De acordo com Bai, Johanson, Oliveira & Ratajczak-Mrozek (2021), o *networking* social é o mediador da performance da internacionalização. Os *networks* sociais permitem o contacto com os *stakeholders* e fazem com que a expansão de recursos seja possível, criando espaço para novas oportunidades. Ao mesmo tempo, implicam a negociação de expectativas, o que leva ao aperfeiçoamento dos objetivos que orientam as decisões. Quando as empresas têm uma boa

relação com as suas redes comerciais, nomeadamente com os seus clientes, fornecedores e concorrentes, existe uma maior fluência de informação, o que dificulta a preservação de segredos comerciais. Nestas redes, as empresas também tomam conhecimento de inúmeras organizações fora das suas relações comerciais diretas. Neste sentido, este *networking* social é importante principalmente para as PME's. Interagir em redes sociais é muitas vezes essencial para o crescimento das PME's a nível internacional e representa uma forma não sistemática de expansão, apesar das limitações e das dificuldades intrínsecas às PME's na internacionalização.

Johanson & Vahlne (2009) recorreram a uma revisão do modelo inicial de Uppsala, tendo em consideração as mudanças nas práticas empresariais e os avanços teóricos desde 1977 e constataram que o ambiente empresarial deixou de ser marcado por mercados independentes, passando a ser constituído por uma rede ou uma teia de relações de fornecedores e clientes. Deste modo, o modelo de Uppsala passou a integrar a existência das relações que existem entre as empresas e que influenciam os seus processos de internacionalização. Estas relações oferecem um grande potencial para a aprendizagem e a criação da confiança, o que pode resultar no início de um processo de expansão.

2.7.6 Teoria dos custos de transação

A teoria dos custos de transação teve a sua origem em Coase (1937), com a "*nature of the firm*" e o argumento de que os mercados e as empresas detêm custos de transação diferenciados.

Oliver Williamson (1985) popularizou a teoria de Coase (1937), aquando da sua análise sobre a organização das transações económicas na sociedade, defendendo que os agentes estão sujeitos a uma racionalidade limitada, ainda que o comportamento seja deliberadamente racional. A abordagem dos custos de transação considera que as transações são uma unidade basilar de análise e que a sua compreensão é central para o estudo de uma organização, sendo que as transações têm de ser dimensionadas e organizadas internamente de modo a serem mais eficientes. Uma transação tem lugar quando um bem ou serviço é transferido através de uma interligação tecnologicamente separável. Se a interface for eficiente, esta transação ocorre de forma suave. Neste contexto, torna-se relevante introduzir o conceito de internalização. As atividades são internalizadas dentro da empresa quando existe algum tipo de falha de mercado,

particularmente no que concerne a falhas de mercado de *inputs* intermediários. Esta teoria defende, assim, que existem custos associados a transações (Williamson, 1981, 1985).

Segundo a teoria dos custos de transação, a vantagem competitiva de uma empresa resulta, por um lado, da sua capacidade de produzir a um custo inferior daquele praticado pela concorrência ou, por outro lado, pela capacidade de diferenciar os produtos, que leva os clientes a estarem conscientes da diferenciação e dispostos a pagar um preço superior pelo produto (Williamson, 1981, 1985).

Os custos de transação são os custos associados a negociações e à elaboração e proteção do cumprimento de contratos, custos associados à avaliação da entrada, à medição da saída e à monitorização e fiscalização. Estes custos têm um impacto significativo e podem ser superiores aos próprios custos de produção. Em caso de necessidade de procurar fornecedores estrangeiros, os custos de transação tornam-se mais elevados, podendo ser preferível internalizar atividades (Williamson, 1981 1985).

Nesta lógica, de acordo com Williamson (1981, 1985), a internalização será preferível em relação à externalização, se estas três condições forem cumpridas:

- (1) Quando o grau de incerteza é elevado, ou seja, quando é difícil de garantir a execução do contrato, uma vez que o fornecedor pode ter um comportamento oportunista que prejudica os clientes;
- (2) Se os ativos envolvidos na transação são específicos, se apenas uns números restritos de fornecedores possuírem o equipamento necessário para a realização do produto, ou tiverem um elevado poder negocial, podendo assim aumentar os preços de operação;
- (3) Se a transação não for frequente e a empresa não tiver necessidade regular de obter grandes quantidades do produto aos fornecedores (Williamson, 1985, 1981).

A teoria dos custos de transação é maioritariamente aplicada aos países desenvolvidos, que têm, por norma, fortes regimes legais e normativos. No entanto, nos últimos anos, também, tem vindo a ser aplicada às estratégias em países emergentes. Tendo em consideração que esta teoria tem sido aplicada a países desenvolvidos com regimes jurídicos fortes, importa estudar as transações em estruturas de governação com regimes jurídicos mais levanos (Hoskinsson et al., 2000).

2.7.7 Paradigma OLI

O paradigma eclético, também conhecido como paradigma OLI (*Ownership-Location-Internalization*) foi desenvolvido por John Dunning nos anos oitenta e procura dilucidar a produção internacional e o processo de internacionalização de uma empresa com base no IDE. Dunning defende que um investimento de sucesso está diretamente relacionado com três vantagens, nomeadamente:

- 1- Vantagens de propriedade: Estas são intrínsecas à empresa e são o marco de diferença em relação aos concorrentes, nomeadamente a tecnologia, o controlo de ativos estratégicos, a marca própria, a inovação e a capacidade de gestão, as economias de escala e a maior capacidade de diversificação de produtos e processos produtivos, entre outros (Dunning 1977, 1980, 1988);
- 2- Vantagens de localização: Estas dizem respeito aos benefícios da exploração da empresa no mercado externo - como os custos de fatores, o potencial do mercado, os incentivos ao investimento, a formação de *clusters*, os recursos humanos, a apropriação ou melhor aproveitamento dos recursos naturais, evitar barreiras estatais, regulamentos e controlos e as diferenças ideológicas, linguísticas, culturais, empresariais, políticas e económicas entre os dois países (Dunning 1977, 1980, 1988);
- 3- Vantagens de internalização: Estas ocorrem da integração vertical das operações dentro da organização, ao invés de depender do mercado e manifesta quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos, nomeadamente o melhor controlo de qualidade, a minimização dos custos de transação e a redução da incerteza (Dunning 1977, 1980, 1988);

Determinada esta vantagem, a teoria procura dar resposta ao porquê, onde e como o IDE deverá ser realizado. Nesta lógica, Dunning define que o modo de entrada selecionado por uma empresa dependerá destas três vantagens. Deste modo, o autor determina que as empresas só devem recorrer ao IDE se as três vantagens forem observadas. Se a empresa apenas tiver vantagens de propriedade, deverá optar pela exportação. Por outro lado, se tiver vantagens de propriedade e de localização, poderá optar pelo licenciamento.

3. Metodologia

Tendo finalizada a revisão de literatura cabe explicitar a metodologia empregue no presente relatório de estágio, bem como a justificação para a sua escolha.

De acordo com Yin (2009), o caminho rigoroso da metodologia tem o seu início na revisão minuciosa de literatura, seguindo-lhe a formulação cuidadosa e ponderada das questões ou dos objetivos de investigação. Deste modo, a revisão de literatura serve para desenvolver perguntas mais esclarecedoras e perspicazes sobre o tema. Na mesma lógica, Quivy & Campenhoudt (2005) apontam para a necessidade de o investigador elaborar questões de partida que demonstrem o que será analisado no projeto de investigação. Tendo isto em consideração, o presente estudo definiu várias questões que procurará responder, sendo elas:

- Quais foram as motivações da empresa Y para o processo de internacionalização para um mercado emergente?
- Qual foi o modo de entrada escolhido?
- Quais foram as principais barreiras encontradas ao longo da abordagem ao mercado?
- Quais foram os resultados da abordagem ao mercado?

De forma a responder a estas questões, a investigação aplicada será de base qualitativa. Nos últimos anos, o mundo da investigação qualitativa enfrentou uma grande evolução devido à crescente sofisticação, tanto teórica como metodológica, dos investigadores interpretivistas de todo o mundo. Embora o campo da pesquisa qualitativa seja definido por constantes interrupções e ruturas, existe um centro de mudança - o compromisso humanista e de justiça social de estudar o mundo social a partir da perspetiva do indivíduo em interação (Denzin & Lincoln, 2011). Os investigadores deparam-se, cada vez mais, com uma veloz e diversificada mudança social, que resulta em novos contextos e perspetivas sociais. Por conseguinte, a investigação é sujeita a recorrer a estratégias indutivas, no lugar de estratégias dedutivas tradicionais, que partiam das teorias para o teste empírico (Flick, 2005).

A abordagem qualitativa é de difícil definição devido à inexistência de uma teoria ou paradigma nitidamente próprio. Desta forma, Denzin & Lincoln (2011) definem-na como uma perspetiva interdisciplinar e multimetódica que envolve uma abordagem interpretativa e naturalista. A palavra “qualitativa” implica uma ênfase nas qualidades das entidades, nos processos e significados que não são examinados experimentalmente, nem medidos em termos de quantidade, valor,

intensidade ou frequência. A pesquisa qualitativa cruza as humanidades com as ciências sociais e físicas (Denzin & Lincoln, 2011).

Os métodos qualitativos auxiliam os economistas na melhor compreensão das escolhas económicas dos indivíduos e das empresas e dos consequentes resultados económicos dessas escolhas – tal deve-se ao facto dos estudos qualitativos concetualizarem a cultura como um padrão de significado, de encararem os dados culturais relevantes como pensamentos e sentimentos dos indivíduos e de considerarem o mercado como um fenómeno cultural, permitindo explicações inovadoras (Storr & John, 2018).

Neste sentido, a investigação qualitativa permite a recolha e a análise de variados dados, através de métodos e estratégias de investigação como a narrativa, a observação, as entrevistas, o estudo de caso, os métodos e técnicas etnográficas, a investigação visual, entre outros (Denzin & Lincoln, 2018). Cada um tem por base uma ideia específica do seu objeto, parte de premissas e prossegue objetivos diferentes e apresenta as suas vantagens e desvantagens (Flick, 2005; Yin, 2009).

O método de investigação considerado mais adequado para este trabalho foi o estudo de caso. Similarmente, não há uma compreensão singular sobre o que é um estudo de caso, sendo que as definições variam consoante o campo de estudo em causa. De uma forma geral, este pode ser de natureza quantitativa, fenomenológica e interpretativa, ou, por sua vez, de natureza mista, com técnicas de investigação que conciliam as abordagens quantitativas e qualitativas (Denzin & Lincoln, 2018; Amado, 2017).

O estudo de caso é uma das várias formas de fazer investigação em ciências sociais. De forma simples, permite aos investigadores manterem as características integrais e significativas dos eventos da vida real - tais como comportamentos de pequenos grupos, processos organizacionais e de gestão, entre outros. Estes podem ser exploratórios, descritivos ou explicativos e iniciam-se a partir do desejo do investigador de alcançar uma compreensão ou um aprofundamento de um caso único ou de um pequeno número de casos (Yin, 2009).

Yin (2009) define um estudo de caso como um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto real, especialmente quando as delimitações entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Nesta lógica, aborda uma situação com um número muito superior de variáveis do que de dados, sendo que os

resultados dependem sempre de múltiplas fontes de evidência que serão convergidos (Yin, 2009). Na maioria dos casos, este método seleciona uma pequena área geográfica ou um número muito limitado de indivíduos como sujeitos do seu estudo (Zainal, 2007).

Tal como qualquer tipo de investigação, o estudo de caso apresenta as suas qualidades e limitações. A principal preocupação dos investigadores é a falta de rigor científico, não seguindo procedimentos sistemáticos, e o facto de opiniões ambíguas poderem influenciar a direção dos resultados e das conclusões. Uma segunda preocupação comum é que eles fornecem uma base escassa para a generalização científica, tendo em consideração a dificuldade de generalizar a partir de um único caso. No entanto, de acordo com Amado (2017), a generalização nunca seria uma preocupação para um investigador de estudo de caso. Outra desvantagem possível deste método de investigação é que é demoroso a nível temporal e pode resultar em documentos longos e ilegíveis, sendo que os estudos de caso têm como característica serem consubstancialmente descritivos (Yin, 2009; Amado, 2017). De acordo com Amado (2017, p.141): *“Os relatórios de um caso de estudo podem ter um carácter reflexivo e pouco convencional, cientificamente falando, nos quais se utiliza um registo mais literário para dar vida ao caso e existe uma forte presença da voz do investigador.”*

De modo a evitar estes riscos, tornou-se imperativo um planeamento rigoroso na aplicação de processos de recolha de dados e na sua análise. Apesar dos inconvenientes expostos, nos últimos anos, tem prevalecido uma tendência para a maior credibilização deste método de investigação, fruto da afirmação crescente de novos paradigmas de investigação. O estudo de caso poder ser amplamente considerado como um método de investigação robusto, particularmente quando se trata de um método holístico, exigindo, desta forma, uma investigação e reflexão profunda de questões complexas (Zainal, 2007; Amado, 2017).

Para além disto, os métodos quantitativos apresentam limitações no fornecimento de explicações holísticas e aprofundadas sobre os problemas sociais e comportamentais em análise. Através do estudo de caso, um investigador é capaz de analisar para além dos resultados estatísticos quantitativos, para compreender as condições comportamentais na perspetiva do ator. Estes casos são ainda considerados úteis na investigação, pois permitem aos investigadores examinarem dados a nível micro (Zainal, 2007).

3.1 Obtenção de dados primários através de entrevistas semiestruturadas

As entrevistas exploratórias devem auxiliar na constituição do problema de investigação e devem ser conduzidas de uma forma flexível, de modo a permitir revelar determinados aspetos do fenómeno estudado não previamente considerados pelo investigador (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Lindlof & Taylor (2002) apontaram cinco tipologias de entrevistas: (1) entrevistas etnográficas (questões informais espontâneas do momento), (2) informativas (diálogo com um especialista na temática de modo a alcançar o conhecimento necessário), (3) responsiva (refere-se a questões aos participantes sobre a sua perspetiva e as suas experiências), (4) narrativa (para narrar acontecimentos em série) e (5) entrevistas em grupo (vários indivíduos que debatem um assunto). Os autores definem uma entrevista como um evento em que uma pessoa (entrevistador) encoraja outros a articularem livremente os seus interesses e experiências. O tipo de entrevista usada foi a responsiva, que segundo Lindlof & Taylor (2002) é o tipo de entrevista mais tipicamente usada, sendo um método facilmente adaptável, onde foram colocadas questões aos entrevistados que foram analisadas num momento posterior.

Neste sentido, para a recolha dos dados primários, recorreu-se às entrevistas semiestruturadas, através de uma conversa informal, visto que possibilitam aos investigadores colocar todas as questões pertinentes, bem como elaborar a opinião sobre outros temas não diretamente relacionados (Lindlof & Taylor, 2002).

Dada a sua natureza dinâmica, naturalista e interativa, o estudo de caso exige o contacto prolongado do investigador com os sujeitos que participam na realidade que pretende estudar (Amado, 2017). Neste sentido, foi necessário escolher os participantes. Para efeitos do estudo e de forma a preservar o sigilo rogado pela MA e pela empresa em estudo, o nome dos entrevistados e uma grande parte dos dados quantitativos relativos ao desempenho da empresa não foram possíveis de revelar. Além disso, a empresa em análise, PME portuguesa, para efeitos destes estudos, terá uma designação fictícia de “empresa Y.” Tendo em consideração o contexto da empresa como cliente da MA, esta solicitou que o nome verdadeiro não fosse revelado neste relatório, mantendo o anonimato total. Deste modo, referir-se-á à empresa em estudo sempre como “empresa Y”. Conquanto, será feita uma apresentação da empresa no capítulo seguinte.

A primeira entrevista foi realizada ao *International Business Manager* da empresa Y, no dia 8 de março de 2022, e teve uma duração aproximada de uma hora. A segunda entrevista destinava-se à consultora internacional que participou em todo o projeto e, devido à disponibilidade de tempo da entrevistada, todas as questões foram respondidas por *e-mail*. Ambas as entrevistas foram analisadas e revistas sistematicamente, com o objetivo de elaborar questões que permitissem compreender, de forma mais clara, todo o processo de internacionalização da empresa, incluindo as motivações que levaram a empresa a escolher o mercado e as dificuldades que existiram na abordagem ao mercado, para além das questões mais abrangentes, de modo a enquadrar o contexto da empresa no mercado internacional e de conhecer melhor o mercado em análise.

Posto isto, a primeira entrevista foi dividida em quatro seções: (1) uma parte inicial que incluiu perguntas sobre o entrevistado e a empresa Y, (2) uma segunda parte que incidiu sobre as motivações, o modo de entrada selecionado, as barreiras e os riscos na abordagem ao mercado, (3) sobre os resultados e conclusões da abordagem ao mercado e (4) uma última parte sobre o papel da MA e da rede de consultores no projeto (Anexo 1: Questões da entrevista à empresa Y).

A segunda entrevista decorreu no dia 2 de abril de 2022 e iniciou-se igualmente com uma questão sobre o percurso profissional da consultora, seguindo-se de perguntas sobre as dotações necessárias de uma empresa para a entrada no mercado em apreço, os riscos e as principais dificuldades gerais de uma PME e da própria empresa Y enfrentadas neste mercado, questões sobre a caracterização do mercado e sobre a necessidade de adaptação dos produtos, finalizando com uma questão sobre as oportunidades e desvantagens deste mercado no futuro (Anexo 2: Questões da entrevista à consultora).

É de reiterar que também o método de observação participante, proporcionado pela experiência ativa no decorrer do estágio e o envolvimento no desenvolvimento do projeto da empresa Y forneceu informação qualitativa para a elaboração do projeto. Para além disto, recorreu-se à análise de vários documentos internos fornecidos por parte da MA, tanto para a obtenção de informações sobre a própria instituição acolhedora, como para o estudo do cliente em causa.

4. O Estágio curricular

4.1 Caracterização da instituição acolhedora

A MA - Consultores em Negócio Internacional - foi fundada em 2005 por dois cidadãos portugueses e um cidadão chinês, na sequência das suas diferentes experiências a nível internacional, marcadas pelas suas presenças em Tóquio, Maputo, Estocolmo e Pequim.

PME líder reconhecida pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), a MA destaca-se como uma consultora especializada em internacionalização e focada no apoio à concretização de negócios internacionais. Para além de um escritório sediado na Leça do Balio, em Matosinhos, a empresa possui uma vasta rede de parceiros nacionais e internacionais, contando com mais de quarenta consultores que, conhecendo as características do seu mercado local, proporcionam uma prestação de serviço diferenciadora e única. Inicialmente sediada no Centro de Negócios Exponor, em Leça da Palmeira, a empresa tomou a decisão de se instalar no Centro Empresarial Lionesa, onde ainda se encontra atualmente (Market Access, 2020).

De modo a obter uma maior proximidade com a Universidade de Aveiro, com a qual estabelece protocolos de colaboração, em fevereiro de 2016, a MA inaugurou um escritório em Aveiro. Em 2019, tomou a decisão de constituir uma filial comercial no Brasil, de modo a potenciar o crescimento no exterior com uma base local, o que credibiliza as suas operações.

Em 2013, com o objetivo de consolidar a sua estratégia de oferta de novos serviços e a expansão da sua base de clientes, a MA foi adquirida por uma empresa portuguesa, Trade off Flux, outrora sua parceira de negócios no Norte de África e no Golfo Pérsico, marcando um novo rumo na história da empresa (Market Access, 2020).

Desde a sua génese, a empresa centra-se no apoio à internacionalização das empresas portuguesas, tanto na ajuda para a capacitação e criação das competências internas para tal, como para o apoio prático e de terreno na abordagem aos mercados. Ao longo dos anos, apesar de ter sofrido pequenas alterações a nível interno, em termos de estrutura dos departamentos e do tipo de atividade prestada, importa notar que a essência da atividade da MA sempre se direcionou para o apoio no processo de internacionalização das empresas que operam no mercado Business to Business (B2B). No decurso dos seus dezasseis anos de experiência, a MA já apoiou nos seus

processos de internacionalização centenas de empresas e instituições portuguesas e estrangeiras, associações empresariais e comerciais, câmaras municipais, agências governamentais, fundações com utilidade pública, PME e multinacionais, dos mais variados setores - da moda, alimentar, materiais de construção, tecnologias da informação e comunicação, serviços, entre outros. No que respeita a carteira de clientes, a maioria é constituída por PME e associações empresariais, que se encontram nos distritos do Porto, Braga, Aveiro, Leiria e Lisboa. Apesar disto, os esforços têm caminhado no sentido de aumentar a influência no interior do país, no Algarve, nas ilhas e mesmo a nível internacional.

Deste modo, a MA orgulha-se de ter contribuído, de uma forma indireta, para o aumento das exportações e da afirmação da imagem da indústria portuguesa no mundo. Opera atualmente em mais de cinquenta mercados, após ter implementado mais de mil projetos de internacionalização, com um portefólio de quinhentos clientes de todo o globo. Na maioria dos casos, a equipa tem trabalhado direta e intensivamente com os departamentos internacionais dos seus clientes, tendo até, em certos casos, assumido a função de criação desses departamentos (Market Access, 2020).

4.1.1 Missão, visão e valores

Relativamente aos elementos que compõem a identidade organizacional da empresa, a sua missão consiste em apoiar as empresas e outras organizações na sua abordagem aos mercados estrangeiros e construir, ao lado dos seus clientes, um percurso de sucesso nos mercados internacionais. Pretende ainda ser uma equipa multicultural e perita, para a qual a globalização é um desafio de prosperidade sustentável.

A MA apresenta como visão ser uma referência, tanto no mercado interno, como no externo, na consultoria e assessoria de negócios internacionais. Aspira promover relações de negócios entre entidades de diferentes países, de modo a ser capaz de aumentar a sua projeção internacional (Market Access, 2020, 2021).

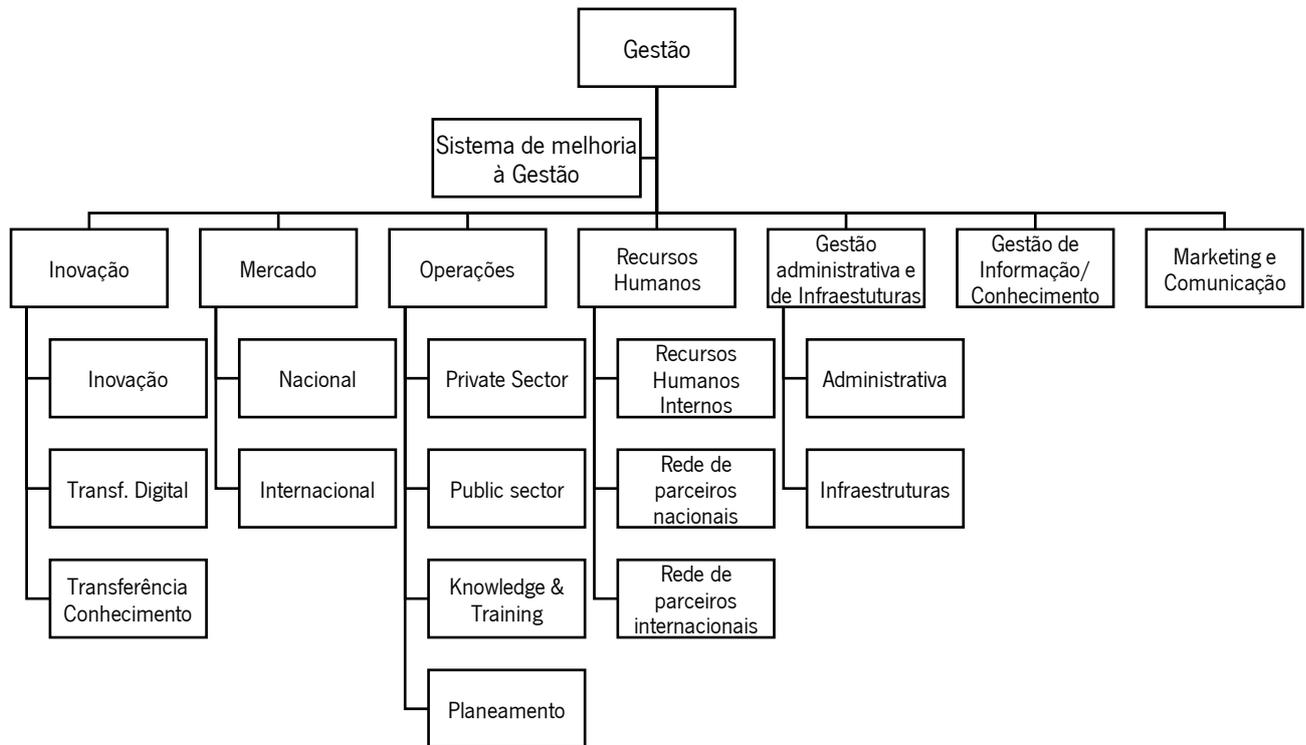
No atinente aos valores, a empresa rege-se pela:

- satisfação ao cliente - através da identificação, análise e cumprimento das necessidades, requisitos e expectativas dos clientes, proporcionando soluções apropriadas e com valor acrescentado;
- ética e confidencialidade - através de uma garantia de absoluta confidencialidade a todos os clientes e parceiros, com ações com seriedade e descrição;
- melhoria contínua - através do desenvolvimento constante de progressos que promovem a melhoria dos processos e eficácia de todas as atividades;
- valorização dos colaboradores - através de uma cultura de trabalho que promove a criatividade, o espírito de equipa, a partilha de conhecimento, a comunicação e a versatilidade;
- desempenho - pela implementação de uma política de gestão que permite o melhoramento progressivo da eficácia e da eficiência do desempenho da organização;
- inovação - através do desenvolvimento de metodologias e soluções originais;
- sustentabilidade - pelo meio de uma relação equilibrada com os acionistas, colaboradores, parceiros, clientes e fornecedores;
- responsabilidade - através de um tratamento equitativo e justo, e uma igualdade de oportunidades a todos os seus parceiros;

4.1.2 Estrutura Interna

A MA adota um modelo organizacional do tipo funcional, que estimula a interação entre as unidades orgânicas e faz com que toda a estrutura reporte, direta ou indiretamente, aos membros da gestão. A comunicação interna é efetuada em todos os sentidos e por todos os colaboradores. A estrutura interna obedece o modelo de estrutura hierarquizada apresentado na figura 3:

Figura 3- Estrutura interna da Market Access (2020)



Fonte: Manual de Gestão da Market Access (2020)

A empresa possui sete departamentos: Inovação; Mercado; Operações; Recursos Humanos; Gestão Administrativa e de Infraestruturas; Gestão da Informação/Conhecimento e Marketing e Comunicação. Tem uma equipa comercial e uma equipa de operações, que é constituída por três unidades de negócio:

- 1- Unidade de Negócio Privada: responsável pelos projetos das empresas do setor privado;
- 2- Unidade de Negócio Pública: responsável pelos projetos do setor público;
- 3- Unidade de negócio *Knowledge*: responsável pelo desenvolvimento de estudos de mercado;

4.1.3 Serviços prestados

No atinente à prestação de serviços, a MA oferece aos seus clientes um vasto leque de atividades, como estudos de mercado e análises estratégicas, prospeção e captação de clientes, missões empresariais presenciais e virtuais aos mercados e formação e consultoria em internacionalização (Market Access, 2020).

Tabela 5- Serviços prestados pela Market Access (2020)

Unidade de negócio	Serviços	Descrição dos serviços
Desenvolvimento comercial	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento comercial• Estabelecimento de contacto com compradores• Prospeção e captação de clientes	Com uma abordagem integrada ao processo de internacionalização, a MA acompanha todo o processo de expansão comercial até à materialização dos objetivos nos mercados externos.
Missões	<ul style="list-style-type: none">• Missão individual• Missão inversa de compradores• Missão de grupo• Missão virtual• Apoio na participação de feiras/eventos	A promoção de missões empresariais, focadas na prospeção de potenciais clientes e agendamento de reuniões B2B. Neste sentido, a MA apoia o processo inicial de prospeção nos mercados internacionais. Estas missões podem resultar em viagens de negócio ou agendamento de reuniões virtuais.
Knowledge & training	<ul style="list-style-type: none">• Auditoria de internacionalização• Recrutamento e seleção• Formação• Consultoria presencial	Formação em tópicos como o desenvolvimento do produto ou serviço, logística, finanças, compras, qualidade e inovação, abordando os modos de entrada nos mercados, termos de comércio, técnicas comerciais nos mercados internacionais e instrumentos de apoio ao comércio internacional.

Estudos	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de mercados prioritários • Estudos e relatórios • Criação de bases de dados 	Elaboração de estudos de mercado e análises estratégicas que se auxiliam em fontes de informação primárias e secundárias com o propósito de auxiliar o processo de tomada de decisão para a criação da estratégia de internacionalização.
----------------	---	---

Fonte: Elaboração própria a partir do Manual de Gestão da Market Access (2020)

Atualmente, a estratégia organizacional da empresa tem-se focado no desenvolvimento de soluções cada vez mais “à medida” dos seus clientes, com base em três pilares:

- 1- Consolidar as competências internas, implementado um sistema de gestão e qualificando os seus recursos humanos;
- 2- Fortalecer as equipas nos mercados onde estão presentes e expandir-se para novos mercados. Deste modo, objetiva servir melhor as empresas clientes nesses mercados, auxiliando-as nos seus processos de exportação;
- 3- Obter a capacidade de conquistar clientes internacionais, de forma a promover-se nos mercados externos e exportar os seus serviços (Market Access, 2020);

4.1.4 Canais de comunicação

A MA esforça-se no sentido de perpetuar relações contínuas com as suas partes interessadas externas - com os seus acionistas, clientes e a sua rede de parceiros nacionais e internacionais. É neste contexto que foram desenvolvidos canais de comunicação, de modo a circular o conjunto de informação privilegiada de forma constante e perpetua, como o *e-mail*, reuniões recorrentes com os respetivos pontos de situação, avaliações de desempenho e os questionários de satisfação, de modo a medir a eficácia destes canais (Market Access, 2020).

Tabela 6- Principais canais de comunicação da Market Access (2020)

Parte interessada	Principais canais de comunicação	
	<i>MA → Parte interessada</i>	<i>Parte interessada → MA</i>
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas • Indicadores de Gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Site da Internet</i> • Newsletters informativas • Participação em seminários/conferências • Questionários de satisfação • Publicações temáticas • Reuniões de seguimento dos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>E-mail</i> • Telefone • Reuniões • Questionários de satisfação
Colaboradores, Rede Internacional e Rede de Parceiros Nacionais	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Site da Internet</i> • Newsletters informativas • Participação em seminários/conferências • Reuniões/formações • <i>E-mail</i> • Avaliação do desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>E-mail</i> • Telefone • Reuniões/Formações • Avaliação de desempenho

Fonte: Manual de Gestão Market Access (2020)

A informação acima tratada foi obtida, na sua grande maioria, de relatórios e documentos da empresa Market Access e do *website* da empresa.

4.2 Atividades desempenhadas no estágio

O estágio curricular teve uma duração de seis meses, ao longo dos quais foi possível ter a oportunidade de experienciar atividades de consultoria internacional e integrar projetos de internacionalização para os mais diversos mercados e nos mais variados setores.

É neste contexto que se destacam os objetivos propostos pela empresa para o estágio curricular, descritos na tabela 7:

Tabela 7- Objetivos definidos para o estágio curricular

Apoio à equipa de consultores no desenvolvimento de projetos de internacionalização
Projetos de angariação de clientes, fornecedores e importadores em diferentes setores e promoção de reuniões B2B nos mercados internacionais
Preparação, organização e condução de eventos internacionais virtuais
Apoio e elaboração de estudos de mercado macroeconómicos e setoriais
Desenvolvimento de análises estratégicas de <i>benchmarking</i> internacional

Todo o percurso foi desenvolvido no contexto da unidade de negócio responsável pelo setor privado que, de uma forma sucinta, é responsável pelos processos de internacionalização das empresas privadas. Estas, na sua grande maioria, constituem PME's. Destaca-se a participação em projetos de internacionalização de organizações privadas sediadas em território português, para mercados como o Reino Unido, Luxemburgo, Canadá, a França, Suíça, Bélgica, Alemanha, Espanha e os Estados Unidos da América. No que diz respeito à abordagem aos mercados, realizaram-se principalmente para os setores da papelaria, de tecnologia como por exemplo *software*, de *design* de interiores, de alimentação, de carvão vegetal, da moda, de máscaras cirúrgicas, de vinhos e de cerâmica.

Os projetos do setor privado têm, tipicamente, uma duração de seis a nove meses. Desde o início do estágio até à sua conclusão, tive a oportunidade de acompanhar empresas desde a implementação até à conclusão dos projetos, mas também de participar em atividades onde o processo de internacionalização já decorria, tendo, por isso, desenvolvido tarefas distintas ao longo das várias fases de cada um dos projetos, tanto de forma contínua nos projetos, como de forma esporádica em projetos com os quais não estava familiarizada. Numa fase inicial dos projetos, procedia-se à realização dos estudos de mercado, que compreendiam uma análise macroeconómica do país em estudo, um diagnóstico cultural das regras e formas de negociação do país, a avaliação das regras de importação e certificação exigidas por cada país na compra de produtos portugueses, e uma caracterização setorial. Estes estudos materializavam-se na criação de fichas de mercado entregues aos clientes e tinham como finalidade sustentar o desenvolvimento das ações de internacionalização. Posterior ao estudo de mercado, procedia-se à elaboração de base de dados com potenciais contactos nos mercados de destino, sendo que estas bases de dados podiam conter cerca de cinquenta a duzentos contactos. Paralelamente,

havia a preparação de materiais de comunicação, como as apresentações de cariz comercial, as estruturas de *e-mail* para a abordagem via *e-mail*, existindo sempre uma necessidade de adaptação aos mercados a nível linguístico. Após a validação dos clientes, dava-se a efetiva divulgação e prospeção nos mercados. Deste modo, o contacto tinha início com um *e-mail*/convite na língua de destino a explicar o objetivo em causa e posteriormente havia o contacto via telefone com as pessoas responsáveis do departamento de compras, ou mesmo com os diretores das empresas para explicar mais detalhadamente os objetivos da reunião e todas as condições proporcionadas pelas empresas em questão. Devido ao facto do estágio se ter realizado no contexto da pandemia da Covid-19, todos os contactos com os países e reuniões de negócio efetivaram-se virtualmente, não tendo havido nenhuma deslocação aos mercados.

Face ao supramencionado, a tabela 8 pretende esclarecer, com maior minúcia, algumas atividades desenvolvidas no decurso do estágio curricular, com a respetiva descrição das ações implementadas em cada um dos projetos. Esta tabela exclui as atividades referentes ao projeto da empresa Y, que serão referidas *à posteriori*. Tal como exposto na metodologia e de forma similar à empresa em estudo, dar-se-á uma designação fictícia a todas as empresas, clientes da Market Access, de modo a preservar o anonimato pedido pela Market Access. As designações, por exemplo A ou B, serão dadas de uma forma aleatória.

Tabela 8- Projetos e atividades desenvolvidas durante o estágio

Projeto	Setor	Países de destino	Descrição da empresa/ projeto	Atividades desenvolvidas
Empresa A	Construção civil (de espaços comerciais)	Bélgica; França, Suíça; Luxemburgo	<ul style="list-style-type: none"> - Entidade dedicada ao conceito <i>turnkey contracts</i>, que se especializa no design e construção de lojas, escritórios, stands, expositores e mobiliário; - MA contratada para apoiar a expansão nos mercados selecionados pelo cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de uma base de dados com cerca de 50 contactos de empresas com um perfil semelhante ao da empresa A; - Contactos permanentes, via telefone e <i>e-mail</i>, com os responsáveis dos departamentos de compras; - Elaboração e tradução de materiais de apresentação comercial para as línguas de destino; - Envio periódico de <i>newsletters</i> da empresa A nas línguas de destino;

Empresa B	Produtos químicos (carvão vegetal)	Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa que desenvolveu um novo conceito disruptivo e inovador de carvão vegetal, uma vez que está comprometida com o futuro do planeta e com questões de sustentabilidade; - Empresa B pretendeu entrar no mercado alemão após a descoberta de uma tendência de procura por este produto; - Projeto já se encontrava em implementação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Prospecção e levantamento de importadores, distribuidores, retalhistas, supermercados e agentes comerciais no setor do carvão vegetal; - Condução de duas reuniões de negócios em alemão; - Levantamento de feiras do setor de carvão e barbecue 5que se realizassem no país e nos países circundantes; - Envio de convites para o encontro na feira “Food Ingredients Europe” em Frankfurt;
Empresa BD	Alimentos e bebida (café)	França	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de renome em Portugal no setor do café e das bebidas; - Projeto que envolve a abordagem ao mercado selecionado por parte da MA, já se encontrava numa fase final; 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do preço de marcas da concorrência de café em França; - Análise de <i>benchmarking</i>;
Empresa C	Calçado português	Alemanha; França; Luxemburgo; Bélgica	<ul style="list-style-type: none"> - Marca de calçado 100% portuguesa, reconhecida pela sua elevada qualidade e conforto; - Projeto já se encontrava em implementação, mas numa fase inicial; 	<ul style="list-style-type: none"> - Tradução de <i>e-mails</i>, apresentações comerciais e <i>newsletters</i> para as respetivas línguas dos mercados; - Expansão permanente da base de dados de clientes potenciais; - Contacto direto com os responsáveis das empresas retalhistas e distribuidores dos países de destino; - Elaboração de um estudo de tendências no setor do calçado em cada um dos mercados, através da pesquisa nas línguas de destino;
Empresa E	Salamandras a <i>pellets</i> e lareiras de exterior	Reino Unido; França	<ul style="list-style-type: none"> - Entidade no mercado da construção de máquinas, da fundição e das construções mecânicas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Contactos permanentes com os responsáveis dos departamentos de compras e diretores das empresas; - Realização do relatório final completo para entrega ao cliente;

			- Projeto já se encontrava em fase final;	
Empresa S	Produtos químicos (tintas e vernizes)	França	<ul style="list-style-type: none"> - Organização portuguesa com produtos de cerâmica, construção civil e reabilitação - Projeto que envolveu a abordagem ao mercado da França, com o objetivo de iniciar a sua exportação de tintas e vernizes; 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma base de dados com 100 potenciais contactos; - Criação e tradução de <i>newsletters</i> periódicas para a divulgação da empresa S no mercado; - Tradução das fichas técnicas das tintas e dos vernizes; - Contacto direto com responsáveis dos departamentos de compra para discutir possibilidades de negócio; - Condução e interpretação de uma reunião de negócio em francês;
Empresa G	<i>Outsourcing</i> e <i>nearshore</i>	Reino Unido; Países Baixos; Bélgica; México	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa dedicada ao <i>outsourcing</i> e <i>nearshore</i> de perfis de IT (Informação Tecnológica); - Projeto já se encontrava numa fase avançada; 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensão de uma base de dados com cerca de 100 contactos com empresas que estivessem a recrutar posições de IT; - Contacto telefónico com as pessoas responsáveis do departamento de compras ou mesmo com os diretores da empresa para explicar com maior rigor os produtos e objetivos da empresa;
Empresa GM	Equipamentos médicos	Bélgica; Suíça; Luxemburgo; Países Baixos	<ul style="list-style-type: none"> - Entidade focada no fabrico e comercialização de equipamentos de proteção individual; - Projeto acompanhado desde o seu início; 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de estudos de mercado para os países definidos no projeto; - Análise do setor e diagnóstico da cultura negocial empresarial nos países; - Criação e tradução dos <i>e-mails</i> para a abordagem ao mercado - Contacto telefónico com as pessoas responsáveis do departamento de compras;
Empresa PF	Fabricação de plásticos	Luxemburgo; Bélgica; Suíça; França	<ul style="list-style-type: none"> - Organização dedicada à transformação de matérias plásticas, através dos processos de injeção, sopro, injeção-sopro e termoformagem; - Projeto acompanhado desde o seu início; 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de estudos de mercado para os países definidos pelo cliente (análise macroeconómica; política governamental, demografia, economia, principais indústrias e infraestruturas);

				<ul style="list-style-type: none"> - Análise setorial (importações e exportações, principais parceiros e fornecedores, principais destinos das exportações, tendências de consumo e de futuro); - Elaboração de uma base de dados com cerca de 50 contactos potenciais;
Empresa QS	Vinho	Espanha; Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> - Organização dedicada à produção de vinhos de eleição; - Projeto já tinha iniciado e encontrava-se numa fase avançada; 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensão das bases de dados com potenciais clientes; - Elaboração das tabelas de preço dos produtos; - Elaboração de uma pesquisa sobre o setor do vinho português no mundo e dos monopólios de vinho existentes (como na Suécia, Noruega e Canadá). Por exemplo, o Canadá possui monopólios na importação e comercialização de bebidas alcoólicas em quase todas as suas províncias. Estes monopólios são os responsáveis pela importação de vinhos e bebidas alcoólicas e da sua distribuição;
Empresa PF promotora do evento	Agroalimentar	Vários países	<ul style="list-style-type: none"> - Identidade que fomenta o desenvolvimento e a competitividade do setor agroalimentar; - MA atuou como organizador do evento do setor agroalimentar; - O evento contou com a participação de importadores de produtos agroalimentares e empresas ligadas ao setor de todo o globo, nomeadamente do Japão, Canadá, Suíça, etc; - O evento foi inteiramente organizado via uma plataforma virtual, que 	<ul style="list-style-type: none"> - Agendamento de reuniões entre o cliente da MA e importadores e empresas na plataforma; - Criação de agendas diárias para o evento com todos os importadores e acompanhamento do processo até à concretização das reuniões virtuais B2B; - Criação e análise de perfis dos importadores presentes;

			promovia reuniões B2B com empresas que tivessem interesse nos produtos;	
--	--	--	---	--

Todavia, apesar da mencionada divisão estrutural da empresa em três unidades de negócio, destaco uma grande interação entre todas as unidades constituintes da empresa. Durante o estágio houve uma participação ativa nas atividades das três unidades de negócio, o que me permitiu analisar todas as fases de um processo de internacionalização, com as suas respetivas necessidades e implicações, tal como todas as dificuldades que podem surgir e a necessidade de persistência com os contactos. Importa destacar que foram implementados processos para variados setores, permitindo experienciar algumas das dificuldades e oportunidades de internacionalização existentes e obter maior conhecimento sobre os setores em causa. A experiência prática em consultoria internacional possibilitou a consolidação dos conhecimentos teóricos sobre a internacionalização previamente apreendidos ao longo do percurso académico, o que era o objetivo primordial deste estágio curricular. Desta forma, é possível cessar que todos os objetivos propostos para este estágio curricular foram alcançados de forma positiva.

5. O estudo de caso – internacionalização da empresa Y para a Nigéria

Dentro dos diversos projetos que foi possível acompanhar ao longo do estágio, existiu uma maior envolvimento e curiosidade pelo caso da empresa Y, uma empresa de referência do setor da papelaria no mercado português.

Deste modo, esta seção iniciará com uma sucinta exposição do setor da papelaria em Portugal, seguindo-se a apresentação da empresa Y e da sua experiência internacional. Posteriormente, passar-se-á a um contexto sobre a internacionalização para a Nigéria, nomeadamente através da caracterização da Nigéria, da sua situação económica atual, do estado do respetivo setor, a uma exposição de características culturais do país para, finalmente, expor as relações bilaterais entre os dois mercados. Logo depois, abordar-se-á o estudo de caso, esclarecendo o apoio da consultora MA, analisando as motivações da empresa Y para a internacionalização, o modo de entrada selecionado, a definição da estratégia de atuação, as fases de implementação e as barreiras e obstáculos encontrados ao longo do processo de expansão, para, no fim, proceder a uma análise SWOT. Para isto, recorreu-se não à visão da empresa Y, como também da consultora local.

5.10 setor da papelaria em Portugal

O setor da fabricação de artigos em papel para papelaria, em Portugal, é constituído maioritariamente por empresas com uma idade de onze a vinte anos, ou com mais de vinte anos (70,73%). Das empresas que compõem o setor, 75,61% são microempresas e 19,51% são pequenas empresas, sendo que apenas 5% são médias empresas. Para além disto, as principais empresas encontram-se localizadas na Área Metropolitana do Porto e de Lisboa (51,2%) (Banco de Portugal, 2022). O valor da produção anual do fabrico de papel e produtos de papel em Portugal em 2020 foi de aproximadamente 3,8 mil milhões de euros, apresentando uma diminuição de 655,2 milhões de euros comparativamente ao ano anterior (Statista, 2022).

De acordo com dados de 2020, o peso das exportações nas vendas destes produtos foi de 74 033 milhões (20,77%) e o peso das importações nas compras de 73 780 milhões (26,78%). Para o mesmo ano, o peso das exportações no mercado externo, em percentagem de vendas e serviços, foi de 20,8%, enquanto o peso das importações, em percentagem de compras foi de

26,8% (Banco de Portugal, 2020). Em concordância com os dados do INE (2022b), em 2021, em Portugal, foram vendidos 51,443,151€ destes produtos.

No que diz respeito ao setor do papel, os cinco destinos principais das exportações portuguesas foram, em 2021, a França, Alemanha, Espanha, Estados Unidos da América e Itália, ocupando a Nigéria o décimo sexto lugar, com um total de 12,167 milhares de dólares exportados. Por sua vez, os principais parceiros das importações foram, nesse mesmo ano, Espanha, França, Itália, Suécia e Alemanha (ITC Trade Map, 2021b).

5.2A empresa Y

A empresa Y teve a sua fundação no Porto em 1939, como empresa dedicada à encadernação de livros e, já em 1968, devido ao seu célere crescimento, contava com mil trabalhadores. Em 2004, a empresa mudou a sua designação, e priorizou o investimento na investigação e desenvolvimento e nos esforços de marketing.

Enquanto PME 100% portuguesa, encontra-se no setor da fabricação de artigos de papel para papelaria. Em 2017, entrou ainda no setor dos brinquedos científico-pedagógicos para jovens e crianças.¹

Atualmente, a sua atividade de negócio foca-se em quatro segmentos essenciais: escola, casa, escritório e brinquedos educacionais. Dentro do segmento escola, os produtos oferecidos são essencialmente mochilas, cadernos, estojos, material escolar e lancheiras. No portefólio escritório, encontram-se agendas diárias e semanais, cadernos, blocos, arquivos e pastas, enquanto para o segmento casa se incluem pastas de arquivo, capas de projeto, bolsas e classificadores. A empresa apresenta ainda uma grande preocupação com a questão da sustentabilidade, possuindo, por isso, uma linha de produtos recicláveis. Apesar de diversificar a sua linha de produtos, mantém o seu *core business* com os produtos em papel e cartão. O segmento escola e escritório são os mais significativos para a empresa Y.

A empresa tem como missão o desenvolvimento e produção de artigos de excelência a preços competitivos. Os valores passam pelo design, inovação, qualidade de produto e serviço e responsabilidade social e ambiental. A empresa tem como objetivo destacar-se pela diferenciação,

¹ Todas as informações foram retiradas do *website* da empresa Y e dos documentos internos utilizados para a abordagem comercial

adaptando os seus produtos às necessidades dos seus clientes, apostando numa forte inovação e criatividade constante na sua coleção de produtos, o que lhe permite manter uma forte presença em todos os canais de distribuição nacionais e internacionais.

5.3A atividade internacional da empresa Y

De acordo com o *International Business Manager*, em 1985, a empresa Y tinha um departamento único que incluía a exportação e a importação. No entanto, em 1989, a empresa sofreu uma reestruturação, que dividiu os serviços de compras e importação das atividades de exportação, criando um departamento internacional para as vendas internacionais (Anexo 1: Questões da entrevista ao *International Business Manager* da empresa Y).

No ano de 1985, a empresa já tinha iniciado a sua atividade de exportação, mas era exclusivamente através de *private label*, ou seja, não havia uma participação ativa da empresa na atividade exportadora. Até ao final dos anos noventa, a exportação era realizada através de conhecimentos existentes no estrangeiro.

Quando a empresa tomou a decisão de exportar a sua própria marca, fê-lo exclusivamente para os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Para os restantes mercados, reproduziam a marca do cliente, pelo que não se encontrava efetivamente a internacionalizar a marca. O projeto de internacionalização da empresa começou no final do ano de 1990 e início de 1991, através da participação em feiras no estrangeiro. Todo o tipo de atividade internacional da marca realiza-se apenas pela via da exportação.

Tal como descrito pelo *International Business Manager*, a empresa Y estabeleceu, ao longo dos anos, relações positivas com os PALOP, pela proximidade cultural que existe. A ligação da empresa Y com os PALOP teve o seu início quando estes países ainda eram colónias, ou seja, a produção para estes mercados iniciou-se *à priori* dos países obterem a sua independência (Anexo 1).

Em 1985, os mercados com maior importância eram a França, Inglaterra e Angola. Nessa altura, não havia ainda um volume significativo de vendas para a Espanha. A entrada de Portugal e Espanha na UE fez com que Espanha passasse a ocupar o lugar do maior mercado para a marca, posição que atualmente ainda mantém. Em 1987, a empresa fundou mesmo uma filial em Espanha, de modo a fortalecer a sua posição no mercado ibérico. No entanto, em 2011, devido ao aumento substancial de custos de logística e de armazenamento, a filial foi encerrada.

Como marca que se afirma estrategicamente organizada e orientada para o mercado global, a empresa já apresenta alguma experiência internacional em vários mercados, nomeadamente na Alemanha, Finlândia, França, Sérvia, Croácia, Eslovénia, Grécia, Roménia, Reino Unido e nos mercados PALOP. A empresa exporta igualmente para a Polónia, Sérvia, Bélgica e Roménia. Para além disso, também já teve presença em Itália. Atualmente, exporta para mais de vinte e cinco países e os clientes-chave no exterior encontram-se essencialmente na Espanha, Alemanha, Reino Unido e França. Segundo o *International Business Manager*, na Europa, a empresa já exportou ou exporta praticamente para todos os países. No que diz respeito aos mercados emergentes, a empresa Y está presente essencialmente em Angola, Cabo Verde, Moçambique, sendo que Cabo Verde é um mercado muito específico para a empresa na altura do regresso às aulas, pois é um mercado que consome um valor significativo de cadernos (Anexo 1).

Como referido na entrevista, atualmente, na zona do Golfo, os mercados dos Emirados Árabes Unidos (EAU) e do Qatar estão a ganhar uma maior importância para a empresa Y, e a exportação é feita pela via de um distribuidor. Tendo em consideração que são mercados sem indústria própria neste setor, veem-se condicionados a importar. Em condições normais, a Angola é um mercado mais significativo do que os EAU em termos de vendas para o exterior, mas com o impacto da pandemia Covid-19, a importância do mercado angolano diminuiu drasticamente.

Os mercados em os produtos da empresa Y são mais bem-sucedidos são os mercados culturalmente ou linguisticamente mais similares a Portugal. A maior dificuldade da empresa destaca-se nos países de maior dimensão, tais como Itália, Inglaterra e França, apesar de serem mercados onde a exportação é significativa, devido à elevada concorrência e à abundância de fabricantes com produtos de alta qualidade (Anexo 1).

Tal como referido pelo *International Business Manager*, a quota de exportação em relação ao volume total de vendas, em 2021, foi de cerca 20 a 25%.

5.4 O contexto da internacionalização para a Nigéria

5.4.1 A Nigéria: caracterização do país

A República Federal da Nigéria localiza-se na África Ocidental, na fronteira com o Golfo da Guiné, entre o Benim e os Camarões e ocupa uma área superior a 900.000 quilómetros quadrados, uma área dez vezes maior do que Portugal. Com um número de habitantes correspondente a 211,4 milhões (2021), apresenta-se, ao lado da África do Sul, como a maior economia da África Subsaariana, sendo o principal produtor de petróleo do continente. As previsões correm no sentido da Nigéria, nos subsequentes anos, se tornar no terceiro maior exportador mundial de gás natural liquefeito. A sua economia sustenta-se, maioritariamente, no setor dos hidrocarbonetos (ICEX, 2020; AICEP; The World Factbook, 2022).

O país compreende 36 estados e as maiores áreas urbanas, em termos populacionais, correspondem a Abuja (a capital), Lagos (a capital económica), Kano, Ibadá, Port Harcourt e Benin, sendo o país africano com o maior número de potenciais consumidores. A sua língua oficial é o inglês, apesar de uma grande parte da população falar o *pidgin* nigeriano, isto é, uma forma creolizada do inglês. No que diz respeito ao sistema legal, a Nigéria segue um sistema presidencialista bicameral e o seu sistema jurídico é misto, seguindo o direito comum inglês, fruto do seu tempo colonial, o direito tradicional local e o direito islâmico em 12 estados do Norte (ICEX, 2020; The World Factbook, 2022).

Apesar de ter a população mais vasta de qualquer país africano, composta por mais de 250 grupos étnicos, 40% da sua população encontra-se a viver no limiar da pobreza, com um PIB *per capita* não superior a 2.100 dólares. Projeta-se que, até 2050, a Nigéria tornar-se-á a quarta nação mais populosa do mundo, com um valor superior a 186 milhões de pessoas em 2016 para 392 milhões em 2050, o que se deve a fatores como a elevada taxa de fertilidade e uma esperança média de vida crescente. Por razões associadas à falta de vontade política, à falta de financiamento governamental, à escassez de disponibilidade e acessibilidade aos serviços e produtos, bem como à preferência cultural por famílias numerosas, o país falhou na implementação com sucesso de programas de planeamento familiar que permitissem a redução e o espaçamento de nascimentos. Apesar do sustentado desenvolvimento económico, a maioria da sua população ainda se encontra em situação de pobreza (ICEX, 2020; Statista, 2021; AICEP; The World Factbook, 2022). Para

além disto, a sua taxa de desemprego, no quarto trimestre de 2020, foi de aproximadamente 33%. (National Bureau of Statistics, 2022). A longo prazo, prevê-se que a taxa de desemprego na Nigéria tenha uma tendência de crescimento de cerca de 40% em 2023 e 43% em 2024. Esta taxa tem vindo a crescer todos os anos (Trading Economics, 2022).

O IDH é uma medida que permite avaliar o progresso de um país, a longo prazo, em três dimensões do desenvolvimento humano: (1) uma vida longa e saudável, (2) acesso ao conhecimento e (3) um nível de vida digno. O valor do IDH para a Nigéria, no ano de 2019, situou-se nos 0,539 - o que coloca o país na categoria de baixo desenvolvimento humano – posicionando o país no lugar 161, no total de 189 países (UNDP, 2022).

Por sua vez, o Índice de Perceção de Corrupção (IPC) é uma classificação de corrupção global utilizada a nível mundial, que mede o quão corrupto é o setor público de cada país, de acordo com especialistas e empresários, sendo que classifica em valores de cem os países transparentes (pouco corruptos) e em zero países com elevada corrupção. Neste sentido, a Nigéria foi classificada numa posição de 24 em 100, posicionando-se no lugar 154 das 180 economias analisadas, apresentando-se como um país com uma corrupção generalizada (Transparency International, 2021).

O país é membro de múltiplas organizações internacionais e multilaterais na sua natureza, entre elas: Nações Unidas; Comunidade das Nações; Banco Mundial; União Africana (UA); Fundo Internacional das Nações Unidas para a Educação da Criança (UNICEF); Comunidade Económica de Estados da África Ocidental (CEDEAO); Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO); Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEC) (Osondu, 2015). Para além disso, é membro integrante dos MINT (México, Indonésia, Nigéria e Turquia) e dos Next-Eleven, um grupo de países que apresenta uma tendência de elevado potencial de crescimento no século XXI.

5.4.2 Situação económica atual

Em 2016, a Nigéria sofreu uma recessão, consequência dos preços e da produção petrolífera mais baixos, exacerbados por ataques militantes às infraestruturas de petróleo e gás na região do Delta do Níger, conjugado com políticas económicas prejudiciais como as restrições

cambiais. O crescimento do PIB tornou-se positivo em 2017, à medida que os preços do petróleo recuperavam e a produção estabilizava (The World Factbook, 2022).

Nos últimos anos, a Nigéria tem vivenciado um período de crescimento económico estimulado pelos setores agrícola, dos serviços e das telecomunicações. No período *à priori* da pandemia provocada pelo surto da Covid-19, em 2019, a Nigéria registou um crescimento de 2,2%, que sofreu um decréscimo para 1,8% em 2020. Para o ano de 2022, prevê-se uma evolução de 3% (AICEP,2022).

O PIB real teve um crescimento de 0,8% em 2017, e a sua composição destacou-se por: 21,1% agricultura (2016), 22,5% indústria (2016) e 56,4% serviços (2017). Em 2021, a Nigéria obteve um PIB de 440,77 milhões, com um crescimento de 3,6% em comparação com o ano anterior. Entre as suas principais indústrias, para além do petróleo bruto, carvão, têxteis, produtos de borracha, madeira, couros e peles, inclui-se também o papel (The World Factbook; Country Economy, 2021). O PIB da Nigéria cresceu 3,98% (numa base anual) em termos reais no quarto trimestre de 2021, mostrando um crescimento positivo pelo quinto trimestre consecutivo desde a recessão de 2020, quando a produção se contraiu em -6,10% e -3,62% no segundo e terceiro trimestre de 2020, respetivamente, sob a pandemia da Covid-19. O crescimento no quarto trimestre indica uma recuperação económica estável, representando um crescimento anual de 3,40% em 2021 (National Bureau of Statistics, 2022).

Apesar da abundância em petróleo, a Nigéria tem saído perdedora devido a um fornecimento de energia inapropriado, à carência de infraestruturas, à morosidade na aprovação de reformas legislativas, a um sistema de registo de propriedade ineficiente, a políticas comerciais restritivas, a um ambiente regulador incongruente e inconstante, um sistema judicial deficiente, mecanismos de resolução de litígios pouco éticos e à insegurança e corrupção generalizada. Foi neste seguimento que as restrições regulamentares e os riscos de segurança condicionaram novos investimentos em petróleo e gás natural e a produção de petróleo nigeriana sofreu uma contração anual em 2012 até uma ligeira recuperação em 2017 (The World Factbook, 2022).

Apesar da promessa do presidente Muhammadu Buhari, eleito em 2015, que manifestava planos para o aumento da abertura ao exterior e a transparência e diversificação da economia, as políticas têm caminhado, nos últimos anos, para a tendência do protecionismo, privilegiando os produtores nacionais em detrimento dos consumidores (The World Factbook, 2022).

De acordo com a consultora internacional, para além destes aspetos, a instabilidade financeira das políticas é uma grande característica do mercado, sendo que classificou a Nigéria como um mercado de nível médio de risco (Anexo 2).

Em 2020, a Nigéria exportou 39,94 mil milhões de dólares e importou 72,18 mil milhões de dólares. Os principais parceiros de exportação foram os seguintes países: Índia, Espanha, Estados Unidos, França e os Países Baixos, enquanto nos principais parceiros de importação se encontram a China, os Países Baixos, Estados Unidos e a Bélgica (The World Factbook, 2022).

O rácio de abertura ao exterior, tanto de bens, como de serviços, da Nigéria foi de aproximadamente 31,4% em 2018. Importa notar que a Nigéria é extremamente dependente das exportações de petróleo, sendo que esta percentagem oscila consideravelmente de ano para ano (em 2015 o rácio era de 24,5% e 20% em 2017) (ICEX, 2020).

Relativamente ao desenvolvimento global da Nigéria, nos próximos 5 anos, a consultora prevê que, no caso das políticas financeiras não serem desenvolvidas no sentido de encorajar as empresas locais, a base de reserva externa da economia entrará em colapso. Os *key trends* na Nigéria caminham no sentido de reuniões virtuais, devido à pandemia Covid-19, mas as reuniões presenciais darão sempre a garantia e validade procurada. A questão da sustentabilidade também está a emergir, a nível geral, em África (Anexo 2).

5.4.3 O setor da papelaria na Nigéria

Em conformidade com a consultora, o setor da fabricação de artigos de papel para papelaria na Nigéria está, de uma forma generalizada, agrupado em quatro grandes segmentos de produtos, nomeadamente os produtos de papel, os instrumentos de escrita, os artigos de papelaria de escritório e os considerados “outros” (Anexo 2).

No âmbito deste setor, o funcionamento do mercado na Nigéria é constituído maioritariamente por grandes grupos de papelarias com ligações próximas às escolas e universidades. Neste sentido, o setor da educação é um importante motor para este setor. As próprias papelarias têm, maioritariamente, nas suas lojas, integrado um logo específico das instituições de ensino. De acordo com o *Nigerian Gross Domestic Report* (2020) do National

Bureau of Statistics (NBS), o fabrico dos produtos de papel diminuiu, aproximadamente, 28% no segundo trimestre de 2020 e 7% no terceiro trimestre de 2020 (NBS, 2020).

Até 2026, prevê-se um crescimento significativo do setor de instrumentos de escrita e de marcação devido ao número crescente de universidades e institutos educacionais, resultado do aumento da população ativa e da alteração da preferência dos consumidores. Destacam-se outros fatores que estimularão este crescimento, como a importância crescente atribuída à escrita profissional, o interesse crescente pelas belas-artes e o interesse tendencial na personalização dos produtos de escrita. Apesar de uma queda em 2020 devido ao contexto da pandemia global provocada pela Covid-19, a previsão corria no sentido de um forte crescimento pós-2020. No que concerne a tipologia destes produtos, o segmento das canetas apresenta-se como o setor com maior relevância e quota de mercado - o que se deve ao aumento da procura de canetas nos escritórios e no setor da educação, ao aumento da taxa de alfabetização, e à crescente procura de canetas personalizadas. Expecta-se que o segmento mantenha esta quota de mercado até 2026 (Wreserach, 2020). A Nigéria é o maior mercado africano de canetas, vendendo aproximadamente 425 milhões de artigos por ano, com um crescimento anual previsto de dois dígitos nos próximos cinco anos (Nigerian Investment Promotion Commission, 2019).

De acordo com a consultora, importa ainda ressaltar a presença de muitos *players* no mercado neste setor que oferecem produtos de qualidade e preço inferior – o que comprova a sensibilidade ao preço pelos consumidores nigerianos neste setor (Anexo 2).

Tal como explicitado pela consultora, para todos os setores da economia nigeriana, têm surgido leis para proteger as empresas e fabricantes locais, de modo a assegurar o seu sucesso e refrear o *dumping* de mercadorias estrangeiras. A inspeção física e/ou certificação de mercadorias pode ser uma necessidade, o que atrasa o desalfandegamento das importações. No que diz respeito a normas específicas (técnicas, legais ou regulamentares) para a comercialização de produtos de papelaria e brinquedos na Nigéria, foi aprovada uma Ordem Executiva em maio de 2017, que estabelece que pelo menos 40% das despesas para a aquisição destes artigos devem incidir sobre bens fabricados localmente e que incluem precisamente os artigos de papelaria. Nesta lógica, os principais obstáculos que podem ser enfrentados pelos operadores internacionais são as tarifas e quotas aplicadas para a geração de receitas e para proteger as indústrias locais através da tributação do comércio internacional. As tarifas aplicadas são determinadas pelo Livro da Tarifa Externa Comum (CET)2015 - 2019 da CEDEAO (Anexo 2).

5.4.4 Características culturais do país

Em consonância com o Índice Global de Complexidade Corporativa, que utiliza dados económicos, culturais e sociais de catorze fontes, entre os cinquenta países avaliados, a Nigéria é o país com a maior complexidade no que diz respeito à cultura empresarial. Isto deve-se a fatores como a elevada cultura de ceticismo em relação às empresas estrangeiras, o facto da Nigéria ter uma das populações mais insatisfeitas a nível geral, uma vez que os desafios para elevar o país ao nível dos padrões internacionais continuam a impedir o progresso (o que se deve principalmente à fraca rede de utilização de *internet* no país), e pelo facto da Nigéria ser igualmente um dos países menos igualitários, o que aponta potencialmente para uma cultura empresarial em que as hierarquias, o protocolo e os procedimentos são rigorosos e inflexíveis, sendo difíceis de orientar às empresas estrangeiras. De forma resumida, a sociedade nigeriana apresenta-se fraturada a nível cultural, com ênfase na proteção do grupo e na falta de um ambiente empresarial robusto (Commisceo Global, 2022).

A Hofstede Insights (2022) aplica os países à lente do modelo de distância cultural de Hofstede, classificando os países de acordo com seis critérios e através de valores estimados de 0 a 100 e, neste contexto, a Nigéria é representada como:

- Distância ao poder: 80 em 100

A Nigéria tem uma pontuação elevada nesta dimensão, demonstrando que a população aceita uma ordem hierárquica intransigente que não necessita de ser justificada. Esta hierarquia espelha-se nas organizações nigerianas, em que a centralização é popular e o gerente ideal é um autocrata benevolente, que transmite as tarefas para os subordinados sem ser questionado (Hofstede Insights, 2022).

- Individualismo: 30 em 100

Com uma pontuação de 30, a Nigéria é considerada uma sociedade coletivista. Isto manifesta-se num compromisso próximo a longo prazo com o grupo-membro. A lealdade é primordial, e sobrepõe-se à maioria das outras regras e regulamentos da sociedade. A sociedade fomenta relações fortes em que todos assumem a responsabilidade pelos membros do seu grupo. Neste sentido, as relações empregador/empregado são encaradas em termos morais, como um vínculo familiar (Hofstede Insights, 2022).

- Masculinidade: 60 em 100

Como país masculino, é esperado na sociedade que se priorize o trabalho. Nas organizações, os gestores devem ser decisivos e assertivos e a ênfase é colocada na equidade, competição e desempenho (Hofstede Insights, 2022).

- Aversão à Incerteza: 55 em 100

Esta dimensão está ligada à forma como uma sociedade encara a incerteza sobre o futuro com ansiedade e tenta arranjar soluções para a controlar ou, por contraste, não apresenta preocupações em lidar com situações ambíguas ou desconhecidas e tem uma perspetiva baseada no dia-a-dia. Com uma pontuação intermédia de 55 nesta dimensão, o país não demonstra uma preferência clara (Hofstede Insights, 2022).

- Orientação a Longo Prazo: 13 em 100

A cultura nigeriana é normativa, em vez de pragmática. As pessoas nesta sociedade são normativas no que diz respeito ao seu pensamento, e exibem um grande respeito pelas tradições, uma propensão relativamente pequena para poupar para o futuro e um enfoque na obtenção de resultados instantâneos (Hofstede Insights, 2022).

- Indulgência: 84 em 100

Com uma elevada pontuação, a cultura nigeriana é uma cultura de indulgência. As populações geralmente antepõem os seus impulsos e desejos no que diz respeito a desfrutar da vida e à sua diversão. Caracterizam-se pela atitude positiva e pela tendência para o otimismo. Além disso, dão uma maior relevância aos tempos livres ao invés do trabalho, sem preocupações com planos e poupanças futuras (Hofstede Insights, 2022).

De acordo com a consultora, tanto os feriados cristãos, como os muçulmanos são respeitados no país. A chegada atempada às reuniões é apreciada, embora seja importante referir que existe um hábito de existirem atrasos. As reuniões de negócio podem ser demoradas, devido à necessidade de conhecer as pessoas e criar relações mais profundas anteriormente à tomada de decisões sobre oportunidades de negócio (Anexo 2).

De acordo com a perspetiva do *International Business Manager*, os comportamentos baseados no *networking* são muito relevantes e a Nigéria é um mercado onde se realizam negócios pelo facto de as partes terem boas relações - os locais têm de ter confiança na pessoa com a qual

estão a fazer negócio, mais até do que na empresa. De forma similar, segundo a consultora, enquanto não existir confiança, não se concretiza o negócio. Enquanto na Europa a escolha de uma empresa exportadora com a qual incorrer em parceria pode advir das melhores condições logísticas, do melhor preço, ou do melhor serviço, na Nigéria, o que prevalece são as relações estabelecidas. O trabalho em rede é muito comum e os negócios estabelecem-se pelas relações criadas, especialmente no que toca empresas de maior dimensão. Uma vez estabelecido um fornecedor, as empresas não apresentam pré-disposição para trocar para outro, mesmo este oferecendo melhores condições, com exceção para os casos em que o fornecedor deixa de servir o seu propósito (Anexo 1 e 2).

5.4.5 As relações bilaterais Portugal - Nigéria

No atinente às relações diplomáticas, estas foram estabelecidas a 10 de julho de 1975. A 15 de junho de 1982, Portugal estabeleceu um acordo de cooperação económica, científica e técnica com a Nigéria. Em 1983 foi celebrado um acordo entre os dois países em relação aos transportes aéreos, enquanto em 1990 foi assinado um acordo de cooperação cultural e educacional (Portal Diplomático, 2019). Em julho de 2022, foram assinados entre os dois países seis acordos de cooperação bilateral, com o objetivo de fortalecer relações no que diz respeito ao âmbito político, diplomático e cultural (Agência Lusa, 2022; Instituto Camões, 2022).

Ambas as economias beneficiam do comércio internacional, no âmbito das regras da OMC, e as trocas entre Portugal e a Nigéria são reguladas pelo acordo UE-ACP - Acordo de Cooperação para o Desenvolvimento entre a UE e os países do Grupo de Estados de África, Caraíbas e Pacífico - que regula as trocas entre os dois países.

Em 2021, o total das importações da Nigéria de produtos com origem em Portugal foi avaliado em cerca de 58,992 mil dólares, sendo que aproximadamente 14,164 mil dólares foram importações de artigos de papel. Por sua vez, o total das exportações da Nigéria para Portugal foram avaliadas em 1,380,163 mil dólares (ITC Trade Map, 2021a).

A Nigéria ocupou o 64º lugar como cliente das exportações portuguesas de bens, com uma quota de 0,1% no total, ocupando a 11ª posição ao nível das importações (1,7%). Durante o período de 2017-2021, aferiu-se um crescimento médio anual das exportações da Nigéria para

Portugal de 21,7% e de 186,2% nas importações com Portugal. Neste sentido, a balança comercial de bens apresentou-se negativa para Portugal, com um défice de 1,380 milhões de euros em 2021 (AICEP, 2022).

5.5 Análise do caso

5.5.1 O apoio da consultora MA

A empresa Y solicitou os serviços especializados de consultoria em internacionalização à MA, em abril de 2021, e expôs como objetivo a expansão em dois mercados distintos. Por um lado, demonstrou querer alargar e reforçar a sua atuação internacional no mercado europeu, devido à maior experiência que tinha nestes mercados onde já tinha clientes estabelecidos, mas também por serem geográfica e culturalmente mais próximos. Deste modo, a empresa selecionou a Alemanha como mercado de destino. Por outro lado, a empresa objetivou igualmente iniciar de raiz o seu processo de internacionalização para um mercado emergente. Pelo facto de já ter presença em África, através dos PALOP, e após a apresentação de variados mercados africanos pela MA, em conjunto com a sua consultora parceira, especializada em mercados africanos, a empresa Y optou pelo mercado nigeriano. A escolha de um mercado europeu e de um mercado emergente tinha sido previamente feita pela empresa, não tendo recorrido à MA para fazer uma seleção dos mercados. O objetivo da empresa Y, ao recorrer à MA, foi de obter auxílio no processo de entrada no mercado nigeriano, principalmente no que diz respeito ao trabalho de desenvolvimento comercial. Na primeira reunião com a empresa, ficou clara a vontade da empresa de entrada com todo o leque de produtos, isto é, com os quatro segmentos acima referidos, tal como se definiu como prioridade a entrada com a sua marca própria, no entanto, a empresa Y demonstrou uma grande flexibilidade e disponibilidade para a expansão indireta pela via de *private label*.

Apesar da escolha da empresa pela expansão para a Alemanha e a entrada na Nigéria, e do acompanhamento por parte da MA do processo de internacionalização para ambos os mercados, o presente estudo focar-se-á no processo de internacionalização para a Nigéria. Esta escolha deve-se à relevância atual do estudo sobre os mercados emergentes, sendo ainda um tópico pouco desenvolvido na literatura. Para além disso, este tema suscitou um maior interesse.

Todo o processo de entrada foi acompanhado pela rede externa de consultores da MA, mais especificamente pela consultora local especializada nos países africanos, que auxiliou na adaptação cultural e negocial durante toda a abordagem. A consultora nigeriana da MA exerce atualmente o cargo de conselheira comercial numa empresa com sede em África do Sul, ligando as PMEs de todo o mundo com parceiros de exportação para África. Os parceiros africanos que têm sido o alvo principal do seu trabalho incluem a Tanzânia, Quênia, África do Sul, Nigéria, Gana, Namíbia e Angola.

Como sintetizado na tabela 9, foram definidos como objetivos gerais para este projeto de internacionalização o apoio na consolidação da estratégia de entrada na Nigéria, tal como a identificação, seleção e agendamento de reuniões e missões empresariais com elementos decisores das empresas locais que manifestassem interesse em aprofundar o relacionamento com Portugal e, mais especificamente com a empresa Y, com vista à obtenção de oportunidades de negócio. Determinou-se igualmente o apoio na negociação de encomendas e nos procedimentos associados, e a promoção da presença da empresa junto dos potenciais clientes no mercado selecionado.

Tabela 9- Objetivos para o processo de internacionalização (2021)

Objetivos da MA no processo de Internacionalização	Apoio ao mercado nigeriano no que toca a identificação de potenciais clientes/parceiros para a obtenção de oportunidades de negócio
	Execução estruturada e coesa da abordagem e trabalho comercial no mercado nigeriano
	Identificação, seleção e contacto frequente com potenciais clientes e parceiros locais
	Facilitação da comunicação e o aprofundamento do relacionamento comercial com os decisores de cada empresa
	Apoio na negociação de encomendas e procedimentos a elas referentes

Fonte: Elaboração própria a partir do relatório final da MA para a empresa Y (2021)

5.5.2 Motivações da empresa Y

Segundo o *International Business Manager*, a principal motivação da empresa Y na escolha do mercado da Nigéria foi a sua significativa dimensão. Trata-se de um mercado com mais de 200 milhões de pessoas, o que permite uma vasta potencial ampliação da carteira de clientes. Além disso, os países africanos apresentam populações estudantis de dimensão muito significativa. Apesar da consciência das diferenças substanciais existentes entre o mercado português e o nigeriano no que diz respeito ao nível de vida, a dimensão deste mercado tornou a Nigéria um país extremamente interessante no continente africano (Anexo 1).

De igual forma, o facto da Nigéria não ser um mercado francófono foi um ponto fulcral para a escolha, tendo em consideração que os mercados francófonos utilizam um riscado distinto nos cadernos - o riscado francês. Atualmente, a empresa Y não se encontra com disponibilidade financeira para produzir esta diferenciação do produto, pois teria elevadas implicações nos custos de produção. Por este motivo, o mercado nigeriano foi considerado atrativo, não se baseando nesse riscado. A empresa Y encontra-se bem estabelecida em África, mas apenas nos mercados PALOP. Além destes mercados, existe uma grande dificuldade de expansão no continente, pela existência de uma variedade de mercados francófonos.

Conforme mencionado pelo *International Business Manager*, para além destes motivos, o mercado-alvo foi encarado como uma porta de entrada em África, excluindo os PALOP, pelo facto de ser um país central e estar rodeado de outros países, podendo despoletar oportunidades de negócio nos países circundantes. É igualmente um dos países dos mercados emergentes em que se prevê um elevado crescimento económico e populacional (Anexo 1).

A empresa tomou consciência desta oportunidade de internacionalização com a informação prestada pela MA, e a sua rede externa de consultores, sendo que a presença de um agente no mercado é uma grande vantagem para a internacionalização. Tendo em consideração o exposto, a empresa Y concluiu que existiam sinergias neste mercado. Para além disso, a decisão pela Nigéria foi tomada em conjunto com a MA, sendo que não havia um interesse num país emergente em específico, apenas se visava a identificação de oportunidades de negócio num país emergente.

5.5.3 Modo de entrada da empresa Y

Em linha com o *International Business Manager*, a decisão pelo modo de entrada de exportação deu-se, essencialmente, devido aos menores custos. Este modo não implica a necessidade de investimento no exterior, e permite exportar para outros mercados em simultâneo.

Ainda respetivo ao modo de entrada, a MA recomendou à empresa Y duas possibilidades: a entrada no mercado via exportação através de um importador/distribuidor no mercado ou, por sua vez, através de distribuição moderna, isto é, a realização de operações diretamente envolvidas com a compra e/ou venda de bens e todo o seu processo de fluxo entre o produtor e o consumidor.

Importa destacar que a empresa Y confessou que tomou a decisão pela exportação tendo em consideração a experiência de abertura de uma filial num mercado exterior e de vivenciar um grande aumento de custos de logística e de armazenamento. Esta via da exportação apresenta maior facilidade, enquanto evita o estabelecimento físico no mercado. A presença física no mercado é de significativa relevância, no entanto, apesar da empresa ter esta consciencialização, reconhece que uma filial acarreta variados custos e a necessidade de um agente no mercado, o que também pode trazer desvantagens como a falta de confiança na pessoa e a prestação de serviços ficar dependente do agente. Neste sentido, a opção pela exportação com o auxílio da MA foi encarada como a melhor solução (Anexo 1).

5.5.4 Definição da estratégia de atuação e fases de implementação

Para a penetração na Nigéria, o mercado foi dividido em três grandes segmentos:

Tabela 10- Segmentação do mercado nigeriano (2021)

1	Mercado de rua	O maior mercado da Nigéria e consiste nas papelarias de rua para os consumidores finais, com produtos mais acessíveis em termos de preço e tipicamente de inferior qualidade
2	Mercado empresarial	Produtos essencialmente destinados para o estofo empresarial
3	Mercado premium	Mercado de exclusividade marcado pela diferenciação, com preços superiores

Fonte: Elaboração própria a partir do relatório final da MA para a empresa Y (2021)

Numa fase inicial, definiu-se o seguinte perfil *target* no mercado:

- Livrarias/ *Bookstores*
- Papelarias
- Instituições de ensino

Posteriormente, o espectro foi alargado para os seguintes segmentos:

- Supermercados
- Importadores/Distribuidores de produtos de papelaria e brinquedos educacionais

Tendo em mente o conhecimento sobre o papel das instituições de ensino no setor da papelaria, a estratégia da MA de abordagem ao mercado passou, numa fase inicial, pelo contacto direto através das instituições de ensino. Numa fase posterior, a entrada no mercado foi alargada para os supermercados.

Tabela 11- Fases implementadas para a entrada no mercado nigeriano (2021)

Fase 1 Fase 2	<ul style="list-style-type: none">• Realização do <i>overview</i> do mercado• Realização de uma base de dados com a tipologia dos contactos pretendidos• Início da abordagem aos contactos e follow-up aos contactos prioritários• Reuniões de acompanhamento sempre que necessário
Fase 3 Fase 4	<ul style="list-style-type: none">• Seguimento dos contactos da base de dados• Relatórios mensais• Relatório e reunião final de projeto

Fonte: Elaboração própria a partir do relatório da empresa Y (2021)

Para os dez meses de implementação do projeto foram delineadas quatro fases, tal como disposto na tabela 11.

A primeira fase decorreu durante a primeira quinzena do mês de abril de 2021 e incluiu uma sessão de trabalho nas instalações da empresa Y, de modo a proceder à recolha de informação sobre a empresa e os produtos que oferece, à recolha do material promocional, à troca de impressões sobre questões técnicas e comerciais, à definição do *target* de contactos prioritários e ao aperfeiçoamento dos objetivos e discussão da metodologia de trabalho a desenvolver. Para

além desta, procederam-se a duas sessões de trabalho: uma com a equipa da MA nacional e outra sessão virtual com o apoio da rede externa, que contou com a consultora localizada no mercado da Nigéria.

Seguiram-se, essencialmente, trabalhos de *back-office*, como a pesquisa e *overview* do mercado nigeriano, através do levantamento de informações macroeconómicas a nível económico, cultural e político, sobre a cultura negocial e de informações setoriais, tais como os principais *players* e concorrentes do setor nos mercados-alvo e a respetiva elaboração das suas fichas de mercado, a fim de obter um conhecimento alargado sobre estes aspetos. A fase subsequente envolveu a pré-identificação de parceiros, e implicou a identificação de potenciais clientes e parceiros, de acordo com o perfil anteriormente determinado, a pré-seleção das empresas a serem contactadas na terceira fase e a aprovação por parte da empresa Y dos contactos a realizar no mercado nigeriano. Procedeu-se igualmente à adaptação dos conteúdos comerciais, tais como as apresentações comerciais, as listas de preços e as *newsletters* em termos de conteúdo e a nível linguístico. Houve igualmente a elaboração das bases de dados, ou seja, das listas de potenciais clientes e parceiros que se identificassem com o *target* da empresa. Neste sentido, foram obtidos cento e dez contactos na Nigéria. As duas primeiras fases foram cruciais para a recolha de informação que permitiu a posterior abordagem comercial.

A terceira fase disse respeito ao agendamento de reuniões, em que foram traçados os seguintes objetivos: o reconhecimento dos decisores-chave em cada uma das entidades selecionadas, a apresentação de informação às empresas locais, mais especificamente sobre os produtos, catálogos e condições gerais para o desenvolvimento de uma futura relação de negócio, a realização de contactos telefónicos de *follow-up* e de avaliação do interesse e o agendamento de reuniões e a sua respetiva realização virtual.

Paralelamente, houve a necessidade de personalizar cada um dos contactos no mercado-alvo, pelo estudo do perfil do contacto a ser abordado, adaptação do idioma consoante a necessidade da entidade e pelo envio de *e-mails* de *follow-up* especificados com o estado de cada contacto.

Na última fase, deu-se o acompanhamento comercial às entidades contactadas, ao apoio na priorização de contacto e na ponderação e execução de oportunidades de negócio, à atualização habitual das necessidades e requisitos dos compradores com vista à apresentação de novos orçamentos e propostas, o apoio na logística, condução da negociação de encomendas e em todos

os procedimentos administrativos associados. As três últimas fases prologaram-se pelos meses de maio de 2021 a janeiro de 2022.

A equipa focou-se na pesquisa regular sobre feiras e eventos empresariais/institucionais que pudessem ser de potencial interesse para a empresa nos mercados de destino e nos países circundantes. De forma adicional, desenvolveram-se trabalhos no sentido de promover a presença da empresa Y junto dos potenciais clientes, através da participação como expositor na feira internacional “Paperworld Dubai”. Nesta lógica, foram igualmente executadas ações para disseminar a participação na referida feira internacional, tal como com o envio de *newsletters* alusivas a esta participação. Este esforço levou à realização de, pelo menos, um encontro profissional durante o evento entre a empresa e um dos contactos já estabelecidos e um encontro com um contacto presente na base de dados da MA.

Face ao processo acima descrito, retiraram-se os seguintes resultados diretos:

- Realização de doze reuniões
- Vinte demonstrações de interesse

O resultado da abordagem ao mercado prendeu-se com várias demonstrações de interesse, tais como a realização de reuniões, envios de amostras e de listas de preços, mas sem concretizações finais. Nenhum contacto se concretizou numa parceria comercial, apesar das contínuas e persistentes tentativas.

5.5.5 Barreiras e obstáculos encontrados ao longo do processo de internacionalização

Segundo o *International Business Manager*, no que diz respeito às barreiras internas, devido à experiência nos mercados africanos e ao apoio da MA no mercado, não se encontrou nenhum obstáculo interno que impedisse a abordagem (Anexo 1).

Uma das grandes barreiras externas sentidas foram as diferenças culturais, no que diz respeito à dificuldade de comunicação, os diferentes hábitos e atitudes dos empresários e as diferentes características socioculturais da população. De forma similar, existiu uma grande barreira relacionada ao ambiente de negócio, e uma falta de credibilidade eminente das empresas estrangeiras, na perspetiva dos gestores das empresas nigerianas. Durante a implementação do

projeto, destacou-se um grande ceticismo quanto à validade e credibilidade da empresa Y (Anexo 2).

De acordo com a consultora, grande parte das empresas destacam-se pela burocracia complexa em termos de autonomia hierárquica, em que os responsáveis pelas compras frequentemente não têm autonomia para decidir ou assinar contratos comerciais, sem consultar primeiramente os superiores hierárquicos. Outras empresas não se dispuseram a incorrer em custos de mudança, pois trabalhavam com fornecedores estabelecidos há anos, e não apresentavam motivação para arrecadar com os custos que implicassem a mudança de um fornecedor para outro, mesmo apresentando melhores condições (Anexo 2).

Na perspetiva do gestor internacional, os mercados africanos são sempre mercados de grande imprevisibilidade e de risco e existe sempre a possibilidade das próprias companhias de seguros não assegurarem as exportações – existe uma elevada instabilidade política. Tendo em consideração a experiência da empresa Y no continente africano, destaca casos de clientes que se viram incapazes de proceder a transferências de dinheiro, pelo facto do próprio estado proibir essas transferências. Por este motivo, a empresa Y, no que diz respeito aos países africanos, apenas começou a trabalhar com a Angola, a título exemplificativo, quando se deu a abertura em Portugal de escritórios de clientes angolanos. As transferências provenientes de África podem ser um obstáculo à concretização de negócios, sendo que o estado frequentemente proíbe a saída de divisas e, a partir dessa ordem, as próprias cartas de crédito podem tornar-se ineficazes. De modo a evitar riscos e incertezas no processo, foram estabelecidas apenas duas condições possíveis - pela via de pagamento antecipado ou letra de crédito (Anexo 1).

Segundo o *International Business Manager*, existe, naturalmente, uma grande diferença de preços entre o mercado português e o mercado nigeriano. Os preços estabelecidos pela empresa Y são preços destinados maioritariamente para a Europa e, no caso da Nigéria, existe uma procura elevada por produtos de qualidade e preço inferiores. Os consumidores na Nigéria têm uma elevada sensibilidade ao preço neste setor. Este tipo de produtos de qualidade inferior não pertence à gama de produtos da empresa Y sendo que, nesta lógica, a empresa tomou a decisão de se focar de forma mais significativa no mercado de exclusividade, isto é, na quota do mercado com preços superiores, marcada pela diferenciação, e não pelos custos. No entanto, é reconhecido que o preço é, na sua generalidade, uma grande barreira nos mercados africanos (Anexo 1).

No que diz respeito à necessidade de adaptação dos produtos, existiram vários pedidos de produtos por materiais de menor custo e qualidade, e uma importância dada à flexibilidade na personalização de produtos diferentes do contexto europeu, como cadernos sem capa, apenas com folhas agrafadas. No entanto, a empresa decidiu que este não seria o foco, nem o *mass market* da empresa Y nos mercados emergentes. É ainda necessária uma adaptação de todos os produtos para a língua inglesa e o preço tem de se encontrar obrigatoriamente em dólares americanos (Anexo 1).

De acordo com a consultora, para a entrada na Nigéria, uma empresa tem de ser capaz e estar disposta a realizar adaptações a nível do produto, preço, comunicação, marketing e distribuição. A título exemplificativo, um parceiro pode argumentar que se os bens tiverem um grande diferencial de preços face aos produtos existentes no mercado, pode ser difícil estabelecer uma base de clientes para os produtos importados (Anexo 2).

Segundo o *International Business Manager*, no mesmo tópico, os custos de transporte são, na atualidade, um tópico muito instável. Os preços aumentaram cinco vezes comparativamente com o ano passado, e estão com tendência crescente, o que será uma barreira para a exportação e terá de ter sido em conta. De forma similar, confessou que a distribuição nos mercados africanos é muito complexa, existindo fracas condições a nível de transportes, o que exige esforços maiores em termos de organização.

Num futuro longínquo, a empresa projeta a instalação de uma fábrica no continente africano. É uma possibilidade que a empresa está a ponderar por ser vantajosa, pela questão dos custos de produção inferiores e das dificuldades de transporte. O plano seria iniciar a produção em Marrocos, e começar a alargar as vendas aos mercados anglófonos. Neste sentido, a Nigéria é vital para conquistar os países circundantes. Produzindo localmente, a empresa seria capaz de vender a preços muito inferiores e conquistar maior quota de mercado. Apesar de prever este objetivo a longo prazo, de momento, a empresa continuará apenas a optar pela vida da exportação nos seus mercados. Neste sentido, é possível afirmar que a internacionalização da empresa Y para os mercados emergentes africanos está a ser encarada de forma gradual, com o desenvolvimento de operações graduais na expansão internacional. Atualmente, a empresa tem vantagens de propriedade e de internalização, mas não de localização e por isso opta pela exportação. Se obtivesse vantagens de localização, optaria, por exemplo, pelo IDE, como planeia futuramente.

Em conformidade com o *International Business Manager*, a Nigéria é um mercado imprevisível a nível comportamental e o nível de resposta e de reação é dessemelhante ao da Europa, o que dificulta a comunicação. Para a maioria das empresas europeias, as relações comerciais baseiam-se no contacto diário e semanal, pela via de *e-mails*. De maneira oposta, no contexto empresarial nigeriano, o contacto é esporádico e levado a cabo mensalmente. Mesmo após várias demonstrações de interesse, e apesar de grande insistência por parte da empresa Y, o tempo de resposta mostrou-se demorado, o que dificultou gravemente o projeto. O processo de efetivação de uma reunião de negócios é consideravelmente simples. No entanto, no que diz respeito à concretização de negócio, o processo é lento e o contacto sequencial é laborioso (Anexo 1).

Em concordância com a consultora, as principais diferenças na comunicação em comparação entre um mercado emergente e um mercado desenvolvido consistem no facto de se encontrar com maior facilidade parceiros dispostos ao desenvolvimento de negócios num mercado desenvolvido do que num mercado emergente. Um bom exemplo foi a gama de produtos científicos da empresa Y, que não suscitou muito interesse na Nigéria, ao contrário da Alemanha (Anexo 2).

Conforme explicado pelo *International Business Manager*, as reuniões para a Nigéria foram estabelecidas de forma *online*, devido ao contexto pandémico, o que dificultou o processo, apesar do apoio da consultora. A nível de linguagem, o inglês, apesar da língua universal do negócio, por vezes é difícil de compreender, por ser uma forma *creolizada* do inglês, criando uma barreira linguística. As reuniões eram executadas de forma mais informal - enquanto conduziam, em contexto familiar e frequentemente em ambientes barulhentos. No entanto, é importante reiterar que estas barreiras foram ultrapassáveis durante toda a implementação e não são impeditivas da concretização de negócios.

A maioria das empresas nigerianas não tem acesso aos meios de comunicação e a ligação à rede de *internet* é muito fraca, sendo necessário encontrar meios alternativos de comunicação. Para além disso, o seu acesso à informação *online* é muito restrito, e a divulgação de informação é executada de forma atípica, sendo que os *e-mails* e as *newsletters* se tornavam insuficientes. A esmagadora maioria das empresas não possui nem website, nem *e-mail* empresarial. Existe uma grande desconfiança em relação a ferramentas usadas diariamente por empresas europeias como o *WeTransfer*. As condições a nível de estrutura físicas das empresas são muito inferiores,

comparativamente ao modelo das empresas europeias. Desta forma, muitas empresas não têm qualquer tipo de informação disponível *online*, sendo difícil entender que empresas são verdadeiramente reais. A consultora foi o intermediário crucial que permite distinguir o credível do não credível.

A empresa Y apresentava o hábito de realizar várias visitas ao estrangeiro para a concretização dos negócios. No entanto, com a pandemia da Covid-19, o processo de venda mudou drasticamente do físico para o virtual, o que dificultou a abordagem. A visita ao mercado também estava nos planos da MA para a empresa Y, no entanto, devido ao contexto pandémico, não se pode concretizar.

Segundo a consultora, as tarifas e quotas aplicadas para a geração de receitas e para proteger as indústrias locais através da tributação do comércio internacional podem surgir como um grande obstáculo à concretização de negócios com empresas estrangeiras e devem ser tidas em consideração (Anexo 2).

Em suma, de acordo com a consultora, de uma forma geral, as principais barreiras enfrentadas por uma PME como a empresa Y num mercado emergente face à sua congénere europeia constam na tabela 12:

Tabela 12- Principais barreiras enfrentadas por uma PME num mercado emergente (2022)

Principais barreiras enfrentadas por uma PME num mercado emergente
Diferenças culturais - dificuldade de comunicação com os clientes; os diferentes hábitos e atitudes dos clientes estrangeiros; as diferentes características socioculturais; diferenças no valor atribuído a certos produtos
Riscos cambiais
Diferenças na legislação - a dificuldade com burocracia de exportação e outros documentos
Dificuldade em encontrar o parceiro certo
Barreiras relacionadas com o ambiente empresarial - a falta de credibilidade no mercado
Falta de transparência das leis e regulamentos com as empresas estrangeiras, havendo um tratamento injusto em comparação com as empresas nacionais
Regulamentos financeiros desfavoráveis
Política de importação existente na Nigéria
Risco de crédito e financeiro

Fonte: Elaboração própria a partir de informação prestada na entrevista com a consultora (2022)

Por último, e de acordo com a consultora, uma empresa quando pretende iniciar a sua abordagem na Nigéria tem de ter em consideração os seguintes aspetos sobre o mercado:

- 1- Nos últimos anos, tanto as normas regulamentares fiscais como as financeiras têm sido bastante hostis às empresas que possuem fornecedores internacionais, o que levou à redução da abertura aos negócios das empresas locais;
- 2- Uma proporção significativa das empresas é de propriedade familiar e as empresas constituem, na sua grande maioria, apenas fontes secundárias de rendimento, pelo que pode não existir capacidade para o estabelecimento de parcerias em grande escala;
- 3- Os empresários têm preferência por reuniões presenciais ou conversas telefónicas, ao invés de *e-mails* e mensagens, embora isto tenha sido alterado pela pandemia. O motivo é o receio de serem vítimas de fraude;
- 4- A esmagadora maioria das empresas tem preferência pelos fornecedores que realizam todo o processo de transporte (frete e expedição), e os custos adicionais não constituem um problema se estiverem incluídos;

De modo a superar estas barreiras, as competências que uma empresa deve desenvolver para ser bem-sucedida são as seguintes: estar preparada para providenciar amostras físicas e encontrar uma solução com a empresa local em relação aos transportes e fretes e todo o desafio de importação (Anexo 2).

5.6 Análise SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que permite o planeamento estratégico de uma empresa e resulta da conjugação das iniciais *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (Benzaghta, Elwalda, Erkan & Rahman, 2021). Tornou-se relevante recorrer a uma análise SWOT, de modo a avaliar as competências e fraquezas internas nas quais a empresa Y se deverá apoiar na sua internacionalização para a Nigéria, bem como a análise das oportunidades externas que poderão surgir e das principais ameaças a enfrentar. Esta fundamenta-se na informação fornecida pela MA e empresa Y, nas

entrevistas realizadas, bem como na experiência e conhecimento adquirido no decorrer do estágio, sendo resumida na tabela 13.

Tabela 13- Análise SWOT da empresa Y para a Nigéria

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Leque/ Variedade de produtos apresentada • Design diferenciador dos produtos • Inclusão de uma gama de produtos recicláveis • Existência de variadas certificações de qualidade dos produtos • Flexibilidade em relação às quantidades mínimas de compra • Capacidade de personalização dos produtos • Forte vocação exportadora, com experiência em vários mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de expansão financiado pelo Portugal 2020, dependente de financiamentos governamentais e europeus • Pouca familiaridade com as características do mercado a nível económico, cultural, social e político • Estratégia de comunicação pouco desenvolvida para mercados emergentes
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Grande base de clientes potenciais devido à dimensão da população • Tendência por parte da população a favorecer os produtos estrangeiros importados em detrimento dos produtos locais • Surgimento geral da preocupação com a sustentabilidade no continente africano • Crescimento da importância da Nigéria a nível mundial 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferência geral por produtos de qualidade e preço inferior de grande parte da população nigeriana • Leis hostis às empresas estrangeiras • Conjuntura económico-financeira desfavorável ainda a sofrer consequências pós pandemia da Covid-19 • Distância do mercado • Canais de comunicação pouco desenvolvidos e complexos • Comunicação em inglês por vezes difícil devido ao <i>pidgin</i>

- **Forças**

A empresa Y destaca-se pelo seu profundo conhecimento na transformação de papel e os seus produtos foram, desde a sua fundação, reconhecidos pelos consumidores como de elevada qualidade, sendo o seu principal fator de diferenciação. Para além disso, tem vindo a apostar fortemente na inovação e no design, através dos seus colaboradores qualificados nestas áreas.

Tendo em consideração que a empresa Y detém variadas certificações de qualidade e sendo reconhecido que existe uma falta de credibilidade das empresas estrangeiras na Nigéria, durante a abordagem ao mercado via *e-mail*, incluiu-se em todos os conteúdos promocionais (apresentações comerciais) como principal informação as certificações detidas pela empresa Y, tal como todas as informações relativas à sua capacidade e método de produção e dados pessoais, como a localização.

No atinente à preocupação da empresa Y pelas questões de sustentabilidade e pelo facto de deter uma linha de produtos recicláveis, ligado ao facto da sustentabilidade estar a emergir, em geral, no continente africano, incluíram-se vários envios de *newsletters* a promover a linha reciclável da empresa Y, tal como se reforçou nos *e-mails* e na abordagem telefónica a preocupação da empresa Y em tornar os seus produtos mais sustentáveis a nível ambiental.

A experiência interna em mercados africanos auxiliou na tomada de decisão pelo modo de entrada exportação, sendo que exportando para os PALOP, a empresa já detinha alguma informação sobre o processo de exportação e as vantagens deste modo. Além disso, esta base de clientes estabelecida nos PALOP poderá futuramente servir de apoio ao crescimento da sua atividade exportadora neste continente, tendo em consideração que são mantidas relações com alguns parceiros há vários anos, o que também comprova uma grande satisfação com a empresa a nível de prestação dos seus produtos, mas também dos seus serviços. Reitera-se ainda que a empresa dispõe de um departamento dedicado exclusivamente à internacionalização, com recursos humanos com experiência em mercados internacionais que poderão apoiar os seus parceiros de forma contínua.

- **Fraquezas**

De modo a superar a pouca familiaridade com as características do mercado, principalmente a nível cultural, recorreu-se a duas sessões de esclarecimento, pela consultora experiente nestes mercados, sobre as formas de fazer negócio e características culturais da Nigéria com a empresa

Y. De modo a superar esta dificuldade, a consultora auxiliou na abordagem ao mercado, estando presente em todas as reuniões de negócio.

A consultora revelou-se essencial tendo em consideração a falta de informação das empresas nigerianas *online*, tornando-se complicado encontrar empresas do setor com as quais estabelecer parcerias, tal como verificar se as empresas são legítimas. No futuro, de modo a conseguir estabelecer parcerias de exportação com empresas nigerianas, recomenda-se o apoio de um agente no terreno para facilitar a comunicação e ser capaz de se deslocar a uma empresa.

A estratégia de comunicação da empresa Y e desenvolvida pela Market Access no seu apoio ao mercado, através da aposta nas comunicações no *website*, no envio de *newsletters* e de *e-mails* revelou-se insuficiente neste mercado, tendo em consideração a fraca rede de ligação à *internet* e o pouco uso das redes de comunicação *online*. Neste sentido, recomenda-se uma visita ao mercado aos contactos com os quais já houve uma reunião virtual e o envio de amostras às empresas disponíveis na base de dados. Sendo que os empresários preferem o contacto físico e apresentam uma tendência a privilegiar a ligação criada com o parceiro, o contacto físico com o mercado revela-se imprescindível. Para além disso, de modo a colmatar a estratégia de comunicação pouco desenvolvida para estes mercados, recomenda-se continuar a apostar na recolha de feiras internacionais do setor no mercado nigeriano (tal como a Plastprintpack Nigeria – uma feira de plásticos, produtos químicos, papel e embalagens), bem como a recolha de feiras no continente africano, de modo a obter conhecimentos nos países circundantes.

O facto do projeto de expansão, apoiado pela MA, estar dependente do financiamento pelo programa Portugal 2020 foi considerado como uma fraqueza, pois está dependente de fundos governamentais e europeus em termos de custos. A empresa Y beneficiou deste financiamento por se tratar de um projeto cujo objetivo principal era reforçar a competitividade das PMEs portuguesas.

- **Oportunidades**

A grande base de consumidores permite à empresa Y aproveitar as vantagens que dispõe a nível da qualidade de produtos e de design e destacar-se pela diferenciação e não pelo preço, focando-se num segmento específico da população, mas que ainda tem uma dimensão considerável.

Pelo facto de existir uma tendência geral por parte da população a favorecer produtos estrangeiros, a empresa Y poderá tirar proveito e destacar o país de origem e do nome da empresa Y nas embalagens finais para o consumidor.

- **Ameaças**

Uma das principais ameaças foi o facto de, nos últimos anos, na Nigéria, terem surgido várias leis hostis às empresas estrangeiras, que visam favorecer e proteger as indústrias locais, o que levou a uma grande redução de abertura das empresas locais à concretização de negócios.

De modo a ultrapassar a distância ao mercado e a difícil comunicação em inglês devido ao *pidgin*, salienta-se novamente a presença de um agente no mercado que facilite estas barreiras. Apesar da preferência geral da população por produtos de preço e qualidade inferior, a empresa Y decidiu focar-se num segmento do mercado para produtos com um preço mais elevado. No entanto, no futuro, poderá fazer sentido a criação de uma linha mais simples com produtos de preço inferior, de modo a entrar no mercado do *mass market*.

6. Conclusões

Tendo por base o trabalho desenvolvido ao longo dos capítulos anteriores, dar-se-á lugar à apresentação das principais conclusões obtidas, das limitações do estudo e das recomendações para investigações futuras.

Com o aumento da interdependência das economias a nível mundial, os mercados emergentes têm, nos últimos anos, assumido um papel de destaque, sendo crescente o número de empresas que iniciam os seus processos de expansão para estes países. As organizações, confrontadas com a concorrência e a saturação das economias desenvolvidas, veem nestes mercados uma oportunidade para assegurarem o seu crescimento e sustentabilidade.

É também neste contexto que a participação das PME's no comércio internacional é frequentemente encarada como positiva, principalmente se for realizada através da exportação de serviços e produtos. Apesar da importância da internacionalização, aquando da sua ponderação, é necessário ter em consideração vários aspetos, principalmente se a empresa optar por um mercado emergente.

Este trabalho teve como objetivo final compreender todo o processo de internacionalização da empresa Y, uma PME do setor da papelaria e de artigos de escritório, para um mercado emergente, neste caso, o mercado nigeriano. Para tal, foram analisadas as motivações dessa escolha, bem como o modo de entrada e as barreiras enfrentadas ao longo da sua abordagem ao mercado nigeriano.

A realização deste relatório recorreu a uma revisão de literatura variada que se revelou fundamental para desenvolver o estudo de caso. Para esse estudo foram também fundamentais duas entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram aplicadas à empresa em análise, assim como à consultora que apoiou o projeto de expansão para a Nigéria. Deste modo, foi possível confrontar as informações obtidas com a literatura estudada.

Os resultados do estudo mostraram que as motivações da empresa Y para a seleção deste mercado estão diretamente relacionadas com as potencialidades do mercado nigeriano, isto é, pela sua grande dimensão, pela sua alargada rede de consumidores, pela extensa população estudantil que consome produtos de papelaria e escritório e, finalmente, por ser percebido como uma boa “porta de entrada” para os países circundantes. Identicamente ao referido e defendido na literatura abordada, no caso da empresa Y a exportação é o modo de entrada selecionado, que,

de forma genérica, é o mais usado pelas PMEs, tendo em consideração os menores recursos que estas empresas tipicamente dispõem. Este modo não implica a necessidade de investimento no exterior, sendo por isso menos arriscado, permitindo a exportação para outros mercados em simultâneo. Relativamente aos entraves encontrados destacam-se principalmente as diferenças culturais e a falta de credibilidade que é atribuída na Nigéria às empresas estrangeiras. Apesar deste facto, os produtos estrangeiros são apreciados, em geral, pela população nigeriana. Um grande obstáculo à concretização de negócios futuramente poderá ser igualmente a aplicação de tarifas e quotas, destinadas a gerar receitas e para proteger as indústrias locais, comprovando-se, desta forma, uma vez mais, o defendido por vários autores na revisão de literatura.

O mercado nigeriano foi encarado pela empresa Y como um mercado de médio risco e imprevisibilidade, onde existe a possibilidade de instabilidade política que pode impedir a concretização de negócios, nomeadamente através da proibição por parte dos governos das transferências para o estrangeiro. Para além disto, é um mercado com um nível de resposta e de reação muito lento, em que existe uma complexa burocracia e hierarquia nas empresas. A esmagadora maioria das empresas é de propriedade familiar e as empresas constituem, na sua grande maioria, fontes secundárias de rendimento, não havendo espaço para o desenvolvimento de parcerias em grande escala, devendo-se optar pela criação de pequenas parcerias, como foi o caso da empresa Y.

Várias teorias existentes na literatura, que foram construídas, regra geral, com base em estudos de países desenvolvidos, comprovaram-se também no mercado da Nigéria. Este foi o caso da teoria do *network*. O *networking* é muito relevante e a relação estabelecida com o parceiro é mais importante do que as próprias condições e custos do negócio, sendo que existe a tendência de a empresa permanecer com o mesmo fornecedor durante anos, mesmo existindo fornecedores que apresentem melhores preços e condições.

Atualmente, a empresa tem vantagens de propriedade e de internalização, mas não de localização e por isso opta pela exportação. Se obtivesse vantagens de localização, optaria, por exemplo, pelo IDE, como planeia futuramente. Tendo em consideração a localização estratégica da Nigéria para os países circundantes, a longo prazo, a empresa prevê a instalação de uma fábrica no continente africano, comprovando-se, desta forma, a pertinência do modelo de Uppsala e o paradigma OLI.

A empresa Y indicou querer destacar-se pela diferenciação e não pelos custos, sendo que os seus produtos são considerados como valiosos, raros e inimitáveis, podendo, deste modo, competir com os produtos locais no mercado nigeriano, como defendido na visão baseada nos recursos. A visão baseada nas instituições defende que as forças institucionais afetam os processos e a tomada de decisões das organizações, o que se comprovou neste estudo de caso, tendo em consideração o papel de relevo dos governos nigerianos, que poderão dificultar a realização de negócios.

Em suma, os principais riscos para uma PME como a empresa Y no mercado nigeriano serão as diferenças culturais, os regulamentos financeiros desfavoráveis, a política de importação existente na Nigéria, os riscos de crédito e financeiros e os riscos cambiais.

De facto, os resultados obtidos no estudo evidenciam que os esforços realizados pela Market Access foram insuficientes, não tendo o plano de expansão culminado num efetivo desenvolvimento de uma parceria comercial. O processo relativo aos contactos revelou-se célere inicialmente, mas moroso para o estabelecimento de parcerias, apesar dos constantes esforços da consultora. Tendo em consideração as características apresentadas pelo mercado, a consultora recomenda as visitas de negócio ao mercado usando os contactos com os quais foram realizadas reuniões virtuais, de modo a acelerar o processo de criação de parcerias. Tendo em consideração a fraca rede de ligação à *internet* e o pouco uso dado aos *e-mails*, recomenda-se o envio de produtos-amostra para os contactos, em vez de ferramentas tradicionais como as *newsletters*.

Cabe destacar as vantagens que este estudo traz à Market Access, nomeadamente o aumento de conhecimento e experiência da consultora neste tipo de mercado emergente, e a sua aplicabilidade a empresários que procuram exportar para a Nigéria. Não obstante, existiram limitações na aplicabilidade do estudo, ligadas à tipologia de investigação - um estudo de caso - e por essa razão, não se poder aplicar de forma generalizada a todas as empresas ainda que do mesmo setor. Além disso, o anonimato e a confidencialidade solicitada pela empresa interferiram no desenvolvimento deste estudo, ao não permitirem o aprofundamento de certas dimensões da análise.

Perante a relevância da temática dos mercados emergentes na atualidade e a carência de investigações nesta área, recomenda-se, em estudos futuros, a realização de mais entrevistas a empresas exportadoras de variados setores, tendo por base o ponto de partida iniciado por este relatório.

Referências bibliográficas

- Agência Lusa. (2022, julho 2). Portugal e Nigéria aprofundam cooperação política, cultural e para igualdade de género. Observador. Retirado de: <https://observador.pt/2022/07/02/portugal-e-nigeria-aprofundam-cooperacao-politica-cultural-e-para-igualdade-de-genero/>
- AICEP. (2022). Portugal Exporta Mercado Nigéria. Retirado de: <https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/ng/nigeria>
- Akbar, Y. H., Bortoluzzi, G., & Tracogna, A. (2014). Beyond entry mode–SME escalation in emerging markets: a conceptual framework. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 7(4), 326-340. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2014.064452>
- Alon, I. (2001). The use of franchising by US-based retailers. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 111-122. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00011>
- Alon, I., Jaffe, E., Prange, C., & Vianelli, D. (2017). *Global Marketing: Strategy, Practice, and Cases*. New York: Routledge.
- Alon, L. & Jaffe, E. (2013). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*. New York: McGraw-Hill.
- Amado, J. (2017). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (3ª ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra. <https://doi.org/10.14195/978-989-26-1390-1>
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review*, 11(3), 347-363. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)
- Arnold, D. J., & Quelch, J. A. (1998). New strategies in emerging markets. *Sloan Management Review*, 40(1), 7-20. <https://doi.org/10.2307/1556394>
- Asteriou, D., Masatci, K., & Pilbeam, K. (2016). Exchange rate volatility and international trade: International evidence from the MINT countries. *Economic Modelling*, 58, 133–140. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2016.05.006>

- Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., & Ratajczak-Mrozek, M. (2021). The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs. *Journal of Business Research*, *129*, 96–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.042>
- Banco de Portugal. (2022). Quadros do setor. Retirado de: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, *27*(6), 643–650. doi:10.1177/014920630102700602
- Bartlett, C. A. & Beamish, P. W. (2011). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. Cambridge: McGraw-Hill Higher Education.
- Ben-Salha, O., Abid, A., & El-Montasser, G. (2022). Linear and Nonlinear Causal Linkages Between Exports and Growth in Next Eleven Economies. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-33. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00958-3>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, *6*(1), 55-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. (5^a ed.). Essex: Prentice Hall
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Obloj, K. (2008). Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future. *Entrepreneurship theory and practice*, *32*(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00213.x>
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, *4*(2), 115-131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of international business studies*, *46*(1), 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>

- Cavusgil, S.T., & Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business research*, 15(3), 221-235. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90025-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(87)90025-7)
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796–820. <https://doi.org/10.1108/03090560310465152>
- Coase, R.H, (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Commisceo-Global. (2022). How Do The Top 50 Economies of the World Rank in Business Culture Complexity? Retirado de: <https://www.commisceo-global.com/resources/bcci>
- Comissão Europeia. (2021). SME definition. Retirado de: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en
- Country Economy. (2021). Nigeria GDP - Gross Domestic Product. Retirado de: <https://countryeconomy.com/gdp/nigeria>
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: management international review*, 39(3), 223-256.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2014). *Understanding multinationals from emerging markets*. Reino Unido: Cambridge University Press.
- Cuervo-Cazurra, A., & Narula, R. (2015). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of MNE motives. *The Multinational Business Review*, 23, 2-14. <https://doi.org/10.1108/MBR-03-2015-0010>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall/Pearson Education.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (2011). *International Business*. (8^aed.). Wiley.

- Dana, L. P., Etemad, H., & Wright, R. W. (1999). The impact of globalization on SMEs. *Global Focus*, 11(4), 93-105.
- Dana, L. P. (2001). Networks, internationalization & policy. *Small Business Economics*, 16(2), 57-62. <https://doi.org/10.1023/A:1011199116576>
- Daszkiewicz, N. & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation*. Gdansk University of Technology Publishers.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage
- Diao, X., McMillan, M., Rodrik, D. (2017). The recent growth boom in developing economies: a structural change perspective. NBER Working Paper N. 23132.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In E. B. Ohlin, P.-O. Hesselborn, & P. M. Wijkman, *The International Allocation of Economic Activity* (pp. 395-418). London: Palgrave Macmillan.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 1-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- El-Gohary, H., Edwards, D., Eid, R., & Huang, J. (2013). Choice of export entry mode by developing economies SMEs: An empirical investigation of Egyptian SMEs. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 29(2), 113-133. <https://doi.org/10.1108/JEAS-09-2013-0030>
- Entrevista (2022a). International Business Manager da empresa Y.
- Entrevista (2022b). Consultora Internacional da Market Access.

- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1-21
<https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00319.x>
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor
- Fowler, D. (2005). Licensing. *Journal of Library Administration*, 42(3-4), 177-197.
https://doi.org/10.1300/J111v42n03_12
- Gaillard, J. (2010). Measuring research and development in developing countries: Main characteristics and implications for the Frascati manual. *Science, Technology and Society*, 15(1), 77–111.
<https://doi.org/10.1177/097172180901500104>
- Gannon, J., Roper, A., & Doherty, L. (2010). The impact of hotel management contracting on IHRM practices: understanding the bricks and brains split. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 638-658. <https://doi.org/10.1108/09596111011053783>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- Ghemawat, P., & Altman, S. A. (2016). Emerging Economies: Differences and Distances 1. *AIB Insights*, 16(4), 7-10. <https://doi.org/10.46697/001c.16874>
- Hagiu, A., & Clipici, E. (2009). The internationalization strategy in a global age. *The International Conference on Economics and Administration*, University of Bucharest.
- Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195–210. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.06.001>
- Hessels, J., & Kemna, M. (2008). Internationalization of European SMEs towards emerging markets. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*. Netherlands Ministry of Economic Affairs, 1-17.
- Hofstede, G. (1983). National cultures revisited. *Behavior Science Research*, 18(4), 285-305.
<https://doi.org/10.1177/106939718301800403>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: Mcgraw-hill.
- Hofstede Insights. (2022). Country comparison tool. Retirado de: <https://www.hofstede-insights.com/>

- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of management journal*, 43(3), 249-267. <https://doi.org/10.5465/1556394>
- Huang, Y., & Sternquist, B. (2007). Retailers' foreign market entry decisions: An institutional perspective. *International Business Review*, 16(5), 613–629. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.06.005>
- Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). The role of business support organisations in the process of retailer internationalisation. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 371–388. <https://doi.org/10.1080/09593960903331378>
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press.
- ICEX. (2020). Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior. Retirado de: <https://icex.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/NG/agenda?idPais=NG>
- INE. (2022a). O que se considera uma PME (micro, pequena e média empresa)? Retirado de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt
- INE. (2022b). Produtos produzidos na indústria, por tipo de produtos. Retirado de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0002723&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt
- Instituto Camões. (2022). Acordo Cultural entre Portugal e a Nigéria – Acordo de Cooperação Cultural e Educacional. Retirado de: <https://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cultura-portuguesa/cooperacao-cultural/acordo-nigeria>
- ITC Trade Map. (2021a). Bilateral trade between Nigeria and Portugal in 2021- Product: TOTAL All products. Retirado de: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=1%7c566%7c%7c620%7c%7cTOTAL%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1>
- ITC Trade Map. (2021b). List of supplying markets for the product imported by Portugal in 2021. Retirado de:

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c620%7c%7c%7c4802%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Johanson, J., & Vahlne J-E. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in industrial systems—a network approach. In *Knowledge, networks and power* (pp. 111-132). London: Palgrave Macmillan

Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. doi:10.1057/jibs.2009.24

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*. Hoboken: Financial Times Prentice Hall.

Katsikea, E. S., Theodosiou, M., Morgan, R. E., & Papavassiliou, N. (2005). Export market expansion strategies of direct-selling small and medium-sized firms: implications for export sales management activities. *Journal of International Marketing*, 13(2), 57-92. <https://doi.org/10.1509/jimk.13.2.57.6485>

Kearney, C. (2012). Emerging markets research: Trends, issues and future directions. *Emerging Markets Review*, 13(2), 159-183. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.01.003>

Kindleberger, C. P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven: Yale University Press.

Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>

Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1186-1214. <https://doi.org/10.1108/03090560410548933>

- Lamin, A., & Livanis, G. (2013). Agglomeration, catch-up and the liability of foreignness in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 44(6), 579-606. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.14>
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: Review, assessment, and synthesis. *Journal of international marketing*, 3(1), 29-43. <https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103>
- Lindlof, T. R. & Taylor B. C. (2002). *Qualitative Communication Research Methods*. Thousand Oaks. California: Sage
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of international business studies*, 35(5), 350-370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400099>
- Luo, Y. (1999). *Entry and cooperative strategies in international business expansion*. London: Quorum Books
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Market Access. (2021). Market Access- Especialistas em Internacionalização. Retirado de: <https://marketaccess-global.com/>
- Market Access. (2020). Manual de Gestão.
- Mcauley, A. (2010). Looking back, going forward: reflecting on research into the SME internationalisation process. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(1), 21-41. <https://doi.org/10.1108/14715201011060858>
- McKinsey Global Institute (2018). Outperformers: High-growth emerging economies and the companies the companies that propel them. Retirado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and%20growth/outperformers-high-growth-emerging-economies-and-the-companies-that%20propel-them?cid=eml-web>
- Meneses, R., Silva, C. S., & Pinho, J.C. (2018). *Marketing Internacional Negócios à Escala Global*. Portugal: Actual Editora.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*, 13(S2), 99-118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>

- Miloloza, H. (2015). Distance Factors and Croatian Export Obstacles in the EU15: Cage Approach. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 13(3), 434–449. <https://doi.org/10.7906/indecs.13.3.8>
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10–20. <https://doi.org/10.1108/135276011111104269>
- Mody, A. (2004). "What Is an Emerging Market?". IMF Working Paper No. WP/04/177. <https://doi.org/10.5089/9781451858907.001>
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72. <https://doi.org/10.1509/jimk.10.3.49.19540>
- Moghaddam, K., Sethi, D., Weber, T., & Wu, J. (2014). The smirk of emerging market firms: a modification of the Dunning's typology of internationalization motivations. *Journal of International Management*, 20(3), 359-374. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2014.01.002>
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of international management*, 16(1), 60-77. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.09.002>
- National Bureau of Statistics. (2022). Nigerian Gross Domestic Product Report (Q1 2022). Retirado de: <https://nigerianstat.gov.ng/elibrary/read/1241175>
- Nigerian Investment Promotion. (2019). BIC Acquires Nigeria's Leading Writing Instrument Manufacturer. Retirado de: <https://www.nipc.gov.ng/2019/07/26/bic-acquires-nigerias-leading-writing-instrument-manufacturer/>
- Nurfarida, I. N., Mukhlis, I., & Murwani, F. D. (2022). The Internationalization of SMEs: Motives and Barriers. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5, 1749-1756. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i5-43>
- OCDE. (2020). Glossary for Barriers to SME Access to International Markets. Retirado de: <https://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccessstointernationalmarkets.htm>
- O'Neill, J. (2018 abril 22). The 'Next Eleven' and the world economy. Gulf Times. Retirado de: <https://www.gulf-times.com/story/590011/The-Next-Eleven-andthe-world-economy>

- Osondu, M. O. (2015). Membership in the multilateral economic organizations: an evaluation of Nigeria's participation in ECOWAS (1985–2014). *International Journal of Development and Management Review*, 10(1), 95-109. <https://doi.org/10.4314/ijdmr.v10i1>
- Pananond, P. (2015), Motives for foreign direct investment: a view from emerging market multinationals. *Multinational Business Review*, 23(1), 77-86. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0008>
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, 39(5), 920-936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Peng, M. W. (2009). *Global strategy*. South-Western: Cengage Learning.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>
- Pillania, R.K. (2009). Multinationals and emerging markets. *Business Strategy Series*, 10(2), 100-103. <https://doi.org/10.1108/17515630910942232>
- Pirju, I.S. (2011). Specific Approaches in Cross Cultural Management Research in Geert Hofstede's Studies. *Acta Universitatis Danubius Communicatio*, 5(1), 33-39.
- Portal Diplomático. (2019). Nigéria – Relações Diplomáticas. Retirado de: <https://portaldiplomatico.mne.gov.pt/relacoesbilaterais/paises-geral/nigeria>
- Porter, M. E. (1980). *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability*. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Relatório Final Interno da Market Access para a empresa Y. (2021).
- Robu, M. (2013). The dynamic and importance of SMEs in economy. *The USV annals of economics and public administration*, 13(1 (17)), 84-89.

- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476–497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Sekliuckiene, J. (2013). Lithuanian companies in emerging markets: internationalization motives and barriers. *Economics and Management*, 18(1), 124-133. <https://doi.org/10.5755/j01.em.18.1.3782>
- Sharma, D. D., & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International marketing review*, 4(4), 20-29. <https://doi.org/10.1108/eb008339>
- Singh, S. (2010). *Handbook of business practices and growth in emerging markets*. Hackensack: World Scientific.
- Statista. (2021). Nigeria- Statistics & Facts. Retirado de: <https://www.statista.com/topics/2386/nigeria/#dossierKeyfigures>
- Statista. (2022). Annual production value of the manufacture of paper and paper products in Portugal from 2011 to 2020. Retirado de: <https://www.statista.com/statistics/427692/production-value-manufacturing-paper-industry-portugal/>
- Stiglitz, J. E. (2003). Globalization and growth in emerging markets and the New Economy. *Journal of Policy Modeling*, 25(5), 505–524. <https://doi.org/10.7916/D8P55ZBX>
- Storr, V.H., John, A. (2018). Why Use Qualitative Methods to Study Culture in Economic Life? *Experimental Economics and Culture*. In *Emerald Publishing Limited*, 20, 25-51. <https://doi.org/10.1108/S0193-230620180000020002>
- The World Factbook. (2022). Explore All Countries – Nigeria. Retirado de: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/nigeria/>
- Tokas, K., & Deb, A. K. (2020). CAGE distance framework and bilateral trade flows: case of India. *Management Research Review*, 43(10), 1157–1181. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2019-0386>
- Trading Economics. (2022). Nigeria Unemployment Rate. Retirado de: <https://tradingeconomics.com/nigeria/unemployment-rate>

- Transparency International. (2021). Country data. Retirado de: <https://www.transparency.org/en/countries/nigeria>
- UNCTAD. (2021). World investment report 2021. Investing in Sustainable Recovery. Retirado de: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf
- UNCTAD. (2022). Country Classification. Retirado de: <https://unctadstat.unctad.org/en/classifications.html>
- UNDP. (2022). Nigeria- Human development summary capturing achievements in the HDI and complementary metrics that estimate gender gaps, inequality, planetary pressures and poverty. Retirado de: <https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/NGA>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management, 14*(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Welch, L. S., Benito, G. R. G., & Petersen, B. (2007). *Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology, 87*(3), 548-577. <https://doi.org/10.1086/227496>
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of management studies, 42*(1), 1-33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x>
- Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies, 41*(7), 1013-1029. <https://doi.org/10.1080/00343400601120288>
- Xu, D., & Meyer, K. E. (2013). Linking Theory and Context: Strategy Research in Emerging Economies after Wright et al. (2005). *Journal of Management Studies, 50*(7), 1322–1346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01051.x>
- Yan, H., Hu, X., & Liu, Y. (2020). The international market selection of Chinese SMEs: How institutional influence overrides psychic distance. *International Business Review, 29*(4), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101703>

- Yin, R.K. (2009). *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. (4^a ed.). California: Sage Publications.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management journal*, 38(2), 341-363. <https://doi.org/10.5465/256683>
- Zainal, Z. (2007). The Case Study as a Research Method. *Jurnal Kemanusiaan*, 5(1),1-6. <https://doi.org/10.4135/9781473915480.n2>
- Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183–205. <https://doi.org/10.1002/tie.20092>
- 6wresearch. (2022). Nigeria Writing And Marking Instrument Market (2020-2026). Retirado de: <https://www.6wresearch.com/industry-report/nigeria-writing-and-marking-instrument-market-2020-2026>

Anexos

Anexo 1: Questões da entrevista ao International Business Manager da empresa Y

No âmbito de um trabalho final de mestrado em Negócios Internacionais da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, pretende-se compreender o processo de internacionalização, incluindo as motivações e dificuldades enfrentadas na entrada no mercado da Nigéria. O tratamento dos dados recolhidos será feito de forma agregada e confidencial, sendo o mesmo realizado com fins meramente académicos. Todos os dados são tratados de forma agregada e toda a informação é confidencial. Será ainda mantido o anonimato que a organização pretende para este trabalho de investigação.

A empresa e o entrevistado

1. Seria capaz de fazer um breve resumo do seu percurso profissional na empresa Y?
2. Pode falar-me brevemente sobre a empresa Y e as suas linhas de produto?
3. Quando surgiu a primeira decisão de expansão internacional da empresa Y?
4. A empresa começou a internacionalização pela exportação? E em que ano? Possui alguma filial no estrangeiro?
5. Em que mercados é que se encontra atualmente presente e ativa? Quais são os principais mercados onde a empresa opera?
6. Atualmente qual é o tipo de atividade internacional que a empresa Y pratica em mercados emergentes (exportação, filial,...)
7. Qual é a principal linha de produtos exportada? Qual é o tipo de cliente na atividade exportadora (B2B, B2C ou ambos)?
8. Qual a quota da exportação em relação ao volume total de vendas?

Motivações/ Modo de entrada/ Barreiras encontradas ao longo do processo

9. Como é que selecionaram o mercado da Nigéria? Quais foram as principais motivações que levaram à escolha de um mercado emergente, em específico da Nigéria?

- Aumento da competitividade
- Ampliação da carteira de clientes
- Possibilidade de crescimento
- Melhoria do desempenho financeiro/ Aumento das margens de lucro
- Benefícios fiscais
- Redução da dependência do mercado interno/ Estagnação ou declínio das vendas internas
- Excesso de produção
- Economias de escala/ Diminuição dos custos operacionais

10. Como tomaram a consciência que existia uma oportunidade nesse mercado? Quais foram as fontes de informação para essa tomada de consciência?

11. Quais foram as principais dificuldades internas (dentro da empresa) sentidas? O que fizeram em termos de preparação? E durante/ após a abordagem?

- Especificidades do produto/ preços/ Dificuldades na adaptação dos produtos ao mercado/ Dificuldade em adaptar preços
- Barreiras de carácter financeiro
- Barreiras relacionadas com a logística e distribuição e promoção do produto no mercado (Dificuldade em encontrar uma rede de distribuição/ Elevados custos de transporte)
- Falta de informação sobre o mercado/ Falta de informação fidedigna / Dificuldade em contactar clientes no estrangeiro
- Falta de experiência em mercados internacionais/ emergentes
- Escassez de recursos humanos/ Falta de tempo da gestão para a internacionalização
- Falta de visão da gestão
- Própria complexidade de fazer negócios no exterior

12. Tiveram alguma perceção de riscos/incerteza no processo de expansão ao mercado nigeriano? Quais? Como conseguiram superá-los? Considera o mercado nigeriano, um mercado com elevada incerteza e risco (risco político)?

13. Quais foram as principais barreiras externas que enfrentaram?

- Diferenças culturais (Dificuldade de comunicação com os clientes/ Diferentes hábitos/atitudes de clientes estrangeiros/ Diferentes características socioculturais/ Diferenças de linguagem verbais/não, verbais)
- Condições económicas pobres/deteriorantes no estrangeiro/ Instabilidade política/ Corrupção/ Desigualdade de rendimentos
- Riscos cambiais em moeda estrangeira
- Diferenças na legislação (Dificuldade na papelada de exportação e outros documentos)
- Dificuldade em encontrar um parceiro certo
- Barreiras relacionadas com os clientes/ concorrentes estrangeiros
- Barreiras relacionadas com o ambiente de negócios (Falta de credibilidade no mercado)
- Barreiras tarifárias/ Tratamento injusto em comparação com as empresas nacionais em matéria fiscal ou de elegibilidade para afiliação:/. As leis e regulamentos não são transparentes no país estrangeiro / Normas restritivas em matéria de saúde, segurança e técnicas
- Regras e regulamentos domésticos desfavoráveis/ Restrições à circulação de pessoas/negócios (tais como problemas na obtenção de vistos, quotas, duração limitada da estadia, etc.)

14. Considera que as diferenças culturais, linguísticas e de costumes foram uma grande barreira à abordagem a este mercado?

15. Qual foi a razão pelo modo de entrada escolhido (exportação)? Porque não optaram por outro modo de internacionalização?

- Sem necessidade de investimentos no mercado exterior / Permite investir noutros mercado em simultâneo
- Possibilidade de desenvolvimento de economias de escala
- Acesso gradual ao mercado externo
- Custos baixos de transporte/ Baixas barreiras tarifárias (Não traz vantagem a produção estar fisicamente perto do mercado)
- Não há necessidade de elevadas operações de marketing
- Produtos são estandardizados e não requerem adaptações locais

16. O *networking* foi importante para a empresa operar na Nigéria?

17. Houve necessidade de adaptação local em termos de produto/marketing/ comunicação/ preço e distribuição?

18. Há normas específicas (técnicas, legais ou normativas) para a comercialização de produtos de papelaria/ brinquedos na Nigéria?

19. Quais as principais vantagens do mercado selecionado?

- Dimensão do mercado/ Número crescente de consumidores (Oportunidade para aumentar a quota de mercado e a produção- Potencial do mercado)
- Custos de produção/ mão de obra mais barata
- Taxa de PIB crescente
- Diferenciação apercebida entre concorrentes
- Fatores ambientais: clima regulamentar, grau de aceitação social

20. Qual foi a estratégia de internacionalização que melhor se adequa à empresa Y?

- A internacionalização da empresa Y é levada a cabo de forma progressiva, com o desenvolvimento de operações graduais na expansão internacional (A começar pelas exportações - têm intenções de criar um subsidiária um dia)?
- A empresa Y tem vantagens de propriedade, de internalização, mas não de localização e por isso opta pela exportação. Se tivesse vantagens de localização, optaria, por exemplo, pelo IDE.
- A empresa Y decidiu por exportação. Porque não IDE? Se existissem vantagens de localização, teria optado pelo IDE?
- Os produtos da empresa Y têm as seguintes características (valiosos, raros, inimitáveis) e oferecem uma vantagem competitiva face aos concorrentes nos mercados internacionais. A empresa Y consegue produzir a um custo inferior aos concorrentes ou ter uma diferenciação que faça com que os clientes paguem um preço superior?

21. Em relação ao desenvolvimento global da Nigéria, quais são as principais oportunidades/ameaças que prevê para a empresa Y nos próximos 5 anos?

Resultados e conclusões da abordagem ao mercado

22. Qual foi o resultado da abordagem ao mercado?

23. Como avalia o impacto na empresa Y da internacionalização para esse mercado? Tendo em conta a informação que possui no momento, faria algo de diferente no processo de internacionalização?

24. A empresa Y está presente noutra mercado emergente? São mercados em que vão continuar a apostar? Existe um mercado emergente específico em que queiram comercializar no futuro?

25. Na sua opinião, quais são as chaves do sucesso na internacionalização para mercados emergentes? Que competências deve uma empresa desenvolver para ser bem-sucedida?

O papel da Market Access e da consultora local

26. A existência de uma rede (consultora no mercado especializada em mercados africanos) facilitou as barreiras culturais?

27. Qual a avaliação que faz sobre o apoio da Market Access na abordagem ao mercado da Nigéria?

Obrigada pelas suas respostas!

Anexo 2: Questões da entrevista à consultora especializada em mercados africanos

In the scope of the final work of the master's degree in International Business of the School of Economics and Management of the University of Minho, it is intended to understand the internationalization process, including the motivations and difficulties faced in entering the Nigerian market. The treatment of the collected data and information will be done in a confidential way, being the same done for academic purposes only.

1. Would you be able to give a brief summary of your professional career?
2. What is important for a company to take into consideration when it wants to start its approach to an emerging market?
3. What are the main differences in communicating with an emerging market and a developed market?
4. What are the main barriers (cultural/political/...) that were felt in the company's approach to the Nigerian market? Or to the general approach to Nigeria?
5. What are the main risks for an SME entering an emerging market?
6. Do you consider Nigeria a market with high uncertainty and risk? How would you characterize Nigeria for doing business? Is networking common/does a lot of business get done through relationships?
7. What are the main external barriers for companies entering Nigeria?
 - Cultural differences (Difficulty communicating with customers/Different habits and attitudes of foreign customers/Different socio-cultural characteristics/Verbal and non-verbal language differences)
 - Poor/deteriorating economic conditions abroad/ Political instability/ Corruption/ Income inequality - Foreign currency exchange risks
 - Differences in legislation (Difficulty with export paperwork and other documents) - Difficulty in finding the right partner)
 - Barriers related to foreign customers/competitors
 - Barriers related to the business environment (Lack of credibility in the market)
 - Tariff barriers/ Unfair treatment compared to domestic companies on tax or eligibility for affiliation /Laws and regulations are not transparent in the foreign country / Restrictive health, safety, and technical standards

- Unfavourable domestic rules and regulations/ Restrictions on movement of people/business (such as problems in obtaining visas, quotas, limited duration of stay, etc.)

8. To enter the Nigerian market, does a company have to adapt product/price/ communication/ marketing and distribution?

9. Are there specific standards (technical, legal, or regulatory) for marketing stationery/toy products in Nigeria?

10. In your opinion, what are the main advantages of the Nigerian market for companies?

11. Regarding Nigeria's overall development, what are the main threats/opportunities you foresee in the next 5 years? What are the key trends in emerging markets (Nigeria)?

12. In your opinion, what are the keys to success in internationalization to Nigeria? What skills should a company develop to be successful?

Thank you for your answers!