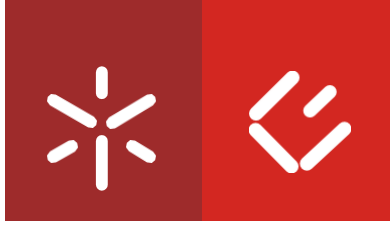


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Sandra Leticia Cardoso Bastos

**Dificuldades e barreiras no processo  
de internacionalização de empresas: o  
caso da exportação**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Sandra Leticia Cardoso Bastos

**Dificuldades e barreiras no processo de internacionalização de empresas: o caso da exportação**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Maria Helena 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**

Foram várias as pessoas que contribuíram para o desenvolvimento e concretização desta dissertação. Assim sendo, não poderia de deixar de agradecer e lembrar cada uma delas.

Aos meus pais, por me incentivarem e apoiarem de forma incondicional em todos os projetos da minha vida, pelas palavras sábias e pelo amor de sempre. Eles que vangloriam incessantemente os meus êxitos. São luz e exemplo na minha vida. Aos meus pais Carla e José, a melhor claque da minha vida, o meu maior obrigada.

À minha família e aos meus amigos por acreditarem sempre em mim, por nunca me deixarem desistir e por todo o apoio, eles sabem quem são.

À Bruna pelos risos, pela entreajuda e por todos os momentos vividos, mas sobretudo pela amizade de sempre.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Helena Guimarães, pela dedicação e disponibilidade ao longo deste projeto, bem como pela partilha de conhecimento e pelas valiosas críticas.

A todos que, direta ou indiretamente, participam na minha vida e acreditam em mim.

A Deus, por me ter levado até ao fim em mais uma longa jornada.

A todos, o meu profundo e reconhecido agradecimento.

*I realized that I 'm searching, searching for what I really want in life. And you know what?*

*I have absolutely no idea what that is.*

Barney Stinson

## **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**

**Título:** Dificuldades e barreiras no processo de internacionalização de empresas: o caso da exportação

As empresas que desejam iniciar a sua internacionalização podem ser movidas por fortes incentivos e motivações. No entanto, apesar deste desejo de internacionalização, as empresas irão confrontar-se com diversos obstáculos e dificuldades que devem ser adequadamente considerados. Estas dificuldades acarretam desafios vários à capacidade de a empresa desenvolver as suas operações fora do país de origem, pois elas envolvem riscos e incerteza. A atividade internacional pode constituir uma oportunidade de melhoria no desempenho das empresas, tornando-as mais eficientes e desta forma levando-as a alcançar maiores vantagens competitivas, mas é igualmente pertinente que estas identifiquem previamente as dificuldades que se colocam à sua expansão internacional. As empresas que têm uma boa gestão em todos os níveis da sua estrutura poderão conseguir, em princípio, um melhor desempenho nas suas atividades nos mercados estrangeiros. Além disso, uma boa gestão das operações internacionais requer também a capacidade de a empresa identificar possíveis barreiras associadas a todo o processo de internacionalização e conhecimento sobre como melhor as enfrentar e ultrapassar.

Este estudo teve como objetivo principal a sistematização das principais dificuldades e barreiras associadas à internacionalização dos negócios que a literatura tem vindo a identificar e a analisar, mais especificamente as barreiras à exportação, e contempla ainda a análise das barreiras enfrentadas por duas empresas portuguesas de dimensão distinta (uma PME e uma multinacional) e de setores diferentes – carpintaria e setor alimentar, respetivamente. O estudo recorre à realização de entrevistas às duas empresas. Conclui-se que independentemente da dimensão das empresas e dos setores de atividade há obstáculos com que ambos os tipos de empresas se defrontam e outros que não são considerados obstáculos por empresas de maior dimensão, ou que mais facilmente os podem ultrapassar, pois têm mais recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

**Palavras-chave:** barreiras à exportação, barreiras à internacionalização, exportação direta, exportação indireta, internacionalização.

## **Abstract**

**Title:** Difficulties and barriers in the process of internationalizing companies: the case of exporting

Companies wishing to start internationalizing can be driven by strong incentives and motivations. However, despite this desire to internationalize, companies will face various obstacles and difficulties that must be properly considered. These difficulties pose various challenges to the company's ability to develop its operations outside its country of origin, as they involve risks and uncertainty. International activity can be an opportunity to improve companies performance, making them more efficient and thus leading them to achieve greater competitive advantages, but it is equally important for them to be able to identify, beforehand, the difficulties facing their international expansion. Companies that have good management at all levels of their structure will, in principle, be able to perform better in their activities in foreign markets. In addition, good management of international operations also requires the company's ability to identify possible barriers associated with the whole internationalization process and knowledge of how best to face and overcome them.

The main objective of this study was to systematize the main difficulties and barriers associated with the internationalization of businesses that literature has been identifying and analysing, more specifically exportation barriers, and it also includes an analysis of the barriers faced by two Portuguese companies of different sizes (an SME and a multinational) and from different sectors - carpentry and the food sector, respectively. The study used interviews with both companies. It concludes that regardless of the size of the companies and the sectors of activity, there can be obstacles faced by both types of companies and others which are not considered obstacles by larger companies, or which are easier to overcome because they have more human, financial and technological resources.

**Keywords:** export barriers, barriers to internationalization, direct export, indirect export, internationalization.



## Índice Geral

<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema do estudo e problema a analisar .....	1
1.2. Objetivos da investigação .....	1
1.3. Contributos esperados .....	2
1.4. Metodologia .....	2
1.5. Estrutura da dissertação .....	3
<b>2. Internacionalização.....</b>	<b>3</b>
2.1. Definição do conceito de Internacionalização.....	3
2.2. Modos de entrada no mercado externo: o caso da exportação .....	5
2.2.1. Exportação Direta.....	6
2.2.2. Exportação Indireta .....	8
<b>3. Barreiras à internacionalização .....</b>	<b>9</b>
3.1. Considerações introdutórias .....	9
3.2. Identificação das principais barreiras à internacionalização e desafios que colocam às empresas.....	11
3.3. As barreiras no caso das PME.....	18
3.4. Medidas para ultrapassar as barreiras à internacionalização .....	19
<b>4. As barreiras à internacionalização – análise de dois casos .....</b>	<b>20</b>
4.1. As empresas entrevistadas.....	20
4.1.1. A empresa agroalimentar – Paladin.....	20
4.1.2. A Carpintaria Aires Lda .....	21
<b>5. Análise e Discussão das entrevistas .....</b>	<b>22</b>
<b>6. Conclusão .....</b>	<b>27</b>
<b>7. Referências bibliográficas.....</b>	<b>28</b>
<b>8. Outra bibliografia consultada .....</b>	<b>32</b>
<b>9. Anexo – Entrevistas.....</b>	<b>33</b>
A1. Guião das entrevistas .....	33
A2. Transcrições das entrevistas .....	34

## **Índice de Figuras**

Figura 1:Fatores que condicionam a escolha do modo de entrada .....	5
Figura 2:Tipos de exportação: direta e indireta .....	8
Figura 3: Categorias de barreiras, segundo Leonidou .....	18

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Principais barreiras à internacionalização.....	16
---	----

## **1. Introdução**

### **1.1. Tema do estudo e problema a analisar**

Este trabalho incide sobre o tema das barreiras à internacionalização nos processos de exportação, um tema que, na minha opinião, tem relevância prática e científica. Perante desafios e falta de certeza no que aos negócios globais diz respeito, existem diversas barreiras que se manifestam no comércio internacional.

Com a crescente globalização, integração crescente dos mercados e uma maior interligação das atividades económicas a uma escala global, é cada vez maior a necessidade de as empresas internacionalizarem as suas atividades, uma vez que, o fenómeno da internacionalização e a exportação em particular, podem levar a um aumento das competências de uma empresa e consequentemente permitir que a organização esteja mais bem preparada para lidar com os riscos do negócio (Kaputa, Paluš, & Vlosky, 2016). Além disso, quando as empresas atuam nos mercados estrangeiros, beneficiam da concorrência internacional, o que lhes permite uma maior participação nos mercados externos, dando-lhe a oportunidade de se tornarem também mais competitivas no mercado doméstico.

Assim, empresas que pretendem competir a nível internacional e crescer no mercado estrangeiro têm de considerar a internacionalização como uma estratégia para o seu desenvolvimento e muitas vezes como um imperativo. Neste contexto, a primeira abordagem para a internacionalização das empresas deve passar pela identificação das motivações que as levam a atuar nesses novos mercados.

No entanto, a entrada em novos mercados nem sempre é bem-sucedida porque surgem diversos impedimentos que limitam a capacidade de as empresas atuarem no ambiente externo. Esses impedimentos atrasam o progresso no caminho para a internacionalização e podem até mesmo levar a empresa a abandonar por completo as operações no estrangeiro, diminuindo o seu desempenho financeiro.

Assim, a questão de investigação deste trabalho pode ser definida do seguinte modo: "Quais os principais obstáculos que limitam o potencial das empresas para explorar oportunidades de negócio no exterior?"

### **1.2. Objetivos da investigação**

Os objetivos desta dissertação serão:

- Perceber os motivos que levam as empresas a considerar a necessidade de se internacionalizarem perante uma economia global, caracterizada por um número crescente de transações internacionais;
- Identificar as barreiras que as empresas enfrentam nas suas iniciativas de internacionalização;

- Identificar as razões internas que limitam o potencial das empresas para explorar oportunidades no mercado externo (eventuais recursos limitados, estratégias de marketing inadequadas, falta de capacidade produtiva, entre outros);
- Identificar as barreiras externas que as empresas podem enfrentar nos novos mercados, a sua diversidade e complexidade (eventuais barreiras regulatórias nacionais, diferenças culturais), uma vez que, o desconhecimento destas especificidades nos mercados externos pode acarretar problemas que dificultam ou impedem o sucesso da internacionalização das empresas;
- Analisar quais as estratégias que as empresas usam para contornar as barreiras (internas e externas) e o desconhecimento dos mercados.

### **1.3. Contributos esperados**

Quanto aos resultados procurou-se que este estudo aprofundasse a compreensão sobre o fenómeno das barreiras à internacionalização contribuindo para o aumento do conhecimento no que concerne às limitações no processo de internacionalização no contexto organizacional das empresas.

### **1.4. Metodologia**

O paradigma que mais se adequa à investigação deste trabalho é o Interpretativismo, uma vez que, se procura analisar uma realidade socialmente construída, subjetiva e múltipla. A abordagem adotada é dedutiva, uma vez que se parte do conhecimento existente na literatura sobre barreiras à internacionalização e depois se testa esse conhecimento através de observações específicas usando o caso de duas empresas concretas. Assim a estratégia adotada foi, primeiro, a análise de fontes secundárias com informação de natureza qualitativa, para poder descrever o fenómeno em profundidade e saber interpretá-lo. As fontes secundárias incluíram artigos académicos, capítulos de livros, relatórios de organizações, entre outros. Em segundo lugar analisaram-se os dois casos também numa abordagem qualitativa, que se caracteriza por analisar o mundo empírico num ambiente natural, dando valor ao contacto direto do investigador com o ambiente e a situação em estudo. Através da adoção desta abordagem qualitativa aos dois casos, os dados não são apenas recolhidos, mas também interpretados e analisados (Demo, 2001). Também segundo Barañano (2004), esta pesquisa qualitativa permite compreender o fenómeno em causa, recolher dados estruturados, captar o contexto na totalidade, e analisar os dados recolhidos de forma organizada para permitir a compreensão e interpretação das experiências do investigador.

Nos dois casos analisados foi utilizada a entrevista como método de recolha de dados qualitativos sobre as barreiras à internacionalização enfrentadas por duas empresas de dimensão diferente, para procurar confirmar as conclusões da literatura existente sobre o tema em estudo. A realização de entrevistas permite a recolha de

informações e de dados para responder a uma determinada questão de investigação (Kaplan & Duchon, 1988), que no caso vertente é a interrogação sobre quais os principais obstáculos que limitam o potencial das empresas para explorar oportunidades de negócio no exterior.

## **1.5. Estrutura da dissertação**

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos.

Inicia-se com a introdução, onde se explica o interesse da temática escolhida e da sua relevância, bem como os principais objetivos do estudo e a metodologia adotada.

No segundo capítulo dá-se início à revisão da literatura, onde são explorados alguns conceitos base para o estudo, como a definição do conceito de internacionalização, a apresentação dos diferentes modos de entrada neste processo e a distinção entre exportação direta e indireta.

No terceiro capítulo são mencionadas as principais barreiras no processo de internacionalização, abordando ainda o caso específico das PME e apresentando-se algumas medidas que ajudam as empresas a ultrapassar os desafios que podem surgir quando exploram oportunidades no mercado externo.

O quarto capítulo descreve a investigação empírica feita ao longo do trabalho. Apresenta-se a amostra do estudo e os setores de atividade de ambas as empresas entrevistadas – uma multinacional e uma PME.

No penúltimo capítulo estão presentes a análise e discussão dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas e a sua relação com a literatura estudada.

O último capítulo apresenta as principais conclusões da dissertação com base no enquadramento teórico e na metodologia.

São ainda apresentadas as referências usadas no texto e outra bibliografia utilizada ao longo deste trabalho. O Anexo contém o guião das entrevistas e a transcrição das mesmas.

## **2. Internacionalização**

### **2.1. Definição do conceito de Internacionalização**

Com o crescimento da globalização e a evolução constante dos mercados mundiais, as empresas sentiram a necessidade de se internacionalizarem. A internacionalização implica a adoção de operações fora do país de origem da organização, e é muitas vezes inevitável para a sobrevivência da empresa. A intensificação das atividades internacionais das empresas e o envolvimento empresarial na economia mundial têm vindo a tornar-se cada vez mais relevantes tanto para as organizações individualmente como para os países, podendo aumentar a prosperidade nacional (Morgan & Katsikeas, 1997).

O conceito de internacionalização é definido de forma distinta por diferentes autores. A internacionalização pode ser entendida como a expansão das atividades económicas das empresas para além dos mercados nacionais. Para Mathews (2006) a ideia de internacionalização diz respeito às múltiplas conexões da economia global que “empurram” as organizações para ambientes exteriores às suas fronteiras, através de relações contratuais, de licenciamento ou outros tipos de transação. Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) acompanham Mathews (2006), afirmando que a internacionalização está intimamente ligada ao conceito de expansão geográfica e por isso, trata-se essencialmente de atividades económicas de uma empresa ou organização para além das fronteiras nacionais.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização é um processo onde as empresas, de forma gradual, aumentam o seu envolvimento internacional. Estes autores defendem que a expansão dos negócios por parte de uma empresa é um processo de aprendizagem - a empresa vai adquirindo, ao longo do tempo, experiência no exterior que lhe permite a continuação do seu desenvolvimento, bem como a melhoria das suas relações com os mercados externos. Também para Calof e Beamish (1995), internacionalizar é um processo em que as empresas devem adaptar as suas operações à atividade internacional, seja a nível de estratégia ou até mesmo de recursos, estrutura e capital. A expansão das suas estratégias de produtos-mercados para outros países, traduz-se na réplica, total ou parcial, da sua cadeia de operações (Freire, 1997). O conceito de internacionalização com base no entendimento de Hollensen (2011), também se refere ao processo que ocorre quando a empresa cresce ao nível de I&D, produção, vendas e outras atividades de negócio nos mercados estrangeiros.

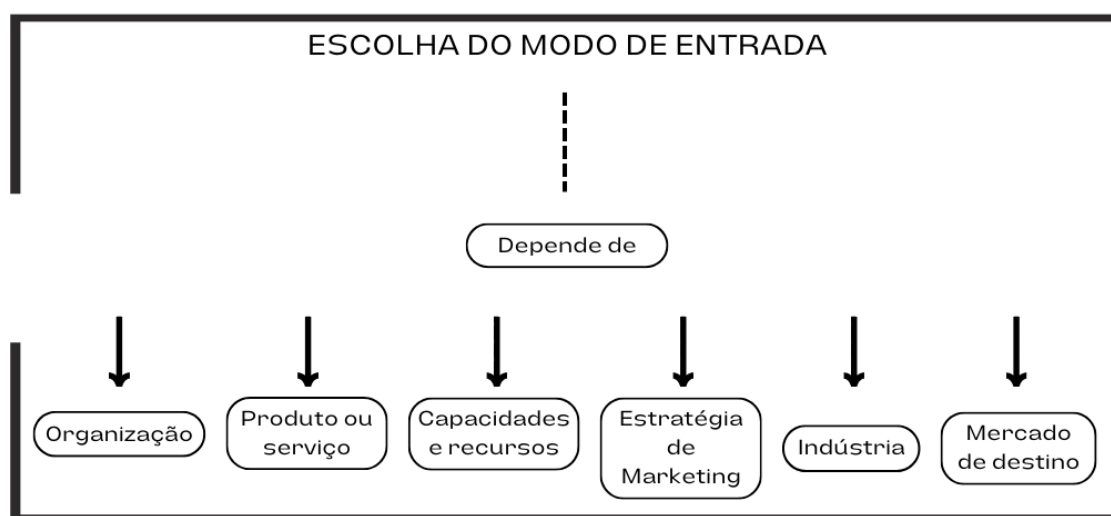
Embora não seja possível ter uma definição amplamente aceite pela comunidade científica, as definições de internacionalização apontam para a ideia de comercialização fora do país de origem da organização e para a ideia de se tratar de um processo.

O facto é que o processo de internacionalização coloca uma empresa num novo cenário, que se caracteriza por níveis mais altos de incerteza e risco. A internacionalização é, pois, uma decisão estratégica que implica a identificação dos produtos a colocar nos mercados internacionais, dos mercados a atingir e dos modos de entrada mais adequados. Desta forma, as empresas tendem a explorar os mercados que melhor conhecem e onde a incerteza e o risco são menores, ampliando gradualmente as suas atividades no estrangeiro à medida que aumentam o seu conhecimento acerca dos mercados (Monteiro, 2016). De todo modo, a internacionalização pode ajudar as empresas a capitalizar oportunidades em novos mercados e a protegê-las dos seus principais concorrentes globais, porque expandindo além-fronteiras, poderão conseguir adquirir mais recursos, mais tecnologia e eficiência, satisfazer melhor os clientes e assim, alcançar vantagens competitivas. Nestas situações, a administração ou a gestão da empresa é, muitas vezes, obrigada a ajustar a estrutura do negócio para se adaptar aos novos ambientes externos.

## 2.2. Modos de entrada no mercado externo: o caso da exportação

No processo de internacionalização de uma empresa, a seleção do modo de entrada é uma das decisões mais complexas. Escolher qual o modo de entrada mais apropriado à organização é uma decisão estratégica muito importante (Nakos & Brouters, 2002). No momento da decisão de início de operações no estrangeiro, cada empresa tem à sua disposição uma panóplia de alternativas. Por isso precisam de encontrar a estratégia mais adequada para gerir de forma eficaz as suas operações e conseqüentemente para entrar nos mercados externos mais facilmente (Anderson & Gatignon, 1986; Hill, Hwang & Kim, 1990; Tersptra & Sarathy, 1991).

A forma mais adequada para a internacionalização de uma organização irá depender do seu tamanho, do produto/bem ou serviço que oferece, das suas capacidades e recursos, da estratégia de marketing de que dispõe, da indústria na qual está inserida ou até mesmo do mercado de destino para onde a empresa irá estabelecer a sua atividade internacional (Ver tabela 1). A empresa deverá avaliar todas as alternativas ao seu dispor e tentar tomar as melhores opções estratégicas.



adaptado de Gannon, M. (1993)

**Figura 1: Fatores que condicionam a escolha do modo de entrada**

Os principais modos de entrada são: exportação, licenciamento, *franchising*, contratos de gestão, contratos chave na mão, subcontratação, alianças estratégicas, investimento direto estrangeiro (IDE) e *joint-ventures*. Nesta secção, centramo-nos sobre o modo de internacionalização designado de exportação, uma vez que o objetivo desta dissertação é a análise das barreiras à exportação.

De acordo com Kraus (2000), exportação é o ato de vender produtos e/ou serviços para países ou mercados estrangeiros. Segundo Cavusgil (2010) as empresas que iniciam a sua internacionalização pela primeira vez



costumam optar pela exportação como estratégia, usando-a depois como plataforma para futuras expansões, através de outros modos de entrada. Leonidou, Katsikeas, & Coudounaris (2010) afirmam que a forma mais simples, barata e rápida de entrar noutros mercados é através da exportação, sendo esta um “transporte” rápido no acesso a mercados estrangeiros (Beamish & Lu, 2001). A exportação é um dos modos de entrada mais utilizado, uma vez que apresenta menos envolvimento e riscos para a empresa (Root, 1994). Este modo de entrada é uma forma mais fácil de estabelecer uma comunicação direta e aberta com os intermediários e clientes no país de destino, estando assim mais facilitada a superação de algumas barreiras nomeadamente as diferenças culturais e linguísticas (Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2002).

Importa mencionar ainda que, a decisão de exportar nem sempre é tomada devido à existência de uma motivação interna da empresa em si. A empresa poderá decidir exportar porque surgiu um agente de mudança externo (um cliente estrangeiro, por exemplo) que justifica a decisão de exportar e criar, assim, uma oportunidade de negócio no exterior. Quando a exportação tem como destino um número reduzido de importadores sem a necessidade de adaptação dos produtos ou serviços aos consumidores dos mercados de destino, a empresa tende a beneficiar de economias de escala <sup>1</sup>. No entanto, o aproveitamento de economias de escala pode originar margens de lucro baixas, uma forte dependência dos clientes importadores da empresa, bem como consequências negativas na capacidade de a empresa adaptar os seus produtos e estratégias de venda às tendências dos mercados.

De forma geral, é possível usar duas formas de exportação como modo de entrada: a exportação direta e a exportação indireta. A escolha do tipo de exportação a adotar deve ter sempre em conta os objetivos da empresa, e esta deve avaliar as vantagens e desvantagens associadas à sua escolha.

### **2.2.1. Exportação Direta**

A exportação direta acontece quando a empresa exporta diretamente para o mercado de destino, sem intermediários no país de origem. É um tipo de exportação que usualmente acontece quando o vendedor viu o seu mercado crescer o suficiente de forma a justificar a realização da sua própria atividade de exportação (AICEP Portugal Global, 2002).

Hortinha e Viana (2009) consideram que na exportação direta a organização está mais envolvida diretamente, executando a maioria das operações em relação ao mercado externo. Neste modo de entrada, a empresa executa a maior parte das operações ao longo do processo de exportação, ao invés de as entregar a outras organizações, e detém um maior controlo da função de marketing. Assim, o estudo dos mercados onde a empresa pretende atuar, a distribuição dos produtos, questões logísticas ou o estabelecimento de preços, são exemplos de tarefas desempenhadas pela própria empresa.

---

<sup>1</sup> Nas economias de escala, as organizações produzem um volume mais elevado e os custos médios de produção por unidade tendem a diminuir. Isto ocorre porque a empresa pode disseminar os seus custos fixos por um maior número de unidades produzidas (Marshall, 1890).

Neste modo de entrada, o recurso a filiais nos mercados de origem são uma forma de exportação direta mais avançada que permite um domínio maior nos canais de distribuição, sendo possível o armazenamento de produtos que poderão depois ser canalizados diretamente para retalhistas ou para o consumidor final. Apesar da criação de uma filial implicar custos avultados, esta permite maiores margens de lucro e um maior conhecimento do mercado. Hortinha e Viana (2009) identificaram várias decisões que podem ser ponderadas pelas empresas aquando da escolha deste tipo de exportação:

I. Departamento baseado no país de origem: a criação deste departamento é considerada, pelos autores, muito importante para a realização da exportação direta; ele pode ser estruturado de três formas - criação de um departamento dentro da própria empresa exportadora; departamento de exportação autónomo ou filial de exportação.

II. Vendedor residente ou não-residente: no caso do vendedor residente, este é enviado para o exterior onde irá residir continuamente, podendo equiparar-se a uma filial local. No caso do vendedor não-residente, ele situa-se no país da empresa-mãe, deslocando-se ao exterior apenas de forma esporádica. Estes vendedores residentes e não-residentes poderão assumir funções como: informar clientes, obter encomendas, criar relações de confiança com os clientes estrangeiros, recolher informações sobre a concorrência ou os produtos concorrentes, por exemplo.

III. Distribuidores e agentes localizados no exterior: estes asseguram à empresa exportadora a comercialização dos seus produtos no mercado externo. Estes distribuidores e agentes irão assumir os riscos associados à comercialização do produto e são responsáveis pelas questões logísticas, bem como pela apresentação dos produtos a potenciais clientes de forma a tentar a sua venda. Assim, a escolha dos distribuidores e agentes é uma tarefa de extrema importância e deve estar alinhada com os objetivos da empresa no exterior, sendo necessário que ela defina o perfil ideal destes candidatos, que poderão depois assumir várias funções:

- a) agente no exterior (está localizado no estrangeiro e assume responsabilidade pelos produtos da empresa);
- b) retalhista no estrangeiro (a empresa exportadora vende o produto ao retalhista, que depois o vende ao cliente final);
- c) trading (desempenha funções de armazenamento, transporte, financiamento ou contratação de seguros, e pode também trabalhar com produtos de outras marcas);
- d) concessionário (tem os direitos exclusivos da marca para uma determinada área geográfica; presta assistência técnica e não trabalha com os produtos da concorrência).

A principal vantagem da exportação direta é o maior controlo sobre as operações no mercado, bem como, a mais fácil obtenção de informação relativa a outros mercados estrangeiros ou o aumento da experiência no exterior, por exemplo. Este tipo de exportação tem grande potencial de retorno, o que é uma vantagem, em contraste com o risco e investimento mais elevados que ocorrem no caso da exportação indireta (Hortinha e Viana, 2006).

### 2.2.2. Exportação Indireta

Na exportação indireta a empresa realiza a exportação através de um intermediário nacional, que depois envia o produto/serviço para o mercado do cliente final. Hollensen (2007) considera que na exportação indireta as vendas que as empresas realizam podem ser comparadas a uma venda doméstica, uma vez que, os produtos são levados para o mercado exterior por organizações independentes à empresa-mãe. Hortinha e Viana (2009) notam que como na exportação indireta os produtos/serviços chegam além-fronteiras através de outras entidades, não existe grande envolvimento por parte da empresa-mãe no processo de exportação. Esta forma de exportação permite que a empresa mantenha a mesma atuação (termos e condições da venda, embalagem do produto, protocolos de expedição, etc.) para todos os seus clientes, independentemente da sua localização.

O esquema seguinte apresenta uma síntese das principais características destes dois tipos de exportação: a exportação direta e indireta.



adaptado de Hortinha e Viana (2006)

**Figura 2: Tipos de exportação: direta e indireta**

Hortinha e Viana (2009) subdividiram a exportação indireta em: ativa e ocasional reativa. Na exportação indireta ativa a empresa faz um esforço continuado para aumentar o seu volume de exportações, já na exportação indireta ocasional reativa a empresa vai exportando para satisfazer uma procura ocasional e esporádica quando recebe encomendas, com o objetivo de aumentar o seu volume de vendas.

Por seu turno, Hollensen (2007) dividiu os principais modos de entrada através da exportação indireta em quatro categorias:

- I. Agente de compras para a exportação (trata-se de um representante cuja função é identificar potenciais clientes vendedores, receber encomendas ou negociar preços, por exemplo);
- II. Empresas de gestão de exportação (trata-se de empresas especializadas no processo e que por isso, têm ao seu dispor uma variedade de clientes. Estas empresas representam outras e executam os seus negócios);
- III. Empresa *trading* exportadora (são empresas que operam apenas no comércio internacional, comprando a mercadoria diretamente aos produtores e depois revendem-na noutros mercados. O objetivo desta ação é promover o crescimento dos exportadores e tem associada a si várias vantagens para a empresa que contrata a *trading* para a exportação, tais como: ausência de custos na pesquisa de mercados, ausência de despesas na elaboração de documentação e segurança para quem realiza as trocas comerciais, nos pagamentos, uma vez que, são realizados na moeda nacional);
- IV. *Piggyback* (consiste numa empresa produtora com pouca experiência que vende e distribui os seus produtos através de outra empresa cuja rede de distribuição é maior e que já opera em vários mercados internacionais).

### **3. Barreiras à internacionalização**

#### **3.1. Considerações introdutórias**

Num mundo marcado pela globalização, a internacionalização das empresas desempenha um papel cada vez mais fundamental e preponderante no desenvolvimento de um país, gerando riqueza de forma direta e indireta e convertendo-se numa das “chaves” para o seu crescimento económico. Do ponto de vista da empresa, a internacionalização constitui uma oportunidade crucial para expandir a sua atividade e para avaliar a sua possível vantagem competitiva relativamente às demais, tal como mencionado anteriormente.

No entanto, é necessário atender aos principais entraves enfrentados pelas empresas ao longo do seu processo de internacionalização. Embora as empresas possam ter fortes motivações para se internacionalizarem existem também inúmeras barreiras com as quais se defrontam até conseguirem alcançar sucesso no seu processo de evolução no exterior. As barreiras à internacionalização representam restrições ou constrangimentos suscetíveis

de dificultar ou até de impossibilitar, por serem intransponíveis, o desenvolvimento de operações em mercados estrangeiros, apesar da motivação e capacidade da empresa para o fazer (Leonidou, 2004). Dunning (1988) afirma que a decisão de internacionalizar é resultado de uma comparação entre fatores que motivam esta decisão e as suas respetivas barreiras. Ou seja, a decisão de expandir um negócio não está unicamente associada às oportunidades que poderão advir desta decisão, mas também depende das barreiras que podem afetar o sucesso da expansão para o exterior ao longo de todo o processo. Desta forma, os gestores dos mais variados departamentos de uma empresa devem analisar de forma cuidada as barreiras com que se poderão defrontar no mercado externo na sua respetiva área de atuação, e em seguida verificar a possibilidade de contornar essas mesmas barreiras, de forma a que a decisão de avançar ou não para um processo de internacionalização seja devidamente informada.

Leonidou (2004) observou que as barreiras à internacionalização podem ser encontradas em qualquer fase do processo de internacionalização e a sua natureza pode variar de uma fase da internacionalização para a outra. Desta forma, o autor concluiu que se a empresa não conseguir lidar com a exportação numa fase inicial do processo (fase de pré-exportação) irá, muito provavelmente, retirar-se do processo de exportação, pois essas dificuldades irão persistir e não ser superadas nas fases seguintes. Assim, segundo o autor, a identificação de problemas em cada fase do processo de internacionalização é de grande importância para reconhecer quais as barreiras que bloqueiam o movimento de uma empresa de uma etapa para a outra (Leonidou et al., 2002).

Desta forma, as barreiras à entrada no novo mercado, mas também aquelas que poderão existir durante ao desenvolvimento da atividade nesse mercado, condicionam a decisão das empresas de se internacionalizarem. Todas as restrições ao nível da atitude, das infraestruturas ou das operações organizacionais que dificultem a capacidade da organização em iniciar, desenvolver e sustentar operações internacionais devem entender-se como barreiras que se apresentam às empresas no seu processo de internacionalização (Leonidou, 1998). Para além destas restrições, importa considerar também que a entrada em mercados internacionais implica a atração de novos consumidores com culturas e hábitos heterogéneos que podem representar dificuldades adicionais a ultrapassar no processo de internacionalização. Estes entraves e o seu impacto podem variar em função do setor de atividade, dos modelos de negócio, do grau de internacionalização da empresa, do país onde ela se localiza, do país no qual pretende iniciar ou expandir operações e, das características dos seus mercados, mas também varia consoante cada situação específica. Desta forma, é fundamental que as empresas organizem e elaborem estratégias eficazes para identificar e superar todos estes entraves, uma vez que a ampliação das operações para novos mercados não é um processo simples.

### **3.2. Identificação das principais barreiras à internacionalização e desafios que colocam às empresas**

Com o aumento dos negócios e da concorrência internacional, torna-se particularmente importante para as empresas ter uma adequada compreensão das barreiras à internacionalização e dos seus efeitos e consequências. Ao longo dos anos surgiram vários estudos, que estão referenciados abaixo e na tabela 1, e que têm identificado os tipos de barreiras aos negócios internacionais, procurando apurar quais os principais fatores que podem criar dificuldades para as empresas no processo de internacionalização, ou inibi-las de enveredarem pela atividade internacional.

Algumas das principais barreiras ao processo de internacionalização das empresas incluem, por exemplo, recursos financeiros insuficientes, desconhecimento dos mercados, falta de profissionais qualificados, falta de apoio e compromisso da equipa de gestão ao longo do processo, falta de capacidade produtiva ou de canais de distribuição, estratégias de marketing inadequadas, falta de incentivos governamentais à internacionalização e ainda leis e regulamentos de transações internacionais bastante restritos. Além disso, outras dificuldades perturbam os negócios internacionais das empresas, nomeadamente a existência de procedimentos administrativos complexos no país de destino, e a discriminação de empresas estrangeiras por parte do país de destino pelo facto de esse país adotar legislação restritiva. Aliado a todos estes fatores existe ainda o desconhecimento das características dos mercados internacionais e as barreiras culturais, que podem também acarretar problemas à empresa ao longo do processo.

No início dos anos setenta, Johanson e Wiedersheim-Paul (1977), identificaram como os maiores obstáculos à internacionalização, a falta de conhecimento e de recursos, as características estruturais da empresa, tais como o seu tamanho, e a intensidade de investigação e desenvolvimento (I&D).

Em 1980, Rabino identificou, no seu estudo, não apenas os problemas reais enfrentados pelas empresas que exportam. Neste estudo intensivo, o autor atentou a cinco principais problemas e colocou-os por ordem de importância: documentação, seleção de distribuidores confiáveis, barreiras não-tarifárias, cartas de crédito e, em último, a comunicação com os clientes. Para além dos problemas concretos o autor também se debruçou sobre a perceção destas empresas exportadoras em relação aos motivos pelos quais as suas rivais não exportam.

Miesenbock (1988) chegou à conclusão de que os desafios mais frequentemente mencionados no contexto da internacionalização das empresas incluíam a insuficiência de recursos financeiros, as restrições impostas pelos governos estrangeiros, as elevadas tarifas de exportação e a falta de conexões com os mercados estrangeiros, especialmente no que diz respeito à distribuição de produtos. Assim, estes obstáculos foram identificados pelo autor como obstáculos comuns que as empresas enfrentam ao expandir as suas operações internacionalmente.

A Comissão Europeia (European Commission, 2004) identifica o custo do processo de internacionalização como a barreira mais referida pelas empresas (custos associados à análise de mercado, assessoria jurídica,

tradução de documentos, adaptação de produtos ao mercado externo e risco comercial). Assim, os custos e as limitações financeiras das empresas são considerados como importantes entraves à internacionalização. Segundo a Comissão Europeia algumas barreiras, como a desvalorização da moeda ou a regulamentação restritiva, são comuns a todas as empresas, independentemente do seu tamanho ou setor de atividade.

Por sua vez, Hollensen (2008) destacou uma série de obstáculos que as empresas frequentemente enfrentam na fase imediatamente anterior à internacionalização via exportação. Esses obstáculos incluem a falta de recursos financeiros e conhecimento insuficiente sobre mercados estrangeiros, a ausência de contactos e conexões estabelecidas no exterior, a dificuldade em encontrar canais de distribuição adequados em mercados estrangeiros, a incapacidade de atender à procura dos mercados internacionais devido à capacidade de produção insuficiente, e uma excessiva dedicação aos mercados nacionais, barreiras estas que resultam em falta de comprometimento com a exportação.

Já Morgan (1997) considera que cada fase do processo de internacionalização tem as suas dificuldades específicas. De acordo com o autor, as barreiras à internacionalização podem ser abordadas de duas formas: as empresas que ainda não se internacionalizaram e as dificuldades sentidas por empresas já internacionalizadas. O autor menciona a falta de recursos humanos qualificados, bem como a “distância psíquica” como sendo fatores que podem levar as empresas a não investir na sua internacionalização. Relativamente à “distância psíquica”, o autor entendeu-a como a dificuldade de adequação cultural dos produtos, as preferências e tendências diferentes entre países, e ainda idiomas distintos nos mercados externos.

Para Forner (1999) a distinção das barreiras é apresentada de forma mais categorizada, sendo que, o autor as divide em cinco tipos:

- I. Barreiras financeiras (riscos nas taxas de câmbio ou dificuldades na obtenção de financiamento a nível internacional);
- II. Barreiras de marketing (dificuldade na obtenção de informação sobre clientes e mercados externos);
- III. Barreiras de procedimentos (questões burocráticas, documentação e logística);
- IV. Barreiras técnicas e de adaptação (adaptar produtos ao mercado para onde se realiza a internacionalização e serviços de pós-venda);
- V. Barreiras de prática e negócios internacionais (dificuldades impostas pelos governos nas relações entre clientes estrangeiros e práticas de comércio internacional).

Por outro lado, Suarez-Ortega (2003) identifica como as principais barreiras associadas ao processo de internacionalização as seguintes:

- I. ignorância sobre a disponibilidade de assistência ao processo de internacionalização;
- II. reduzida consciência por parte das empresas dos benefícios económicos e não económicos que os mercados estrangeiros oferecem;
- III. falta de informação sobre os mercados potenciais;
- IV. escassez de recursos humanos qualificados para trabalhar nos mercados estrangeiros;
- V. limitado *know-how* sobre formas de entrada num novo mercado.

Em 2006, Barnes, Chakrabarti e Palihawadana citaram como principal barreira que as organizações enfrentam no seu processo de expansão internacional, a dificuldade de contactar potenciais clientes no exterior. Estes autores afirmam ainda que apesar dos potenciais lucros, crescimento de negócio e do grande tamanho do mercado estrangeiro serem motivações para as empresas se aventurarem em mercados externos, encontrar o parceiro de negócio ideal pode tornar-se numa das principais barreiras no processo de internacionalizar. Aliado a estas existem barreiras secundárias, como: fraca organização empresarial, ausência de um departamento responsável pelos mercados externos, falta de financiamento para exportar e falta de informação sobre os mercados estrangeiros.

Autores como Cavusgil & Zou (1994), Campbell (1996), Ramaseshan & Soutar (1996), Morgan (1997), Shaw & Darroch (2004) e Tesfom & Lutz (2006) consideram que as barreiras à internacionalização podem ter origem na empresa em si, e conseqüentemente, estar associadas a fatores como: posicionamento da empresa, produtos e serviços que a empresa oferece, recursos que a empresa dispõe, entre outros. Desta forma, surgem como entraves à internacionalização com origem na empresa a concentração praticamente exclusiva no mercado doméstico, a fraca capacidade de produção da empresa, a falta de capital para inovação (que normalmente oferece às empresas uma maior competitividade através do design e da imagem da marca, por exemplo), a carência de recursos humanos qualificados, a dificuldade de delinear uma estratégia que permita preços competitivos ou até mesmo, a falta de conhecimento no que diz respeito aos mercados internacionais o que leva a uma quase inexistente ligação a outras empresas internacionais.

Por outro lado, Cavusgil et al. (1987, 1994), Leonidou (1994), Barkema et al. (1996), Cateora & Graham (2001), Lu & Beamish (2001), Shaw et al. (2004), Bhattacharya & Wheatley (2006), Hollensen (2007), e Arbaugh et al. (2008), entre outros, debruçam-se sobre as barreiras que podem ser oriundas do meio externo, agregando-as em três grandes grupos:

- I. Características gerais do mercado;
- II. Características comerciais e económicas;
- III. Características políticas.



Relativamente às características gerais do mercado, trata-se da concorrência agressiva nos mercados estrangeiros, nas diferenças na utilização dos produtos nos distintos países e as suas respetivas especificidades, e nas diferenças culturais, geográficas ou linguísticas, por exemplo.

No que toca às questões económicas e comerciais, é possível mencionar variações e flutuações nas taxas de câmbio, a complexidade das questões associadas às tarifas aduaneiras e atrasos ou danos no decorrer da distribuição ou envio dos produtos, por exemplo.

Por último, relativamente às características políticas, elas incluem as restrições impostas pelos governos dos países de destino (taxas na importação/exportação de bens e produtos ou legislação complexa), falta de incentivos fiscais por parte dos governos para minimizar as barreiras associadas à internacionalização e ainda instabilidade nos países de destino (guerras, revoluções, conflitos, entre outros).

Leonidou (2005) indicou ainda a intensidade da concorrência nos mercados internacionais, a falta de definição de uma estratégia de preços competitivos e a informação limitada sobre os mercados como as maiores dificuldades que impediam o envolvimento externo das empresas.

Cavusgil et al., (1987), Arbaugh et al., (2008) e Morgan (1997) consideraram que a existência de uma concentração abundante no mercado doméstico pode levar à não internacionalização das empresas, na medida em que elas consideram o mercado doméstico suficientemente dinâmico para não ser necessária a criação de novas oportunidades de negócio. Assim, a eventualidade de internacionalização não se torna numa possibilidade e as empresas tendem a não a considerar.

Em 2007, os autores Tiwari e Buse realizaram um estudo que teve como base de análise PME alemãs. O estudo destacou, segundo os vários gestores inquiridos, como principais barreiras enfrentadas pelas organizações, tanto no início como no decorrer do seu processo de internacionalização, fatores como a incapacidade de gerir todo o processo, falta de recursos humanos e de *know-how*.

Por outro lado, Henriques (2010), apresenta e organiza as barreiras à internacionalização sem fazer distinção entre barreiras internas e externas, tal como considerou Leonidou (2004), mas baseando-se sobretudo no trabalho desenvolvido por Klassen e Whybark, que em 1994 realizaram um estudo que, fundado em vários autores, identificava as principais barreiras no processo de internacionalização e organizando-as e compilando-as da seguinte forma:

- I. Gestão e estrutura;
- II. Gestão de equipas (grau de especialização das equipas para o mercado externo);
- III. Culturais (diferenças culturais entre o país de origem e de destino);
- IV. Marketing (dificuldade em atingir o público-alvo);

- V. Logísticas (barreiras nos canais de distribuição);
- VI. Monetárias (quanto maior o compromisso da empresa, maiores os investimentos);
- VII. Tecnológicas.

Na visão dos autores Barkema et al. (1996) e Fillis (2002), os principais problemas na internacionalização, tanto para empresas internacionalizadas como para aqueles que não se internacionalizaram, são: falta de informação sobre os mercados/clientes estrangeiros, diferenças acentuadas a nível cultural, dificuldades de comunicar com o mercado externo, complicações associadas à descoberta de distribuidores, promoção dos produtos e competição de preços em relação à concorrência internacional.

Dada a diversidade de barreiras identificadas na literatura, a tabela seguinte (Tabela 1) apresenta uma sistematização das principais barreiras à internacionalização de acordo com os autores mencionados.

**Tabela 1: Principais barreiras à internacionalização**

	Barreiras Financeiras	Barreiras de Marketing	Recursos Humanos	Falta de Conhecimento dos Mercados Estrangeiros	Barreiras Estruturais na Empresa	Barreiras Logísticas	Barreiras Regulatórias	Barreiras Burocráticas	Barreiras Culturais	Barreiras Competitivas	Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias
<b>Comissão Europeia</b> 2004	✓						✓				
<b>Hollensen</b> 2008	✓			✓							
<b>Johanson, Wiedersheim-Paul</b> 1977	✓				✓						
<b>Rabino</b> 1980					✓			✓			✓
<b>Miesenbock</b> 1988	✓			✓			✓	✓			
<b>Morgan</b> 1997			✓						✓		
<b>Forner</b> 1999	✓	✓			✓			✓			
<b>Suarez-Ortega</b> 2003			✓	✓							
<b>Barnes, Chakrabarti e Paliawadana</b> 2006	✓			✓	✓						
<b>Cavasgil e Zou</b> 1994	✓		✓	✓	✓					✓	
<b>Cavasgil et al</b> 1987,1994								✓	✓	✓	✓
<b>Leonidou</b> 2005				✓	✓					✓	
<b>Tiwari e Buse</b> 2007			✓		✓						
<b>Henriques</b> 2010	✓	✓	✓		✓	✓			✓		
<b>Barkema et al</b> 1996				✓		✓			✓		

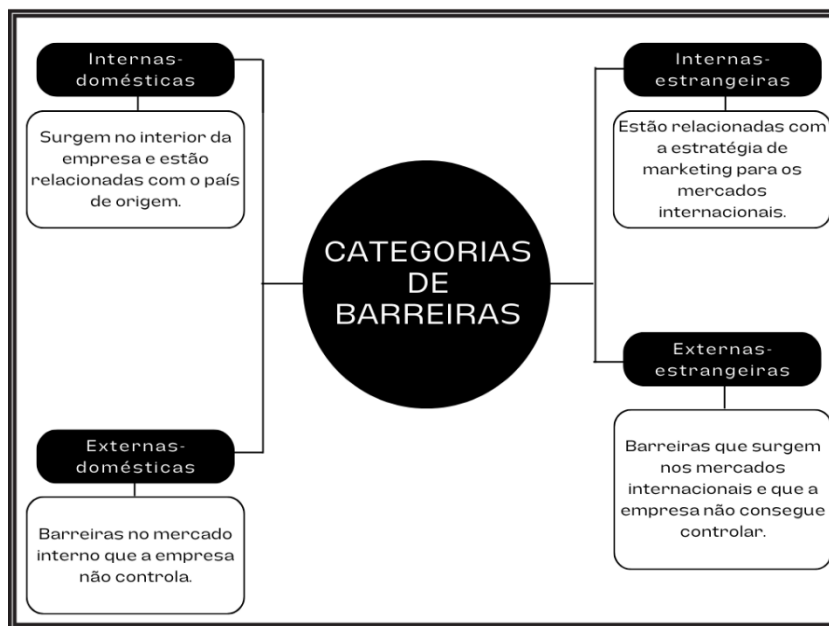
Fonte: Sistematização das principais barreiras à internacionalização de acordo com os autores mencionados na revisão da literatura.

Uma classificação útil das barreiras à internacionalização foi proposta por Leonidou (1995). Segundo o autor devem distinguir-se duas categorias distintas de barreiras à internacionalização: internas e externas. Por um lado, as barreiras internas referem-se à falta de capacidades ou recursos organizacionais que impeçam a empresa de internacionalizar as suas operações. Nesta categoria, incluem-se, por exemplo, barreiras financeiras e as relacionadas com o marketing, recursos humanos ou com a logística da empresa. Por outro lado, as barreiras externas são associadas ao ambiente externo no qual a empresa opera, sendo estas mais difíceis de ultrapassar, dado que estão fora do controlo da empresa e se caracterizam como problemas exógenos à empresa, ou seja, dependem de fatores externos à mesma. Assim, nestas barreiras enquadram-se dificuldades relacionadas com restrições à importação e exportação, mas também associadas ao IDE, por exemplo. Muitos países podem influenciar os fluxos de comércio e condicionar as exportações das empresas estrangeiras através de variados instrumentos de política comercial, tais como tarifas ou impostos, mas também através da adoção de regulamentações técnicas ou complicados procedimentos administrativos, entre outros instrumentos. Desta forma, a capacidade de iniciar ou sustentar atividades internacionais depende em grande escala da forma como as barreiras internas da empresa e as variáveis relativas ao ambiente externo se interrelacionam.

Para além da distinção entre barreiras internas e externas, Leonidou (1995) considerou ainda mais dois tipos de barreiras: as domésticas e as estrangeiras, como parte da sua pesquisa sobre os desafios enfrentados pelas empresas envolvidas no comércio internacional. As domésticas mais relacionadas com o país de origem referem-se a obstáculos e desafios que as empresas enfrentam no seu próprio país de origem, antes de tentarem expandir os seus negócios no mercado internacional. Nestas barreiras podem incluir-se obstáculos regulatórios, burocráticos, financeiros e logísticos que as empresas precisam de superar para iniciar as suas operações de exportação, tais como: restrições governamentais, licenças de exportação, questões tributárias e questões de conformidade. As estrangeiras relacionam-se com o novo mercado para o qual desejam exportar os seus produtos ou serviços. Estas podem incluir barreiras tarifárias, barreiras não tarifárias, questões relacionadas com o idioma e a cultura, concorrência local, entre outras. Leonidou (1995) argumenta que compreender e superar estas barreiras (domésticas e estrangeiras) é fundamental, para que as empresas tenham sucesso no mercado externo, e que se conseguirem abordar estas barreiras de uma maneira eficaz, poderão melhorar a sua capacidade de exportação e consequentemente expandir os seus negócios de forma mais fácil no mercado global. O autor refere ainda que as barreiras internas e domésticas são as mais simples de ultrapassar por parte das empresas, ou seja, considera-as mais facilmente transponíveis, uma vez que a organização consegue geri-las melhor. Por outro lado, barreiras externas como cultura e idioma são mais difíceis de gerir por parte da empresa, e constituem entraves que envolvem mais custos para serem ultrapassados, mas que as empresas deverão tentar superar para singrarem e progredirem em mercados internacionais.

Leonidou (1995) integra estas duas classificações dicotómicas em quatro categorias de barreiras:

- I. Internas-domésticas: barreiras que surgem no interior da empresa e estão intimamente relacionadas com o país de origem;
- II. Externas-domésticas: barreiras no mercado interno, mas que a empresa não controla;
- III. Internas-estrangeiras: barreiras que estão relacionadas com a estratégia de marketing para os mercados internacionais;
- IV. Externas-estrangeiras: barreiras que surgem nos mercados internacionais e que a empresa não consegue controlar.



adaptado de Leonidou (1995)

**Figura 3: Categorias de barreiras, segundo Leonidou**

### 3.3. As barreiras no caso das PME

As PME têm vindo a ser cada vez mais importantes na economia global, uma vez que representam mais de 95% das empresas dessa economia global e geram cerca de 50% do valor acrescentado global.

Historicamente, as PME não estavam muito envolvidas nos negócios internacionais. No entanto, a OCDE tem vindo a observar que estas empresas representam nos dias de hoje cerca de um quarto das exportações dos países industrializados. Ao longo do tempo, estas empresas têm surgido em maior número e verifica-se uma tendência para serem cada vez mais dinâmicas internacionalmente (Bell, 1995; Nakamura, 1992, OCDE, 1997, Rennie, 1993, United Nations, 1993). Assim, tem vindo a ser perceptível que a opção de internacionalização para estas empresas é cada vez mais viável, e que ao tomarem a decisão de se internacionalizarem conseguem tornar-se organizações mais empreendedoras, inovadoras e mais desenvolvidas em relação a outras que operam apenas no seu país de origem.

Contudo, as PME podem carecer de recursos e capacidades, e sobretudo de poder de mercado, para as operações internacionais, nomeadamente para ultrapassarem a diversidade de barreiras que poderão ter de enfrentar. Por isso, o processo de internacionalização poderá ser mais complexo e desafiador para estas empresas comparativamente a grandes empresas e a multinacionais, nomeadamente no que se refere às condições para ultrapassarem as barreiras no processo de internacionalização.

### **3.4. Medidas para ultrapassar as barreiras à internacionalização**

De modo a mitigar a multiplicidade de potenciais barreiras importa que as empresas e os países tenham em consideração alguns fatores. Sabendo-se que existem vários riscos no processo de internacionalização, Hollensen (2008) defende que não se deve dar demasiada importância aos mesmos e refere que há sempre maneira de os reduzir. Desta forma, o autor indica algumas medidas que podem atenuar esses riscos, tais como: evitar a exportação para mercados que possam ser considerados de risco elevado; procurar diversificar os mercados internacionais, devendo as empresas assegurar-se de que não estão unicamente dependentes de um país importador; e considerarem os apoios governamentais do país exportador. Estas são assim medidas que podem ser adotadas para diminuir e prevenir as barreiras à internacionalização, devendo as empresas considerar estes fatores antes de se aventurarem na internacionalização, já que são cruciais para o sucesso deste processo.

Pinho (2010) também entende que da parte do país de onde as empresas provêm deve ser demonstrado interesse em promover e implementar mecanismos e medidas políticas mais eficazes, de forma a estimular a exportação de empresas nacionais e a minimizar o impacto das barreiras nas decisões de exportação das empresas.

Leonidou (2004) destaca os apoios de organizações governamentais como fatores impulsionadores no que diz respeito à decisão de uma empresa avançar para a expansão internacional. Efetivamente, a promoção de políticas de assistência governamental e incentivos fiscais são medidas que permitem às empresas minimizar os custos e as dificuldades financeiras associadas a este processo da internacionalização e, conseqüentemente a facilitar a expansão da sua atividade além-fronteiras. Algumas outras soluções para ultrapassar as barreiras à internacionalização incluem a contratação e formação de recursos humanos, apoio especializado de empresas de consultoria, criação de parcerias e investimento em instalações e no processo produtivo (Lenaerts & Nuffel, 2021).

No entanto, algumas barreiras são mais difíceis de gerir do que outras e não existe uma única estratégia que possa ser adotada por todas as empresas, e que tenha sucesso garantido. De modo a superar estes desafios, é fundamental que a empresa se prepare cultural, financeira e organizacionalmente, planeando a melhor estratégia para atuar no exterior, uma vez que a internacionalização é indubitavelmente um processo que expõe as empresas a riscos e que envolve incertezas. Apesar de todos estes constrangimentos, frequentemente as vantagens do processo de internacionalização compensam os custos a ela associados.

#### **4. As barreiras à internacionalização – análise de dois casos**

Nesta parte da dissertação faz-se a análise empírica de duas organizações - uma empresa multinacional do ramo da indústria alimentar e uma PME no ramo da indústria da madeira. Procura-se verificar se as barreiras experimentadas por estas empresas vão de encontro ao conhecimento existente sobre o tema e que expusemos na secção de revisão da literatura. Como referido na Introdução, é feita uma pesquisa empírica qualitativa sobre as barreiras à internacionalização enfrentadas por aquelas duas empresas, através da realização de entrevistas. A amostra é constituída por duas empresas com atuação em setores de negócio distintos e com volumes de negócios também distintos: uma multinacional portuguesa com atuação na área alimentar e que opera em 23 países, e uma PME no ramo da indústria da madeira que opera em 3 países. A realização das entrevistas teve como objetivo principal, além de entender quais as barreiras que estas organizações enfrentam, perceber de que forma superam estes entraves de forma a serem bem-sucedidas no mercado internacional.

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas, o que admite um guião dotado de flexibilidade; desta forma, o guião aplicado e utilizado durante as entrevistas foi diferente para as duas empresas. Em ambas as entrevistas foi possível acrescentar questões que se revelaram pertinentes no decorrer das mesmas, respeitando a linha de pensamento do entrevistado. As entrevistas foram analisadas com base no método de análise de conteúdo, pois procurou-se interpretar as informações e perceções dos entrevistados através destes casos práticos e exemplos de como as empresas enfrentam as barreiras à internacionalização e como procuram contorná-las.

##### **4.1. As empresas entrevistadas**

Tal como referido anteriormente, a amostra deste estudo é referente a duas empresas com atuação em diferentes setores de negócio e com volumes de negócios distintos: por um lado, uma multinacional com atuação na área alimentar e, por outro, uma PME no ramo da indústria da madeira.

No caso da multinacional a entrevista foi concedida pelo Chefe de Marketing e Mercados Internacionais da Paladin, Renato Sousa Antunes, e no caso da PME realizou-se a entrevista ao CEO da empresa, António Fernandes. Ambas as entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2024.

##### **4.1.1. A empresa agroalimentar – Paladin**

A empresa agroalimentar Paladin (inicialmente designada por Mendes Gonçalves) foi fundada em 1982 na Golegã e dedicava-se à produção de temperos com o objetivo de dar sabor aos pratos dos seus consumidores de uma forma original, nomeadamente com a produção do vinagre de figo feito a partir do fruto cultivado pelos produtores locais. Em 2005 a empresa adquiriu a Paladin e em 2012 foi feito um reposicionamento da marca. A

Paladin vale 35% da faturação da Mendes Gonçalves e veio acrescentar à empresa a componente de marca e de marketing, permitindo chegar ao consumidor com uma proposta de valor mais consistente e adaptada às novas exigências de consumo no segmento dos molhos, dos temperos e dos vinagres. A empresa manteve desde sempre o compromisso com a Golegã e com a sua população, ancorando na região uma das fábricas mais modernas da Europa no seu setor de atividade. Em termos de aquisição de matérias-primas, a Mendes Gonçalves dá preferência aos produtos provenientes da zona da Golegã, seguidos da região e país. Só depois são procuradas matérias-primas fora de Portugal. A Paladin é uma marca moderna e jovem produzida em Portugal, e reconhecida pelos seus sabores intensos, originais, únicos e diferenciadores.

Para atingir o objetivo de chegar ao maior número possível de países tem sido feita uma forte aposta nas maiores feiras alimentares do mundo, bem como em certificações internacionais. Assim, a marca quer ser uma referência nacional, com reconhecimento internacional, na produção de temperos inovadores e adaptados aos mercados onde atua. A Paladin exporta cerca de 20% de tudo o que produz, tem um volume de negócios que ronda os 34 milhões de euros e 270 trabalhadores.

A internacionalização foi uma decisão tomada no início da atividade desta empresa agroalimentar. A empresa começou inicialmente a exportar para Angola, que era um destino habitual de internacionalização de empresas portuguesas de vários setores. No entanto, o seu principal objetivo é crescer naqueles mercados onde já está presente e a procurar novos mercados de exportação, nomeadamente os emergentes da África e Ásia.

Para além disso, a empresa investiu mais de quatro milhões de euros em Investigação e Desenvolvimento [I&D] que a dotaram com o 'know-how' e a tecnologia para colocar a Paladin ao nível das suas congéneres a nível global. A capacidade de inovação da marca Paladin está patente na gama de produtos e de '*packaging*' com que se apresenta ao mercado.

Segundo o responsável da Paladin entrevistado, "Se por um lado a originalidade abre novas oportunidades, por outro implica batalhas acrescidas: são os consumidores, nacionais e internacionais que provam que a Paladin tem sabido definir e conquistar cada etapa do seu percurso".

#### **4.1.2. A Carpintaria Aires Lda**

Como muitas das empresas que compõem o tecido empresarial português, a Carpintaria Aires Lda. tem na sua origem um negócio de cariz familiar. Em 1996, na freguesia de Martim (concelho de Barcelos), Aires Costa Fernandes abriu uma empresa dedicada ao ramo da carpintaria. Com o evoluir da atividade empresarial e para acompanhar as exigências do mercado, a segunda geração, António Fernandes e Filipe Fernandes, passou a participar na gestão desta empresa, entrando como sócios-gerentes. Em setembro de 2001, surge a Carpintaria Aires, Lda.



Apoiados por uma estrutura consolidada, em 2006 transferiram-se para as suas atuais instalações (Areias de Vilar, Barcelos) e reforçaram a empresa com novos equipamentos para melhor responder às necessidades da procura dos seus clientes. Seguindo as tendências do mercado, as áreas de atuação foram sofrendo alterações. Para além, dos serviços de carpintaria passou a criar mobiliário por medida, incorporando na sua equipa arquitetos e designers. Em 2010, lançou-se no mercado internacional, tendo realizado projetos de grande relevância para o seu amadurecimento, como por exemplo, o Hotel Don César na Córsega – França.

A empresa começou a criar parcerias internacionais em 2010. Atualmente exporta para três países e cerca de 10% da sua produção é referente à exportação. Apresenta um quadro de 40 trabalhadores e disponibiliza aos seus clientes um processo de carpintaria completo, realizando todo o tipo de projetos de mobiliário nos mais diversos materiais.

A empresa quer aumentar a sua notoriedade no mercado nacional e internacional, e pretende crescer de forma permanente e sustentável. Possui uma fábrica versátil e bem equipada com tecnologia recente de laboração em madeira, a fim de poder executar obras públicas e particulares e investe em recursos tecnológicos de forma a melhor cumprir os prazos de entrega estabelecidos e acrescentar qualidade ao serviço. Procura soluções diferenciadas, “amigas do ambiente”, respeitando os requisitos legais.

## **5. Análise e Discussão das entrevistas**

### **A Empresa Multinacional Paladin**

A internacionalização de uma empresa como a Paladin é um processo estratégico que reflete não apenas a procura por novas oportunidades de mercado, mas também a adaptação às complexidades e exigências de diferentes contextos globais. Nesse sentido, o processo de internacionalização desta grande empresa é algo natural, impulsionado pela dinâmica do mercado global e pela necessidade de expandir horizontes comerciais.

A Paladin adotou uma abordagem focada ao selecionar os mercados iniciais para a sua expansão internacional. Ao concentrar os seus esforços em países com uma conexão histórica e uma relevância estratégica (Angola, Moçambique, Suíça e França, por exemplo), a empresa demonstrou ter uma compreensão aguçada dos fatores culturais e do potencial comercial de cada um desses países para aumentar as suas oportunidades de sucesso.

No entanto, mesmo com uma estratégia cuidadosamente planeada, a entrada em novos mercados apresentou desafios significativos, especialmente no que diz respeito à legislação e às regras e normas específicas e exigentes do setor alimentar. A empresa teve que adaptar os seus produtos aos países para onde exporta, como por exemplo, no caso da Suíça, onde a lei exige no mínimo um teor de 78% de óleo para a fabricação da maionese. Em Portugal, a

legislação não define o teor de óleo, mas o gosto dos consumidores normalmente prefere maionese com menos óleo.

Face à necessidade de adaptar processos de produção e produtos para atender às normas de cada país, a empresa destaca-se pela grande flexibilidade produtiva e pela capacidade de resposta perante diferentes ambientes reguladores. A empresa ambiciona lançar a marca no mercado americano. No entanto, a FDA (*Food and Drug Administration* - agência do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos, responsável pela proteção e promoção da saúde pública através da supervisão da segurança alimentar) exige uma alteração completa do processo fabril em relação àquele que a marca já tem estabelecido em Portugal (disposição das máquinas ou rotulagem dos produtos, por exemplo). Assim, a empresa terá de alterar completamente o seu processo produtivo, pois a alternativa seria entregar o processo de produção a uma outra empresa que atue segundo as normas americanas.

A pandemia COVID-19 trouxe uma nova e maior complexidade para os negócios internacionais da Paladin. Embora a empresa não tenha perdido valor durante esse período, o seu crescimento foi afetado pelo ambiente económico global. No entanto, a internacionalização ajudou a mitigar os riscos e desafios associados à pandemia, permitindo que a empresa diversificasse a sua base de operações e enfrentasse com maior facilidade as restrições impostas por diferentes países. Por exemplo, a restauração teve regras distintas em diferentes países, ou seja, em alguns países os restaurantes estiveram fechados, mas na mesma altura outros estiveram abertos, e a empresa aproveitou esta oportunidade, mantendo-se resiliente, e em melhores condições para fazer face à reabertura dos mercados. A disposição dos consumidores para pagar mais por produtos de valor superior tem sido um aspeto crucial para o sucesso da Paladin, mesmo em tempos de desafios económicos. Este comportamento do consumo permite à empresa manter um posicionamento dinâmico e continuar a oferecer produtos de alta qualidade, especialmente durante períodos difíceis, quando a confiança e a qualidade são ainda mais valorizadas pelos consumidores.

Para o futuro, a Paladin mantém uma postura otimista em relação ao crescimento do volume de negócios em 2024, embora não tenha revelado números específicos. Esse otimismo reflete a confiança da empresa na sua estratégia de expansão internacional e na sua capacidade de se adaptar às mudanças no ambiente de negócios. Em resumo, o processo de internacionalização da Paladin é um exemplo de adaptação, de resiliência e de visão estratégica, que reflete não só os desafios, mas também as oportunidades oferecidas pelo mercado global em constante evolução.

## **A PME Carpintaria Aires**

A internacionalização de uma empresa é um passo estratégico que pode surgir de diversas formas e ter várias implicações. No caso da PME Carpintaria Aires, a origem desse processo está intrinsecamente ligada à procura dos seus produtos por parte de um cliente específico. Esse foi o “ponto de partida” para a internacionalização desta empresa - uma oportunidade que se apresentou de maneira espontânea, mas que desencadeou uma série de reflexões e análises sobre a viabilidade e os desafios da internacionalização por parte desta pequena e média empresa. Antes de envolver-se em mais projetos internacionais, é crucial para esta empresa realizar uma análise de viabilidade detalhada. Isso implica avaliar não apenas os custos adicionais envolvidos, mas também os possíveis lucros e benefícios a longo prazo. Tal é fundamental para tomar decisões informadas e garantir que a empresa está preparada para enfrentar os desafios que surgirão em novos projetos de internacionalização.

No entanto, é interessante notar que, apesar do interesse em expandir para o exterior, a Carpintaria Aires não possui um departamento exclusivamente dedicado às operações internacionais. Tal sugere uma abordagem em que a internacionalização é vista como uma extensão das atividades regulares da empresa, e que envolve um ajustamento flexível da empresa à internacionalização, em vez de implicar uma reestruturação da sua organização externa.

A aquisição de novos clientes estrangeiros ocorre principalmente por recomendação de clientes já existentes. Tal pode indicar uma reputação sólida no mercado doméstico que se estende além-fronteiras, pois a empresa não procura ativamente expandir a sua base de clientes no exterior. Perante a volatilidade do mercado doméstico, a Carpintaria Aires pode direcionar mais esforços para o mercado internacional como uma estratégia de diversificação e mitigação de riscos. Tal estratégia implica uma postura pró-ativa e de adaptada em relação a condições económicas e comerciais em constante mudança.

É interessante observar que a empresa opta por não vender diretamente os seus produtos no exterior a um representantes por exemplo, mas sim por comercializar e realizar a aplicação dos produtos através dos seus próprios colaboradores, o que pode ser interpretado como uma estratégia para manter o controlo sobre a qualidade e a experiência do cliente, mesmo em mercados estrangeiros.

Os diferenciais competitivos da empresa, baseados na relação qualidade-preço e nos prémios de excelência conquistados (PME Excelência e PME Líder, por exemplo), são elementos-chave que podem facilitar a sua internacionalização. A procura e exigência dos clientes no exterior parecem ser semelhantes às do mercado doméstico, o que pode facilitar a transição para novos mercados. No entanto, é crucial estar ciente de que cada mercado possui as suas próprias peculiaridades, exigindo uma abordagem caso a caso.

Como se mostrou no capítulo da revisão de literatura, o processo de internacionalização não está isento de desafios para esta empresa, nomeadamente porque se trata de uma PME. Recursos humanos limitados,

conhecimento de questões legais e adaptações de produtos a essas legislações, surgem como as principais barreiras e dificuldades enfrentadas durante a internacionalização desta empresa. Além disso, as barreiras culturais e linguísticas representam desafios adicionais que exigem uma abordagem sensível a estes fatores, e uma gestão cuidadosa no recrutamento de recursos humanos.

A expansão futura para outros países, principalmente na Europa, reflete o interesse da empresa em procurar um crescimento sustentado e diversificado. Este objetivo demonstra uma visão estratégica de longo prazo e um compromisso com a expansão global, mesmo diante dos desafios e incertezas que esse processo pode trazer. No entanto, até ao momento, a Carpintaria Aires não recebeu (mas também ainda não procurou) apoio governamental para as suas atividades internacionais, o que poderia representar uma oportunidade para a empresa explorar potenciais programas de incentivo à internacionalização e parcerias, no futuro.

### **Breve análise comparativa**

Embora a Carpintaria Aires e a Paladin sejam distintas em tamanho e volume de operações, as suas experiências de internacionalização revelam um conjunto de desafios e pontos em comum, além de diferenças significativas.

De destacar que os pontos comuns são as barreiras regulatórias e legais: Tanto a Paladin quanto a Carpintaria Aires enfrentam desafios relacionados com a legislação e os requisitos regulatórios nos vários mercados internacionais. Destaque aqui para a complexidade e diversidade das regras e standards nacionais, e a necessidade de conformidade com estas leis locais, o que pode ser uma barreira à expansão externa destas empresas. Este aspeto representa uma barreira habitual para muitas empresas, grandes e pequenas, mas que são mais difíceis ultrapassar no caso das empresas de menor dimensão.

Também a capacidade de adaptação é um dos fatores comuns às duas empresas para fazer face a barreiras à internacionalização. Ambas as empresas tiveram que realizar adaptações nos seus processos de produção e nos próprios produtos para atender às normas e expectativas dos mercados locais. Essa flexibilidade e capacidade de adaptação são fundamentais para o sucesso da internacionalização.

Também a pandemia COVID-19 afetou negativamente o crescimento de ambas as empresas, e ambas reconhecem a importância da internacionalização como uma estratégia para mitigar os riscos associados a choques económicos globais.

A Carpintaria Aires e a Paladin apresentam diferenças significativas, desde logo o seu tamanho e volume de negócios. Enquanto uma das empresas é uma PME (pequena e média empresa), a outra é uma multinacional, o que implica diferenças substanciais em termos de recursos, alcance global, complexidade operacional e capacidade para fazer face às barreiras à internacionalização.

A abordagem estratégica também é diferente. A PME adota uma abordagem mais reativa em relação à internacionalização, respondendo à procura por produtos e serviços específicos por parte dos clientes e respondendo às oportunidades que se lhe apresentam. A multinacional, pelo contrário, segue uma estratégia mais deliberada e planeada, e tem recursos dedicados e estruturas organizacionais específicas para as operações internacionais.

A disponibilidade financeira também é distinta. A multinacional possui mais recursos financeiros à sua disposição, o que pode facilitar a superação de algumas barreiras, como por exemplo investindo em tecnologia para assegurar a conformidade regulatória dos seus produtos, ou para suportar com maior facilidade os custos associados à adaptação dos produtos. Por outro lado, a PME enfrenta limitações financeiras mais significativas para assegurar essa conformidade regulatória, e para adaptar os produtos às regulamentações diferentes dos vários mercados.

Em suma, embora as duas empresas partilhem desafios comuns relacionados com a internacionalização, as suas diferenças em tamanho, volume de negócios e abordagem estratégica moldam as suas experiências de maneiras distintas. Essas diferenças ressaltam a importância de adaptar as estratégias de internacionalização às características e aos recursos específicos de cada empresa.

## **6. Conclusão**

Expandir as operações internacionais pode ser a melhor resposta que uma empresa pode dar relativamente à intensificação da concorrência global. Nas últimas décadas, a globalização alterou a dinâmica competitiva de países e indústrias, devido à integração dos mercados numa escala global.

No entanto, existem barreiras que surgem nos mercados estrangeiros que podem anular os esforços das organizações para se internacionalizarem e para melhorarem a sua posição competitiva. Desta forma, é importante que as empresas reconheçam a importância, e tenham consciência, da necessidade de identificar as barreiras com que se poderão deparar no seu processo de internacionalização. Para isso deverão ter em conta aspetos internos e intrínsecos à sua própria estrutura organizacional, mas também aspetos externos relacionados com os mercados para onde pretendem internacionalizar-se.

O objetivo deste estudo foi sistematizar as principais barreiras identificadas pela literatura no processo de internacionalização e identificar as barreiras que duas empresas portuguesas com volumes de negócio e áreas de atuação diferentes enfrentam. Percebeu-se que existem diferenças, mas também semelhanças, nas principais barreiras identificadas, e que as estratégias de internacionalização das duas empresas têm sido adaptadas às características específicas de cada uma delas e à sua capacidade para enfrentar os obstáculos e dificuldades da internacionalização, levando em conta os seus recursos, o seu tamanho, o setor de atuação e os objetivos comerciais. A compreensão destes fatores é fundamental para o sucesso no mercado global. As barreiras à internacionalização representam desafios significativos para as empresas que procuram expandir as suas operações globalmente, os quais vão desde questões relacionadas com a cultura, regulamentação ou logística até obstáculos financeiros, burocráticos e de recursos humanos. Estas barreiras podem dificultar o acesso a novos mercados e, assim, limitar o crescimento das organizações. No entanto, é essencial que as empresas reconheçam e enfrentem essas barreiras de maneira proativa, prevendo e adotando estratégias adequadas, que lhes poderão permitir não só a sua expansão internacional, como também aumentar e fortalecer a sua competitividade global.

## 7. Referências bibliográficas

- Alfred Marshall, "Principles of Economics" (1890).
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.
- Arbaugh, J. B., Camp, S. M., & Cox, L. W. (2008). Why don't entrepreneurial firms internationalize more?. *Journal of Managerial Issues*, 366-382.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barkema, H. G., Bell, J. H., & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic management journal*, 17(2), 151-166.
- Barnes, B. R., Chakrabarti, R., & Palihawadana, D. (2006). Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 6(3), 209–221.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bhattacharya, M., & Wheatley, K. (2006). Organizational risk and capital investments: A longitudinal examination of performance effects and moderating contexts. *Journal of Managerial Issues*, 62-83.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Campbell, A. J. (1996). The effects of internal firm barriers on the export behavior of small firms in a free trade environment. *Journal of small business Management*, 34(3), 50.
- Cateora P., & Graham J. (2001). *International marketing*. Irwin/McGraw-Hill, USA.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2010). *Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo.
- Cavusgil, S. T., & Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, 15(3), 221-235.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, pp. 1-21.
- Dunning, J. & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. (2nd ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.
- Fillis, I. (2002). Barriers to internationalization. *International Business Review*, Vol. 10, pp. 25- 49.

- Forner, C. (1999). *Prospecção de mercado e marketing Internacional*. Sebrae.
- Freire, A. (1997). *Estratégia-Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (12<sup>o</sup> ed.). Verbo.
- Gannon, M. (1993) 'Towards a composite theory of foreign market entry mode choice: the role of marketing strategy variables', *Journal of Strategic Marketing*, 1, 48.
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic management journal*, 11(2), 117-128.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. (4<sup>a</sup> ed). Prentice-Hall Financial Times.
- Hollensen, S. (2008). *Essential of Global Marketing*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- 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
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1977). The internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 7(149), 20–37.
- Kaplan, B., & Duchon, D. (1988). *Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study*. *MIS quarterly*, 571-586.
- Kaputa, V., Paluš, H., & Vlosky, R. (2016). Barriers for wood processing companies to enter foreign markets: a case study in Slovakia. *European Journal of Wood and Wood Products*, 74(1), 109–122.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. Clay. (1994). Barriers to the management of international operations. *Journal of Operations Management*, 11(4), 385–396.
- Kraus, P. G. (2000). Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Dissertação de Doutorado; Universidade Federal de Santa Catarina.
- Leonidou, L. (1994). *Empirical research of export stimuli: review and synthesis*. Department of Public and Business Administration, School of Economics and Management, University of Cyprus, Nicosia.
- Leonidou, L. C. (1995), "Export barriers: non exporters perceptions", *International Marketing Review*, 12 (1), pp.4-25.
- Leonidou, L. (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 14, n<sup>o</sup>2.
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Small Business Management*, 42 (3), 279-302.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Coudounaris, D. N. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16(1), 78–91.



- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51–67.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21 st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- Miesenbock, K. J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Morgan, R. E. (1997). Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97(2), 68-79.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Obstacles to export initiation and expansion. *Omega*, 25(6), 677–690.
- Nakos, G., & Brouthers, K. D. (2002). Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 47–63.
- Pinho, J.C. & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium- sized exporters and non-exporters. *International Entrepreneurship*, 8 (3), 254-272.
- Rabino, S. (1980). An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies. *Management International Review*, 67–73.
- Ramaseshan, B., Soutar, G.N. (1996), "Combined effects of incentives and barriers on firms export decisions", *International Business Review*, 5 (1), pp.53-65.
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born Global. *McKinsey Quartely*, (4), p.45-52.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Jossey-Bass.
- 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.
- Sarathy, R., & Terpstra, V. (1991). *International Marketing*. (5ª Ed) Dryden Press: Orlando.
- Shaw, V., & Darroch, J. (2004). Barriers to internationalisation: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 327-343.
- Suarez-Ortega, S. (2003). Export Barriers Insights from Small and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.

Tiwari, R., & Buse, S. (2007). *Barriers to innovation in SMEs: Can the internationalization of R&D mitigate their effects? Proceedings of the First European Conference of Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D (CONCORD 2007)*.

Viana, C., & Hortinha, J. (2006). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Silabo.

## 8. Outra bibliografia consultada

Henriques, C. (2014). *Tendências e Desafios no Processo de Internacionalização de Empresas Inovadoras*. (Dissertação de Mestrado), Évora: Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais.

Hollensen, S. (2011). *Global marketing: a decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Lenaerts, K. & Nuffel, P. V. (2021). *EU Constitutional Law*. (1st ed.). Oxford: Oxford University Press.

Monteiro, V. (2016). *Internacionalização*. Dissertação de Mestrado, IPS – Escola Superior de Ciências Empresariais, Gestão, Setúbal.

Paul, J., Parthasarathy, S. & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *World Business*, 52 (3), 327-342.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5th ed.). Harlow: Pearson Education.

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

What Is a Research Methodology? | Steps & Tips. (n.d.). *Scribbr*, consultado em <https://www.scribbr.com/dissertation/methodology/>, em 09 de maio de 2023.

## **9. Anexo – Entrevistas**

### **A1. Guião das entrevistas**

Os guiões utilizados nas entrevistas são diferentes, pois foram adaptados a cada empresa.

Esta entrevista está a ser realizada no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Negócios Internacionais na Universidade do Minho e cujo tema é: Dificuldades e barreiras no processo de internacionalização de empresas: o caso da exportação.

O objetivo deste trabalho é perceber quais os principais obstáculos e dificuldades que as empresas enfrentam no seu processo de internacionalização, entendendo se estas dificuldades criam constrangimentos na estrutura da empresa e acarretam desafios na capacidade de a empresa desenvolver as suas operações fora do país de origem.

Assim, se por um lado, a atividade internacional pode constituir uma melhoria para o desempenho das empresas, por outro lado, é pertinente que as empresas identifiquem previamente as dificuldades que se colocam à sua consequente expansão internacional.

Perante riscos e incertezas associados aos negócios internacionais, surgem inúmeras barreiras ao comércio internacional. Desta forma, este trabalho irá procurar identificar as principais dificuldades associadas à internacionalização dos negócios, mais especificamente no caso da exportação.

Foi pedida permissão para a gravação da entrevista.

## **A2. Transcrições das entrevistas**

### **Paladin**

Entrevista ao Chefe de Marketing e Mercados Internacionais da Paladin, Renato Sousa Antunes – Multinacional – indústria do ramo alimentar, com o intuito de perceber melhor quais as barreiras à internacionalização da marca, e o seu grau de sucesso em novos mercados.

#### **1. Como é que a Paladin se conseguiu internacionalizar e expandir-se para o mercado internacional, e manter o seu sucesso? Isto deve-se ao facto de a empresa conseguir adaptar-se às necessidades locais dos novos lugares onde entra?**

R: A internacionalização é um processo quase natural. O mercado é um só, apesar de existirem inúmeras barreiras, mas na realidade os consumidores da marca podem estar em todo o lado e não podem ser discriminados. Claro que é muito mais difícil chegar aos consumidores que estão fora de Portugal. Apesar de ser em Portugal, onde a quota de mercado da marca é mais relevante, uma das coisas que tem contribuído para o sucesso da marca, tem a ver com a personalização de produtos, mas também com uma coisa mais recente que a marca fez, que é uma seleção mais curta de mercados, ou seja, numa primeira fase a empresa pretendeu criar relações com países mais históricos (Angola, Moçambique, Suíça, França), acompanhando um bocadinho a lógica dos portugueses pelo mundo. Numa segunda fase, a empresa achou que fez sentido selecionar mais. A marca vendia para muitos sítios, mas essas vendas não eram relevantes em quase nenhum dos mercados. Apesar de sermos uma empresa relativamente grande, não temos recursos, nem orçamento para estar de forma estruturada em 40 ou 50 países, porque o processo de internacionalização é caro. Por isso, foi importante que há 2/3 anos a marca chegasse a um ponto e percebesse quais eram os seus alvos prioritários estruturantes. Ou seja, deixar de disparar para 40 ou 50 países, porque já não faz sentido. No entanto, continuamos a vender para estes 40 ou 50 mercados, mas passamos a selecionar estrategicamente 4 ou 5 mercados à dimensão do orçamento que temos disponível e que fazem sentido para a Paladin. Ou seja, encontrar os mercados onde a marca é mais relevante. Esta é então a segunda fase da nossa internacionalização, que está ainda a começar. Existem alguns mercados mais estratégicos: Marrocos, Arábia Saudita. Em Portugal, começamos por ter um posicionamento bem definido, começamos a falar com os potenciais consumidores e explicar o que é a marca, porque é que ela é diferente, porque é que tem uma proposta de valor para os consumidores. Portanto, eu acho que estes foram os dois grandes fatores de sucesso: personalização primeiro e depois a seleção mais fechada de mercados mais estratégicos.

**2. Apesar de ser uma empresa com bastante sucesso no seu processo de internacionalização, existiram certamente algumas barreiras na entrada de novos mercados. Quais foram as principais dificuldades?**

R: Há muitas, desde logo porque nós atuamos no setor alimentar e a primeira grande barreira com que nos deparamos sempre, e que, por vezes, já nos fez desistir de alguns mercados, tem a ver com a legislação e com sistemas mais ou menos fechados, consoante o país, de aprovações e certificações, às vezes até a nível fabril. Nós queremos lançar a Paladin nos Estados Unidos, mas tendo em conta o que a FDA exige a nível fabril, nós temos que mudar completamente o nosso processo fabril, incluindo a disposição das máquinas, ter uma lógica de marcação de rótulos completamente diferente, ou seja, temos que mudar completamente o nosso processo produtivo ou então empregar a processo de produção da Paladin a uma entidade que atue segundo as normas americanas. Portanto, eu diria que o primeiro nível de barreiras é sempre o nível mais legal. As barreiras legais podem também levar-nos a ter que fazer produtos diferentes, por exemplo, na Suíça, as maioneses têm de ter no mínimo um teor de 78% de óleo. Em Portugal, a legislação não define isso e o gosto dos portugueses normalmente está mais alinhado pela maionese com menos óleo. Portanto, à partida não poderíamos ir com a típica maionese portuguesa para a Suíça.

**3. Se puder revelar, gostava de saber se a empresa perdeu valor com a pandemia e se o consumo diminuiu?**

R: Não. Nós mantivemos em traços gerais o nosso negócio. Não houve um impacto direto. O que houve foi sim um resfriar do crescimento. Nós temos vindo a crescer muito todos os anos e os anos da pandemia foram os anos em que no fundo mantivemos o valor do negócio e acabamos por não crescer. Agora, a internacionalização teve um papel muito importante nisso porque os próprios países onde estamos fecharam e abriram em alturas diferentes, e a restauração fechou em alguns lados, mas noutros estava aberta, portanto isso permite-nos crescer, mas é muito importante para nós também a mitigação do risco, porque na verdade não devemos estar dependentes só de 2 ou 3 clientes, também é verdade que não podemos estar só dependentes de um mercado, que é um risco muito grande caso haja um choque macroeconómico.

**4. Tem alguma previsão do volume de negócios para este ano que vamos entrar agora, 2024?**

R: Sim, tenho. Não vamos revelar ainda a nível de valores, mas cresceremos certamente.

## **5. Acha que os consumidores continuarão dispostos a pagar mais por bens de valor superior no atual contexto macroeconómico (inflação, por exemplo)?**

R: É uma excelente pergunta. Sim, ou seja, obviamente que o primeiro impacto quando há picos de crise, nós já passamos por vários, e provavelmente, ao que tudo indica, vem aí outro, mas o primeiro impacto é efetivamente haver algum corte nos produtos de valor acrescentado. Agora, não nos podemos esquecer que, se é verdade que uma parte da gama da Paladin pode ser considerada de valor acrescentado, não menos verdade é que pela evolução das últimas décadas em Portugal, produtos como a maionese e o vinagre são equiparados a bens essenciais, ou seja, é muito difícil fazermos a nossa alimentação sem eles. Portanto, aquilo que eu digo sempre é que as marcas têm um valor em si que tem a ver com segurança, com qualidade, além disso tem o seu posicionamento, no caso da Paladin, muito relacionado com a irreverência, com a inovação e por isso há um target de consumidores que eu acho que vai continuar a ser muito sensível a isso. Se acho que vai ser difícil, vai, mas acho que as marcas têm de ter um papel dinâmico e temos que, acima de tudo, não tomar apenas decisões estratégicas, mas sim muito táticas. Ou seja, estarmos também ao lado dos consumidores nestes anos difíceis e oferecer produtos mantendo a mesma qualidade.

### **Carpintaria Aires Lda**

Entrevista ao CEO António Fernandes – PME – indústria do ramo da madeira, com o intuito de perceber melhor quais as principais barreiras à internacionalização que a empresa tem, mesmo tendo um volume de negócios no estrangeiro mais baixo relativamente ao mercado doméstico.

#### **1. Como surgiu a oportunidade da empresa se internacionalizar? Foi um cliente que pediu ou a empresa é que quis por iniciativa própria ir para fora?**

R: Não. A primeira vez que trabalhamos para o exterior foi a pedido de um cliente.

#### **2. Neste processo inicial de internacionalização, a empresa teve de ponderar e fazer uma análise prévia para perceber os lucros que iria obter no pedido deste cliente, porque certamente terão tido mais custos do que uma operação já comum e normal à empresa no mercado doméstico.**

R: Sim, este pedido obrigou a que fosse feita uma análise antes sobre os custos de toda uma logística acrescida que é precisa e é diferente do dia a dia na empresa, ou seja, transportes, estadia, entre outros. Avaliar os

pós e os contras deste processo foi muito importante, uma vez que, falamos de uma operação diferente no estrangeiro comparativamente a trabalhar aqui, em Portugal.

**3. Há na empresa algum departamento específico para tratar as questões relacionadas com o processo de internacionalização? Se sim, quais as funções desse departamento?**

R: Não, não existe na empresa nenhum departamento associado às operações que realizamos no estrangeiro, uma vez que, estas só acontecem esporadicamente.

**4. Como se processa o encontro de clientes no mercado estrangeiro?**

R: A empresa não vai à procura de clientes, ou seja, se aparecer um potencial cliente é feita a análise prévia para avaliar vantagens e desvantagens de estabelecer negócio. Além disso, já tivemos alguns clientes que nos contactaram porque viram o nosso trabalho realizado para outras empresas e tal como aqui, palavra passa palavra.

**5. Tendo em consideração a volatilidade do mercado, a empresa já sentiu, neste processo de internacionalização, a necessidade de mudar de estratégia em relação ao mercado doméstico?**

R: Às vezes são suficientes notícias que pairam no ar de que as coisas estão piores em Portugal ou de que o mercado está mais instável cá, que por natureza, empenhas-te mais no mercado estrangeiro, tentando criar uma base de segurança perante o medo de que os negócios não sejam tão bem-sucedidos.

**6. Quais são as diferenças principais que a empresa sente quando tenta vender o seu produto relativamente ao mercado doméstico?**

R: Nós não vendemos ou fornecemos o produto diretamente no mercado estrangeiro. O produto é colocado e aplicado por nós e pelos nossos colaboradores no mercado externo e, por isso, não sentimos grande diferença.

**7. Que fatores diferenciam a vossa empresa de outras dentro do país e que vos permitem competir no mercado exterior?**

R: Acredito muito que somos uma empresa competitiva pelo facto de termos uma boa relação qualidade-preço, o que explica, a obtenção do prémio PME Excelência, já há vários anos seguidos. Um prémio que resulta do nosso trabalho e dedicação.



**8. Ao longo deste processo de realização de atividades no exterior, quais são as principais barreiras ou dificuldades sentidas pela empresa? (falta de conhecimento, de recursos, problemas de marketing, procedimentos diferentes nos novos mercados, governo, etc)**

R: Ainda que este processo de internacionalização seja escasso e aconteça apenas esporadicamente na empresa, visto que somos uma PME, e o nosso volume de negócios representa cerca de 10% do total da empresa, é evidente que encontramos algumas barreiras e dificuldades. A falta de recursos humanos é o nosso maior problema quando trabalhamos no estrangeiro, porque muitos dos trabalhadores não estão dispostos a ausentarem-se do país para trabalhar lá fora, ainda que esporadicamente e durante pouco tempo e, no nosso caso, sendo uma empresa que não fornece apenas o produto ou a matéria-prima, mas também trata da aplicação no local, é mesmo necessário que os nossos trabalhadores se desloquem ao estrangeiro para a aplicação do produto final, e essa é a nossa maior dificuldade neste processo de exportar para o exterior. As questões legais são também um entrave. Para colocar os nossos trabalhadores 15 dias ou um mês lá fora, fazemos um destacamento que é comunicado à Segurança Social e ao Seguro, mas só podemos fazer isso uma percentagem de tempo, porque a seguir e se ultrapassar esse tempo, somos obrigados a ter uma empresa lá ou criar uma sucursal e descontar pelos valores do país em causa, ou seja, depois do tempo estabelecido, os trabalhadores que colocamos lá fora devem ganhar por aquilo que é o salário mínimo do país onde estão. Depois temos muitas vezes que fazer também uma adaptação do produto para estarem de acordo com a lei. Há produtos que aqui a empresa vende e lá não consegue vender, nomeadamente produtos certificados. Para dar um exemplo, em Portugal conseguimos vender janelas e portas de madeira certificadas, mas os certificados daqui não servem e não são compatíveis, por exemplo, com a França que é o país para onde mais exportamos. Assim, a nossa maior preocupação é estar de acordo com as condições legais do país estrangeiro onde estamos a atuar.

**9. E barreiras culturais como a língua ou a cultura do país para onde internacionalizam também afetam a empresa?**

R: Sim, a questão da língua é uma barreira e pode tornar-se um problema, porque temos de nos adaptar. Numa empresa como a nossa e que pode vir a crescer no mercado francês, sobretudo, teremos de fazer aqui uma gestão de recursos humanos, no sentido de termos colaboradores que dominem fluentemente o francês, por exemplo. A maior dificuldade que sentimos é quando se trata de um francês mais formal e com especificações mais técnicas onde por vezes é necessária a tradução de alguns conceitos mais específicos.

**10. Os pedidos dos clientes mudam consoante o mercado, ou seja, os clientes são mais ou menos exigentes no exterior?**

R: Não, é quase tudo igual. Os pedidos não mudam, é dentro do mesmo.

**11. A empresa recebe algum tipo de apoio por parte do governo relativamente à expansão dos negócios no exterior?**

R: Posso dizer que nós nunca recebemos, porque também nunca nos candidatamos. Por isso, não. Não há qualquer apoio por parte do governo na nossa empresa.

**12. Pretendem expandir o vosso negócio para outros países ou exportar apenas para os países para os quais já é habitual? Se pretendem expandir para que países e porquê para esses mercados?**

R: O objetivo da empresa é sempre um crescimento sustentável, seja interno ou externo. Temos sempre ambição de crescer, porque senão não faz sentido o nosso trabalho e a nossa atuação. Quanto aos novos países, serão por natureza, na Europa essencialmente, porque é tudo muito mais fácil.