

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Bruno Rafael Cardoso Leal Cruz

**O Papel da Consultoria no
Sucesso da Internacionalização:
O Caso Market Access**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Bruno Rafael Cardoso Leal Cruz

**O Papel da Consultoria no
Sucesso da Internacionalização:
O Caso Market Access**

Relatório de Estágio

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Helena Guimarães

Outubro de 2022

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

A ela.

À minha família.

Aos rapazes.

À turma de 99.

À professora Helena Guimarães.

Obrigado.

Declaração de integridade

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

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

Resumo

Com um crescente fenómeno de globalização, os mercados e a própria sociedade fomentaram as suas interações internacionais, levando a um aumento das oportunidades de crescimento internacional.

Devido à existência de uma forte relação positiva entre internacionalização e *performance*, as PME procuram muitas vezes internacionalizar-se, ignorando os desafios e dificuldades que a expansão para mercados externos envolve. Estas situações podem traduzir-se num processo de internacionalização falhado, que poderia ter sido evitado mediante a existência da devida preparação, que pode ser orientada e potenciada por uma empresa de consultoria para a internacionalização.

O presente relatório de estágio visa apresentar um conjunto de conceitos e temas pertinentes sobre internacionalização de empresas, sobre a importância da consultoria e sobre técnicas de prospeção de clientes, culminando numa análise dos processos e estratégias de internacionalização a que fui exposto no estágio curricular realizado na empresa de consultoria Market Access.

Palavras-Chave: Internacionalização, PME, Consultoria, B2B, Market Access

Abstract

With a growing globalization phenomenon, nations, markets, and society itself increased their international interactions, culminating in an environment of growing opportunities and international growth.

Due to the strong relationship between internationalization and performance, SMEs seek to internationalize, ignoring the clear-cut challenges and difficulties that the expansion to foreign markets brings. These situations may evolve into failed attempts of international presence, which could have been avoided with the proper preparation, which could have been provided and enhanced by a consulting company with experience in internationalization.

This report seeks to present a set of concepts and themes regarding the internationalization of firms, the importance of consulting firms, and the importance of client prospecting techniques, culminating in the analysis of the strategies and processes to which I was exposed in the curricular internship at Market Access.

Keywords: Internationalization, SME, Consulting, B2B, Market Access

Índice

Direitos de autor	i
Agradecimentos	ii
Declaração de integridade	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
1. Introdução.....	1
1.1. Contextualização do Tema.....	1
1.2. A escolha do Estágio Curricular	2
1.3. Objetivos e Estrutura do Relatório.....	3
1.4. Metodologia	4
1.4.1. Perspetiva Metodológica.....	4
1.4.2. Recolha de Dados	4
1.4.3. Análise de Casos	5
2. Revisão de Literatura.....	6
2.1. Globalização Vs. Internacionalização.....	6
2.2. Motivos para a Internacionalização	9
2.3. A Entrada nos Mercados Internacionais	14
2.3.1. Os Modos de Entrada	14
2.3.2. Fatores que influenciam a escolha do Modo de Entrada.....	20
2.3.3. A decisão do Modo de Entrada	27
2.4. Barreiras à entrada	29
2.4.1. Barreiras Internas	30
2.4.2. Barreiras Externas	32
2.4.3. As barreiras à entrada no caso das PME	34
2.5. Seleção de Mercados Internacionais.....	36
2.5.1. Teoria	36

2.5.2. Prática.....	38
2.6. Consultoria e a Internacionalização	41
2.6.1. Informação e Internacionalização	41
2.6.2. Gestão e Heurística.....	42
2.6.3. Confiança, <i>Networking</i> e Valor	43
2.7. Prospecção de Potenciais Clientes.....	45
2.7.1. <i>Cold Calls</i>	45
2.7.2. Email Marketing.....	46
3. A Market Access	48
3.1. Caracterização da Empresa	48
3.2. Estrutura empresarial	48
3.3. Áreas de Negócio.....	49
3.4. Serviços Oferecidos	50
3.4.1. Estudo de Mercado e Análise Estratégica.....	50
3.4.2. Prospecção e Atração de Clientes Internacionais	51
3.4.3. Missões (virtuais e presenciais) para os mercados.....	51
3.4.4. Treino e Consultoria de Internacionalização.....	52
4. O Estágio	53
4.1. Os Processos Empresariais e a Literatura existente.....	53
4.2. Projetos e Tarefas realizadas.....	57
4.2.1. Formação Inicial.....	58
4.2.2. Apoio ao projeto NERLEI.....	58
4.2.3. <i>Web Summit</i>	59
4.2.4. ANIET.....	61
4.2.5. Docapesca – Expo Fish Portugal.....	63
4.2.6. Apoio ao Projeto Portugal Foods	64
4.2.7. NERSANT Business 2022	64

4.2.8. Pesquisa Mercado Suíço.....	66
4.2.9. Invest S. Paulo.....	66
4.2.10. Apoio ao Projeto Centro de Leilões	67
4.2.11. CoLogistics.....	67
4.3. Análise SWOT	68
4.3.1. Forças.....	68
4.3.2. Fraquezas	69
4.3.1. Oportunidades	69
4.3.1. Ameaças	69
5. Considerações Finais	70
6. Referências	72

Índice de Figuras

Figura 1: Seleção Modos de Entrada no Mercado (Koch, 2001)	20
Figura 2: Decisão do Modo de Entrada no Mercado Estrangeiro (Root, 1987).....	24
Figura 3: A decisão do Modo de Entrada (Root, 1987).....	28
Figura 4: Barreiras à Exportação (Leonidou, 1995).....	30
Figura 5: A escolha do parceiro internacional - Abordagem Relacional (Andersen & Buvik, 2002).....	40
Figura 6: Modelo Estrutural das relações entre criação de valor, dependência mútua, compromisso mútuo e networks de negócio (Holm, Eriksson, & Johanson, 1999).....	44
Figura 7: Espiral do Sucesso (Fink & Kraus, 2007).....	44
Figura 8: Organograma da Market Access	48

Índice de Tabelas

Tabela 1: Fatores Externos do Mercado de Origem (Root, 1987).....	26
Tabela 2: Fatores Externos dos Países Externos (Root, 1987).....	26
Tabela 3: Fatores Internos (Root, 1987).....	27

1. Introdução

1.1. Contextualização do Tema

Com a evolução da globalização, os mercados e a própria sociedade tornaram-se globais. Havendo maior contacto internacional entre diferentes economias, sociedades e culturas, as oportunidades de crescimento internacional apresentadas às empresas aumentaram. Contudo, como o processo de internacionalização se assemelha ao empreendedorismo (Johanson & Vahlne, 2015), traduz-se em novas formas de risco, para as quais a gestão tradicional poderá não estar preparada, tendo, por isso, necessidade de ser adaptada (Osterwalder et al., 2011).

Devido à situação atual de concorrência voraz, as empresas procuram alcançar a sua vantagem competitiva através do uso dos recursos e da venda dos seus *outputs* em diferentes países (Ratten et al., 2017), sendo esta uma das principais razões para se internacionalizarem.

Inicialmente, a internacionalização era percebida como sendo útil apenas para grandes empresas, levando à exclusão do tecido das PME. Atualmente, o “paradigma mudou” e existem milhares de exemplos de PME que prosperam nos mercados internacionais e procuram atingir o *status* alcançado por muitas outras (Wright et al., 2007).

Contudo, apesar da existência de uma relação positiva entre internacionalização e *performance* de uma PME (K. W. Green & Inman, 2007; Pangarkar, 2008), a globalização resultou em grandes desafios para as empresas nos diversos mercados e países (Buckley & Ghauri, 2004; Liñán et al., 2019; Paul & Rosado-Serrano, 2019). Muitas PME falham nas suas excursões internacionais (Ghauri & Kumar, 1989), seja por falta de capital, por informação insuficiente, por dificuldades na seleção de parceiros de negócio e distribuidores, por falta de poder de negociação, escassez de recursos, desconhecimento dos mercados estrangeiros, pouca experiência internacional, falta de proteção governamental, e/ou escassez de procura dos seus produtos (Kaynak, Ghauri, & Olofsson-Bredenlow, 1987; Ghauri & Kumar, 1989).

Dados estes desafios, as PME devem procurar oferecer produtos com maior valor percebido do que a sua concorrência (Johanson & Vahlne, 2015), e devem avaliar corretamente a atratividade dos mercados em que pretendem entrar, selecionando apenas

aqueles com um potencial de sucesso maior (Weerawardena et al., 2019), especialmente quando a entrada de novos concorrentes pode banalizar competências valiosas da empresa e, assim, perturbar as posições de mercado (Barney, 1991; Christensen et al., 2015; Leiblein et al., 2017).

As PME não conseguem competir com as grandes multinacionais em economias de escala, tendo também menos recursos e capital. Contudo, possuem *skills* próprios como dinamismo, eficiência, flexibilidade (Calof & Beamish, 1995; Lu & Beamish, 2001; Wolff & Pett, 2000). Logo, estas empresas necessitam de encontrar formas de se adaptar e cooperar, estabelecer relações de confiança entre PMEs (Fink et al., 2008), estabelecer acordos com parceiros locais (Lu & Beamish, 2001), entre outras formas de potenciarem a sua internacionalização. Estas estratégias podem ser a diferença entre uma PME e uma PME Internacional.

É devido a todo um ambiente de risco, incerteza e concorrência que se torna essencial recorrer a entidades que possuam o conhecimento e a experiência necessária para reduzir as ameaças e potenciar o sucesso de todas as PME que desejam internacionalizar.

1.2. A escolha do Estágio Curricular

Mesmo antes de iniciar o meu percurso como aluno de mestrado, a possibilidade de realização de estágio sempre foi um fator com grande relevância na minha escolha de um percurso profissional (por vezes até de exclusão de outras oportunidades de carreira).

A minha intenção sempre foi ter uma experiência profissional prática antes de iniciar o meu percurso no mercado de trabalho, pois via essa experiência como sendo algo capaz de me dar *hard skills* e *soft skills* para o futuro, seja na empresa onde iria estagiar ou noutra com que viesse a colaborar. Além do referido, a enorme vontade de complementar a minha formação académica foi um fator decisivo na opção por realizar um estágio numa empresa. Além daquilo que foi ensinado na vertente letiva do mestrado, necessitava de aprender o real funcionamento e dinâmica de uma empresa, de um colaborador, de uma equipa em contexto de trabalho.

Antes da época oficial de entrega do Protocolo de estágio ter sido aberto pela Universidade do Minho, já tinha procurado empresas que me pudessem acolher num curto espaço de tempo. Ao obter uma resposta positiva da Market Access não voltei a contactar

qualquer outra empresa. Mais tarde, estando aberta a época de inscrições para estágios na referida empresa formalizei-o e fui bem-sucedido.

1.3. Objetivos e Estrutura do Relatório

O presente relatório de estágio terá como objetivo contextualizar e desenvolver a temática da internacionalização das PME, e analisar o papel da Market Access (a consultora de internacionalização onde foi realizado o estágio) na gestão da internacionalização destas empresas, com base nas metodologias utilizadas pela Market Access.

Esta parte 1 do Relatório, denominada de Introdução, apresenta uma breve contextualização da temática além de abordar a relevância do tema, apresentadas as razões da escolha da modalidade de estágio para conclusão do Mestrado, os objetivos e a metodologia empregue neste relatório.

A parte 2 constituiu uma revisão de literatura que aborda os temas da internacionalização, globalização, modos de entrada, barreiras à entrada, seleção de mercados, consultoria e prospeção de clientes.

Na parte 3 é apresentada a empresa Market Access, sendo apresentadas as suas características e os serviços que oferece aos seus clientes.

Na parte 4, é abordado o estágio, nomeadamente os projetos em que estive envolvido, as tarefas realizadas, e as estratégias aplicadas, que são apresentadas de um ponto de vista prático e de estudo de caso (como é proposto na metodologia). É também realizada uma análise crítica ao estágio utilizando uma análise SWOT.

Finalmente, a parte 5 apresenta algumas conclusões, sobre o estágio e a experiência adquirida) e sobre as estratégias utilizadas pela Market Access no auxílio à internacionalização das empresas.

1.4. Metodologia

Nesta parte do projeto de pesquisa, como o nome sugere, é explicada a metodologia empregada no estudo realizado. Descreve-se tipo de pesquisa realizada e, como a coleta e a análise dos dados é realizada.

1.4.1. Perspetiva Metodológica

O estudo assenta no Paradigma Fenomenológico Hussey & Hussey (1997) que remete para a Informação Qualitativa devido ao elevado grau de subjetividade da informação obtida e ao estudo dos resultados e processos, aplicando-se o modelo de Estudo de Caso. O caso em apreço é o da empresa Market Access e as suas estratégias utilizadas na assessoria que presta às empresas que procuram internacionalizar. Este paradigma é particularmente relevante devido à modalidade de Estágio Curricular escolhida.

1.4.2. Recolha de Dados

Analisar ou observar decisões dos gestores numa empresa não é uma tarefa simples ou direta (Maitland & Sammartino, 2015). Avaliar liderança, decisões e estratégias implica em grande medida subjetividade. Desta forma, não foram usados dados quantitativos, uma vez que existe sempre algum fator ou informação subjacente visível apenas através da pesquisa qualitativa (Conger, 1998).

Dada a dificuldade de quantificar o problema, foi realizada uma pesquisa qualitativa (Murray, 2003). Esta decisão foi tomada de modo a lidar com a flexibilidade e subjetividade do processo de gestão e internacionalização das PME. que, inclusive, pode ser alcançado através de heurística (Bingham & Eisenhardt, 2011; Jones & Casulli, 2014; Maitland & Sammartino, 2015) e do ambiente oportunístico no qual as PME coordenam e planeiam os seus esforços e movimentos internacionais (Costa e Silva et al., 2018).

Assim, o processo de recolha dos dados consistiu em 2 partes:

1. Uma revisão de literatura que estabeleceu a base para a pesquisa e desenvolvimento do tema, mas também proporcionou um guião para as observações durante o estágio;

2. A observação de casos reais de trabalho, bem como a realização de tarefas na Market Access que permitiram compreender o funcionamento da empresa e das suas estratégias de estimulação da internacionalização

1.4.3. Análise de Casos

Na etapa final da dissertação são descritas e avaliadas as estratégias e processos da Market Access. Através da recolha e leitura de bibliografia, associada à execução de tarefas na empresa e à observação de casos reais de trabalho, foi possível tecer conclusões relativamente ao impacto da Market Access no sucesso internacional dos seus clientes.

2. Revisão de Literatura

Nesta parte do relatório está presente uma breve análise de alguma da literatura existente em função da sua importância para as partes seguintes do relatório. Destaca-se que os temas abordados nesta revisão de literatura foram selecionados, em detrimento de outros, devido às observações registadas no âmbito do estágio curricular e às análises apresentadas no capítulo 4 deste Relatório de Estágio.

Com esta seleção de literatura revista pretende-se analisar conteúdo que foi possível observar no estágio curricular. Ao desenvolver a Globalização e Internacionalização pretende-se compreender melhor a oferta de serviços da Market Access. Por outro lado, desenvolvendo os temas dos Modos de Entrada nos mercados internacionais, das Barreiras à entrada nos mercados internacionais e da Seleção de mercados, é possível compreender o processo de internacionalização das empresas e, como a Market Access é capaz de ajudar as PME a ter sucesso, mas também a compreender as suas intenções e motivações. Pretende-se assim, compreender e explorar os potenciais benefícios da Consultoria. Posteriormente, exploram-se técnicas de Prospecção de Clientes utilizadas pela Market Access. Este tópico tem como objetivo compreender como funcionam estas estratégias, mas também de que forma é que podem beneficiar quem as utiliza.

2.1. Globalização Vs. Internacionalização

Ao contrário do conceito de internacionalização, o conceito de globalização é algo ambíguo, sendo utilizado por diferentes autores e académicos com significados diferentes. Por vezes, estes conceitos são utilizados como sinónimos quando, na verdade, são muito diferentes, apesar das suas indubitáveis semelhanças.

Caselli (2012) descreve o processo para definir o conceito de globalização como inequivocamente problemático, uma vez que o termo fora utilizado durante vários anos com diferentes sentidos por diferentes autores de diferentes áreas. Seguindo o mesmo pensamento, Scholte (2005) afirma que *o único consenso sobre a globalização é que não existe consenso*.

Globalização envolve sempre as esferas económicas, política e cultural (Caselli, 2012) e, por isso implica o relacionamento entre vários estados, países, regiões, continentes. Segundo o autor, tudo está relacionado e interligado. Contudo, não significa o

desaparecimento de todas as fronteiras do mundo, nem a criação de um único mega estado global; significa apenas que as nossas vidas são influenciadas por eventos e decisões situadas a grandes distâncias. É todo um processo aberto onde nada está (ou é) pré-determinado por decisões humanas (Holton, 2005; Martell, 2007). Nada o consegue controlar ou prever, é incerto. É, como Beck (2000), Held et al. (1999) e Zürn (1998) referiram: “uma rede densa e complexa de dependências, relações e trocas que envolve tudo e todos”. Tomlinson (1999) vai ainda mais longe e destaca que é o local onde o planeta se relaciona, criando simultaneamente fluxos de pessoas, riqueza, bens, informação, tecnologia, decisões, valores, etc.

Posteriormente, esta interdependência das nações acabou por potenciar a criação daquilo a que Giddens (2002), Robertson (1992) e Sklair (1999) chamaram de “consciência planetária” de que os habitantes das várias regiões do planeta são interdependentes e interligados, possuindo noções de pertença à rede densa e complexa de dependências, relações e trocas à qual todos pertencem. Esta clarividência apontada por estes autores poderá estar relacionada com aquilo que Beck (2000) considerou ser o aparecimento de fenómenos verdadeiramente globais, onde o conceito de fronteiras e nações é irrelevante, uma vez que os fenómenos se manifestam de forma independente em vários locais do planeta (Martin et al., 2006). Consequentemente, os próprios conceitos de fronteira e distância saem enfraquecidos. Ao ser partilhada uma consciência apesar de enormes distâncias (físicas e culturais), esta partilha aliada ao rápido desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação que permitem e potenciam a interligação de pessoas e bens, o conceito de distância perde a sua importância na criação e desenvolvimento de ações e relações (Caselli, 2012).

Caselli (2012) estabelece 3 critérios ou acontecimentos pelos quais *globalização* pode ser definida:

1. Aumento do número e da intensidade das trocas, fluxos e interdependências
2. Espaço e o tempo mudam (mas não perdem) a sua capacidade de formar e limitar fluxos e interdependências entre diferentes áreas do planeta
3. Consciência destas relações globais

Finalmente, remetemos para algo já referido anteriormente. Globalização não é uma homogeneização mundial. Não é o processo de criação de uma única cultura que é uma amálgama de todas as culturas. Não é a tendência de criação de um estado único

planetário, onde existe apenas um órgão governativo mundial. Globalização é o reconhecimento de que todas as sociedades e culturas estão interligadas, fazendo parte da mesma teia densa e complexa de conexões.

Relativamente à internacionalização, destaca-se a pluralidade de visões sobre o conceito, que à semelhança da globalização dá a lugar a uma panóplia de definições. Tal situação é indicativa de uma ausência de consenso na definição do próprio conceito (Andersen, 1997; Bołkunow, 2019; López Morales, 2020).

Ao longo do tempo têm surgido vários autores que procuraram definir aquilo que é a internacionalização. Em 1973 Wind et al. (1973) definiram internacionalização como a “associação de processos, atitudes ou orientações a sucessivas fases na evolução das operações internacionais”. Quatro anos mais tarde, Johanson & Vahlne (1977), no desenvolvimento do seu modelo de internacionalização (Modelo Uppsala), definem o conceito como sendo “um processo sequencial e ordeiro, do incremento e do envolvimento internacional da empresa”, isto é, internacionalização é definida como um fenómeno faseado. Em suma, os investigadores atribuíam grande importância ao processo e às suas fases.

Por outro lado, Piercy (1981) e Turnbull (1985) definem internacionalização como a “transferência dos negócios ou operações da empresa para fora do país de origem”. Na mesma linha de pensamento, Welch & Luostarinen (1988) utilizam, também, as operações da empresa como uma base da sua teoria, definindo internacionalização como o “processo de aumentar o envolvimento nas operações internacionais”, o qual pode incluir importações, exportações, IDE, etc. Calof & Beamish (1995) na sua obra procuraram estabelecer uma definição mais generalizada, pelo que identificaram internacionalização como o “processo de adaptar as operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, etc.) aos ambientes externos”, algo que Boddewyn (1997) também seguiu, levando a que caracterizasse internacionalização como “alguma forma de envolvimento internacional ou pela participação em atividades transfronteiriças” (investimento ou trocas comerciais).

Em conclusão, a pluralidade de visões do conceito da internacionalização, contrariamente àquilo que acontece com a globalização, não distorce o significado da mesma nem tem qualquer grau de ambiguidade. Na sua generalidade, os autores reconhecem

internacionalização como sendo um processo e como algo que incentiva a transferência de operações e a realização de trocas comerciais. Assim, aquilo que acaba por fazer a distinção entre as diferentes definições de internacionalização é o peso que cada uma coloca num dos seus pilares. Como foi demonstrado, alguns autores optam por dar mais importância ao processo em si, enquanto outros destacam a transferência das operações ou a existência de trocas comerciais e de investimento.

2.2. Motivos para a Internacionalização

Como já foi referido na Introdução, o processo de internacionalização apresenta semelhanças com o processo de empreendedorismo, pelo que é necessária uma motivação para a realização de uma ação que se propõe gerar novos riscos para a empresa.

Com o passar dos anos, novas teorias vêm sendo criadas sobre aquilo que os autores denominam como motivações para a internacionalização. À medida que uma teoria é lançada, vários são os académicos que a apoiam e defendem, mas vários são, também, os académicos que a criticam, apontando falhas no conteúdo e terminologia (como acontece na definição do termo “globalização) ou simplesmente identificação das motivações em si, o que é uma forma de apontar discordância.

Em 1970, Hollander (1970) propõe a existência de 3 razões para o envolvimento da empresa no processo de internacionalização. Estas motivações foram divididas em: Comerciais, onde os motivos são relacionados com a empresa, desde os seus inputs, outputs e todo o processo relacionado com a vertente comercial; Não comerciais, para motivações que partem da esfera social (população pouco qualificada) e política (instabilidade governativa); e, finalmente, Inadvertidas (sem reflexão ou sem intenção).

Kacker (1985) e - mais tarde - Treagold & Davies (1988) sugerem uma nova forma de divisão ou de classificação das motivações para a internacionalização. Nesta nova teoria está patente a separação entre fatores *push* (reativos) e *pull* (proativos). Relativamente aos fatores *push* estão patentes motivações relativas ao mercado interno que, entre outras possibilidades, poderá estar saturado, não permitindo ou não potenciando o crescimento da empresa, ou possuir um crescimento económico baixo que não potencia a expansão das suas empresas. Por outro lado, os motivos *pull* abrangem a atratividade dos mercados

internacionais, seja pelo seu crescimento económico, dimensão, ausência de barreiras, ou por um conjunto de vários fatores.

Em 1972, Behrman (1972) teorizou sobre uma divisão das motivações em 4 partes (sendo também aplicada ao Investimento Direto Estrangeiro, ou IDE). Aplicando o conceito da procura, dividiu-a em procura de recursos, procura de mercados, procura de eficiência e procura de ativos estratégicos. Todas estas procuras possuem uma origem agressiva (proativa) ou defensiva (reativa), mediante as motivações para a internacionalização derivem da intenção de potenciar os objetivos estratégicos da empresa ou, sejam apenas uma forma de a empresa responder a movimentações por parte dos seus concorrentes. Posteriormente, Dunning & Lundan (2008), apesar de suportarem as ideias teorizadas por Behrman (1972), referem existência de outros motivos que não consideram poder ser encaixados em qualquer das categorias anteriores. Desta forma, determinam que *escape investments*, *support investments* e *passive investments* são, em si, outros motivos para a internacionalização.

Incidindo nos conceitos apresentados pelos dois autores referidos acima:

1. Procura de recursos naturais – as empresas são levadas a investir no exterior de modo a adquirir recursos a um preço inferior ou a uma qualidade superior, ou para garantir estabilidade e não dependência no fornecimento de recursos. Por outro lado, as empresas podem procurar mão de obra qualificada ou mais barata (ou ambas), que considera não existir no seu país de origem.
2. Procura de mercados – as empresas procuram promover uma exploração da sua dimensão comercial e/ou produtiva de modo a alcançar uma expansão para novos mercados. Por norma, estes novos mercados têm tendência a ser escolhidos com base no seu potencial comercial, dimensão, tipo de regulação, presença de nichos atrativos ou numa procura prévia pelos serviços ou produtos da empresa. Por outro lado, a expansão de um fornecedor ou cliente para outro mercado, também pode levar a que a empresa siga essa entidade de modo a não perder o seu negócio. Por fim, a procura de mercados poderá estar associada a uma estratégia empresarial definida pela empresa, que poderá ter contornos proativos ou reativos, mediante estas motivações seja gerada por movimentos concorrenciais ou não.
3. Procura de eficiência – as empresas têm uma vontade de reduzir custos e aumentar lucros: pretendem a diversificação do risco para impedir a dependência total ou quase total de um mercado, seja ele interno ou não; procuram a exploração de

diferenças culturais que podem potenciar o consumo dos seus produtos ou serviços num outro mercado ou alcançar economias de escala (muitas vezes devido a uma capacidade produtiva superior à procura do mercado interno). Todas estas, entre outras, são causas subjacentes a este tipo de motivação.

4. Procura de ativos estratégicos – as empresas procuram adquirir recursos avançados existentes noutros mercados. Desta forma, será possível explorar imperfeições nos mercados ou mesmo criar imperfeições que a empresa possa posteriormente explorar. Ao estar frequentemente associada com fusões, aquisições e *joint-ventures*, esta motivação estratégica capitaliza na colaboração estratégica de diversas atividades e recursos.
5. Outros motivos – os *Escape investments* remetem para investimentos realizados para fugir a legislação e políticas macroeconómicas vistas como restritivas para a atividade da empresa. Os *Support investments* têm como intuito o apoio das atividades da empresa. Os *Passive investments* derivam do resultado indireto de fusões e aquisições, onde um ativo é adquirido sem a intenção de ser mantido.

A OCDE (2009), num estudo baseado em vários trabalhos académicos, sugere uma divisão em 4 categorias de motivação.

Em primeiro lugar, estão os motivos de crescimento, que foram identificados como um fator chave para o processo de internacionalização: a possibilidade de crescimento em mercados externos, o aumento dos lucros e o fortalecimento da posição de mercado, a redução da dependência de mercados mais pequenos. Todos são fatores que apontam para o crescimento da atividade desenvolvida pela empresa.

A segunda motivação está relacionada a informação/conhecimento. Esta motivação foi dividida em partes - *push* e *pull*. Os fatores *push* neste âmbito da informação/conhecimento referem-se à experiência internacional prévia que os gestores possuem, assim como outros fatores de capacidade da gestão empresarial. Por outro lado, os fatores *pull* referem que a procura de atividades dotadas de conhecimento e inovação poderão levar a empresa a internacionalizar para alcançar os resultados ou os ativos pretendidos.

A vertente do *networking* e da cadeia de valor é vista como vital para potenciar os primeiros passos na internacionalização, especialmente nas PME, mas também na extensão dos processos de internacionalização das empresas, potenciando uma internacionalização mais estruturada e pensada.

Por fim, os fatores domésticos/regionais também foram divididos em *push* e *pull*. Neste caso, os efeitos *push* referem-se à presença da empresa num mercado limitado e estagnado que a leva a ter comportamentos que apontam para a internacionalização. Os efeitos *pull*, por outro lado, referem-se às características do setor em causa que, podem ser um fator que potencia a internacionalização, sendo que os estudos realizados pela organização sinalizam essa mesma tendência.

Hollensen (2008), por sua vez, possuía uma visão especialmente diferente das restantes. Ao classificar as motivações como sendo proativas e reativas, determinou que cada decisão fazia parte de uma esfera de influência diferente (o que não implica que uma decisão de internacionalização não seja feita com base em vários fatores ou várias motivações), definindo-as como Internas e Externas.

Na sua obra, Hollensen (2008) explica que uma decisão proativa é aquela que parte da esfera interna da empresa e, por isso, é baseada na intenção de utilizar alguma competência inerente à empresa ou, simplesmente, de aproveitar oportunidades únicas no mercado, estabelecendo vantagens competitivas. Alguns exemplos são: objetivos de crescimento da empresa, economias de escala, iniciativas da gestão, competências tecnológicas e/ou informacionais, benefícios fiscais, entre outros.

Por outro lado, uma decisão reativa é aquela que emerge de pressões ou ameaças nos diferentes mercados. Na sua essência, são decisões tomadas em resposta a movimentos realizados por concorrentes ou por alterações políticas, económicas, sociais, ou outras, nos diferentes mercados, que representem uma ameaça para a empresa. Alguns exemplos são: pressão concorrencial, excesso de produção que leva à procura de novos mercados para escoar o produto, um mercado interno pequeno e/ou saturado, uma distância psicológica e cultural reduzida face a outro mercado, entre outros.

Uma visão mais recente, proposta por Cuervo-Cazurra et al. (2015) identifica 4 motivações base para uma expansão internacional: “vender mais”, “comprar melhor”, “*upgrade*” e “escapar”; motivações que os autores consideram ter um fundamento teórico, contrariamente às restantes que, nas suas palavras, são construídas de forma *ad hoc*.

Na classificação “vender mais”, a empresa inicia um processo de internacionalização para explorar os seus recursos, capacidades e vantagens competitivas num mercado diferente, onde as características da empresa aliadas a um mercado de maior dimensão potenciaria

as economias de escala, promovendo o aumento das receitas. Nesta situação, a empresa manteria as suas operações no país de origem, complementando-as com vendas adicionais nos mercados internacionais.

Quando o objetivo é “comprar melhor”, a empresa tem a intenção de internacionalizar para não ser vítima de condições desvantajosas do lado da oferta no seu país de origem. Desta forma, a entidade procura, de forma reativa, explorar recursos ou capacidades existentes noutra mercado para as transferir para a empresa no mercado de origem, tornando-as parte da sua vantagem comparativa. Neste tipo de motivação, é possível que a empresa reduza a sua presença ou atividade no mercado de origem para potenciar um crescimento superior num mercado visto como mais atrativo. Contudo, a empresa nunca deixa de ter atividade no seu mercado interno.

Ao ter intenção de fazer um *Upgrade*, a empresa procura explorar recursos e capacidades de outros mercados de modo a promover a sua própria competitividade. Esta motivação difere da anterior na medida em que o seu objetivo de internacionalização parte de uma vontade proativa de melhorar as operações já existentes da empresa, isto é, o foco está na melhoria das operações e da competitividade da empresa no mercado de origem.

Finalmente, na motivação “escapar”, a empresa internacionaliza para explorar recursos, competências, capacidades, *know-how*, etc. presentes noutros mercados. Contudo, a principal motivação é fugir às condições desfavoráveis presentes no país de origem, de modo que a empresa seja capaz de se tornar mais eficiente. Assim, apesar das semelhanças com o *Comprar Melhor*, que abre a porta à possibilidade de redução da presença no mercado de origem, a ideia de *Escapar* sugere uma intenção expressa de mudança permanente de mercado.

Em conclusão, as motivações para a internacionalização são algo que não gera muito consenso entre os autores, sendo o nível de discordância bastante elevado. À medida que novos autores constroem novas classificações, outros apresentam críticas para as rebater, sendo umas mais bem aceites do que outras. Tal diversidade de propostas pode ser útil pois umas poderão ser mais representativas das motivações de uma dada empresa e da sua gestão do que outras, mas também porque a ideia de internacionalizar é, por vezes, composta por várias intenções ou motivações que, em si, fazem parte de diferentes classificações. Ao rever a literatura é possível observar que as motivações identificadas

são comuns às várias teorias, apenas se altera a forma como as motivações são classificadas e também a sua designação.

2.3. A Entrada nos Mercados Internacionais

2.3.1. Os Modos de Entrada

Apesar de existir consenso relativamente aos modos de entrada existentes, a sua categorização ou organização, por vezes, é vista de forma diferente. Root (1987) organiza os diferentes Modos de Entrada através de uma perspetiva de gestão ou, até mesmo, operacional e dividiu-os em Modos de Entrada de Exportação, Modos de Entrada Contratuais e Modos de Entrada de Investimento. É a sua classificação que adotamos aqui.

2.3.1.1. Os Modos de Entrada de Exportação

Os Modos de Entrada de Exportação caracterizam-se pela produção nacional, isto é, o bem é produzido no país de origem e é, posteriormente, transportado para o mercado alvo. Neste modo de entrada distinguem-se os seguintes tipos: Exportação Indireta, Exportação Direta com agente/distribuidor, Exportação Direta com Subsidiária e Exportação Direta ao Cliente.

A Exportação Indireta é, essencialmente, exportação através de um agente ou um distribuidor que está localizado no país de origem. Este modo de entrada caracteriza-se pelos seus baixos riscos, baixa necessidade de capital e de informação, elevada adaptabilidade às situações, podendo a empresa retirar ou adicionar produtos à sua linha ou, simplesmente, aumentar ou reduzir rapidamente os seus volumes exportados e, ainda, por possuir um baixo *breakeven point* que permite alcançar lucros mais rapidamente. Consequentemente, apresenta-se como uma “boa forma de entrar num mercado estrangeiro pela primeira vez” (Root, 1987). Contudo, apesar de todas as suas vantagens, este Modo de Entrada oferece um baixo nível de controlo à empresa, eliminando a sua influência no marketing do produto.

Por outro lado, uma empresa poderá optar pela Exportação Direta, e assim adquirir um maior nível de controlo sobre o seu plano de marketing, obter informação mais rapidamente e ser capaz de proteger as suas vantagens competitivas devido à inexistência de transferência de conhecimento e tecnologia para o agente/distribuidor. Contudo, estas vantagens apenas poderão ser alcançadas caso a empresa adote uma metodologia de

Exportação Direta através de subsidiária que, por si só, implica um investimento de capital no mercado alvo, aumentando a sua exposição aos riscos desse mercado, e também uma maior necessidade de informação e custos iniciais superiores, aumentando assim o *breakeven point*. Com a Exportação Direta através de agente/distribuidor os problemas da Exportação Indireta mantêm-se, sendo a única diferença a localização desses mesmos agentes/distribuidores. Caso a empresa não tencione estabelecer uma subsidiária para exportação, nem estar dependente de agentes poderá estabelecer uma ligação direta aos consumidores do mercado alvo, mantendo assim todas as vantagens associadas à Exportação Direta e eliminando as suas desvantagens, mas haverá lugar a outras desvantagens, nomeadamente uma maior necessidade de informação e custos iniciais superiores.

2.3.1.2. Os Modos de Entrada Contratuais

Os Modos de Entrada Contratuais são metodologias de longo prazo que não requerem a entrada com capital no mercado alvo. Contudo, neste tipo de modelo é necessária a transferência de conhecimento e/ou tecnologia (da empresa nacional para uma entidade no mercado alvo). Neste modo de entrada incluem-se os seguintes tipos: Licenciamento, Franchising, Contratos de Gestão, Contratos *Turnkey*, Contratos de Produção, entre outros (Root, 1987).

Num acordo de Licenciamento a empresa cede os direitos de uso da sua propriedade industrial (patentes, *trademarks* ou *know-how*) em troca de *royalties* durante um período previamente definido no contrato estabelecido. Dadas as suas características, o Licenciamento é uma estratégia eficiente no contorno das barreiras às importações, mas, também, no contorno dos riscos políticos do mercado alvo. Questões como os custos de transporte, que podem criar fortes entraves à exportação, são assim eliminados através do Licenciamento. É uma estratégia de baixo compromisso que permite a monetização de *know-how*, patentes ou *trademarks* num mercado incerto. Contudo, é necessário que esse mesmo *know-how*, patentes ou *trademarks* sejam atrativas para as empresas a que serão cedidas, caso contrário, o Licenciamento não é uma opção. Por outro lado, apesar da clara vantagem de possibilitar a monetização de algo incerto, o Licenciamento não depende apenas de questões contratuais ou de *know-how*, patentes ou *trademarks* cedidas; este modo de entrada depende fortemente da seleção de um Licenciado competente que seja capaz de monetizar essa propriedade intelectual dentro do tempo contratualizado, para que o Licenciador possa ter algum retorno do acordo estabelecido. Por fim, é necessário

destacar a necessidade do Licenciador se proteger através de patentes, contratos bem estruturados e de uma seleção bem pensada do Licenciado, o que, é dispendioso e complexo. Caso contrário, o Licenciador estará a trocar o risco político por um potencial de risco comercial elevado através da eventual criação de concorrentes (Root, 1987).

O Franchising, à semelhança do Licenciamento, consiste na cedência, por parte de um Franchisador, de sistemas de negócio e outras propriedades a uma entidade independente, o Franchisado, em troca de uma compensação. Neste modo de entrada, o Franchisado além de utilizar o *know-how*, as patentes ou as *trademarks* do Franchisador, utiliza o seu nome e segue as suas políticas e procedimentos. Na sua essência, “o Franchisador licencia toda uma forma de organizar e fazer negócio sob o seu nome, em troca de uma compensação” (Root, 1987). Com este modo de entrada, o Franchisador será capaz de expandir o seu negócio sem ter de aplicar grandes quantidades de capital, detendo, também, uma boa parte do controlo da estratégia e dos processos de marketing sem ter de estar sujeito aos riscos associados àquele mercado. Contudo, apesar de deter um nível de controlo maior por comparação com o licenciamento, continua a não deter a totalidade do controlo das operações, a ter uma fonte de rendimento limitada ao lucro do Franchisado e, caso tencione posteriormente expandir-se para esse mercado através de investimento terá a concorrência desses mesmos Franchisados (Root, 1987).

Os Contratos de Gestão “fornecem a uma empresa o direito de gestão das operações do dia a dia de uma empresa no mercado alvo” (Root, 1987), não permitindo, normalmente, a realização de novos investimentos, aumentos de dívida de longo prazo, alterações de políticas, entre outros. Este tipo de entrada é ideal para entidades que procurem uma internacionalização com baixo risco e baixo custo. Contudo, é de clarificar que estas vantagens ocorrem em detrimento de um maior controlo e de um potencial de lucro superior.

Um Contrato *Turnkey* obriga a parte contratada a desenvolver um projeto previamente acordado até ao momento em que este esteja operacional e pronto para ser entregue ao dono. Neste tipo de contratos, o dono é não tem qualquer responsabilidade no desenvolvimento do projeto. A entidade contratada pode estar, também, obrigada a providenciar formação para os trabalhadores que irão assumir posições nessas unidades. Contudo, esta desresponsabilização do dono advém de um processo negocial complexo, caro e, muitas vezes, moroso que necessita de uma extensa assistência legal, dada a singularidade de cada projeto (Root, 1987).

Os Contratos de Produção são acordos de produção internacionais nos quais uma empresa procura obter a produção de um determinado bem num país exterior ao seu, por vezes disponibilizando formação e tecnologia para que determinados objetivos sejam alcançados (sejam eles de qualidade, quantidade ou legais). Posteriormente, esse bem será comercializado no mercado alvo da empresa (que poderá ser o mercado de produção ou outro). Esta metodologia contratual é particularmente viável para entidades que procurem uma entrada rápida no mercado, mas também para evitar problemas relacionados com a propriedade dessa unidade de produção (riscos políticos, económicos, etc.). Contudo, à semelhança do Licenciamento, é necessário selecionar cuidadosamente a parte contratada, sob pena de se poder estar a criar um futuro concorrente ou, simplesmente, não se conseguir alcançar os objetivos de qualidade, quantidade e legais que haviam sido contratualizados.

2.3.1.3. Os Modos de Entrada de Investimento

Os Modos de Entrada de Investimento, contrariamente aos modos de entrada contratuais, implicam uma necessidade de investimento em capital no mercado alvo. As metodologias associadas a esta categoria incluem *Solo Ventures*, que podem ser aquisições ou investimentos de raiz, ou *Joint Ventures*, que também podem ser aquisições ou investimentos de raiz.

Na sua generalidade, “o Modo de Entrada de Investimento envolve a transferência de uma empresa completa para o mercado alvo” (Root, 1987). Ao transferir toda uma empresa, com os seus processos, gestão, técnicas, estratégias, marketing, finanças, entre outras características únicas àquela entidade, haverá uma maior uniformização do produto, das suas estratégias, do seu serviço pós-venda, da imagem da empresa, etc. Assim, todo o mercado poderá ser explorado mais facilmente e todas as suas vantagens poderão ser potenciadas (Root, 1987). Por outro lado, a produção local associada a essa transferência poderá levar a uma redução do preço do produto no mercado, tornando-o mais competitivo ou aumentando o lucro da empresa. A esta situação está associada:

1. Uma potencial redução dos custos de produção devido aos custos inferiores com matérias-primas, energia e trabalho;
2. Uma potencial redução dos custos de transporte devido à reduzida necessidade de transportar o bem do país de origem para o mercado alvo;
3. Um potencial contorno das tarifas e barreiras às importações que tornavam o bem menos competitivo.

Contudo, estas vantagens apenas podem ocorrer com um aumento da exposição ao risco. Ao transferir toda uma empresa e envolvê-la em grande parte das atividades ligadas à produção e comercialização do um bem, a quantidade de capital, recursos e de capacidade de gestão necessários serão muito superiores. Logo, a empresa terá de aumentar o seu compromisso com o projeto, que está dependente de fatores políticos, económicos, socioculturais, de mercado, ambientais, e outros, que acabarão por aumentar a sua exposição aos vários tipos de risco.

De acordo com Root (1987), uma *Sole Venture* caracteriza-se pela propriedade e controlo total de uma de uma entidade no mercado alvo e, como referido, pode advir de uma aquisição ou de um investimento de raiz. As Aquisições ocorrem quando a empresa nacional prefere adquirir uma empresa já estabelecida no mercado alvo. Estas situações têm toda uma panóplia de objetivos de gestão, desde: diversificação de produto, diversificação geográfica, a aquisição de ativos específicos (gestão, tecnologia, canais de distribuição, etc.), a procura de materiais, etc. Desta forma, a aquisição pode ter 4 classificações:

1. Horizontal, quando os mercados ou as linhas de produto são semelhantes;
2. Vertical, quando a empresa adquirida se torna fornecedora ou cliente;
3. Concêntrica, quando existe partilha de mercado, mas as tecnologias usadas são diferentes;
4. Conglomerado, quando a indústria da empresa adquirida difere da indústria da empresa que adquiriu.

Assim, a Aquisição de uma outra empresa já estabelecida no mercado alvo permite à empresa que a adquiriu um ingresso mais rápido nesse mercado. A ela está associado um período de *payback* mais reduzido, uma vez que a empresa já se encontra operacional, poderá ocorrer a possibilidade de acesso a recursos que não estariam disponíveis no seu mercado e a eliminação de eventuais dificuldades de recrutamento. Por outro lado, esta escolha de modo de entrada poderá criar problemas relativamente ao desempenho e aos rendimentos, devido à inserção das operações da empresa adquirida nas operações da empresa mãe, que poderá criar constrangimentos e perdas de eficiência. A escolha dos candidatos também poderá revelar-se uma tarefa complicada. Localizar, avaliar e selecionar candidatos a adquirir poderá estender-se demasiado tempo e a sua escolha poderá ser enviesada por dados errados ou desatualizados, que poderão levar a investimento adicional caso os ativos adquiridos se encontrem desatualizados ou a

empresa possua uma má situação financeira. Face a tal, a opção de Aquisição poderá acabar por ter mais custos do que um investimento de raiz. Desta forma, conclui-se que este é um modo de entrada de alto risco, e que por isso necessita de uma estratégia de aquisição bem pensada, estruturada e avaliada. O Investimento de Raiz, à semelhança das Aquisições necessita de grandes quantidades de capital e caracteriza-se por ser um processo moroso, longo e complexo. Contudo, contrariamente à Aquisição possui um tempo de *payback* superior visto que é necessária a construção das infraestruturas, a definição das cadeias logísticas e das suas operações e o recrutamento de pessoal capaz. Por outro lado, permite evitar surpresas desagradáveis provenientes de um mau processo de seleção da entidade adquirida (visto que todo o processo é desenvolvido de raiz) e permite uma melhor incorporação das operações da entidade com as da empresa mãe, evitando perdas de eficiência. Na sua globalidade, apresenta um maior risco, mas as empresas dispostas a estarem expostas a estes níveis de risco serão compensadas com um nível de controlo superior.

Em relação ao modelo *Joint Venture*, Root (1987) destaca que ocorre quando uma “empresa internacional partilha a propriedade de uma empresa no mercado alvo”. Caracterizada por um nível de controlo inferior face à *Sole Venture*, uma *Joint Venture* pode ser maioritária, minoritária ou, simplesmente, uma igual divisão das ações. Este modo de entrada, à semelhança da *Sole Venture*, pode ser usado através de aquisição, onde a empresa internacional adquire apenas parte do capital de uma empresa no mercado alvo; ou investimento de raiz, que acontece quando as entidades parceiras criam uma nova empresa. Deste modo, destaca-se que as suas desvantagens são semelhantes às de uma *Sole Venture*, com exceção do nível de controlo (que é comparativamente reduzido na *Joint Venture*) e dos lucros potenciais devido à partilha de propriedade. Por outro lado, este Modo de Entrada, potencia um nível de risco inferior, assim como envolve um investimento mais reduzido (uma vez que é exigida a partilha entre todas as entidades envolvidas), e permite ainda contornar barreiras impostas ao Investimento Direto Estrangeiro. Além destas duas vantagens, o conhecimento de um parceiro local poderá tornar-se um ativo intangível muito valioso, não só para entender práticas e estratégias eficientes de negócio naquele mercado, mas também para estabelecer contactos com entidades logísticas, potenciais fornecedores e clientes, bancos, etc. Essencialmente, a grande vantagem de uma *Joint Venture* é a partilha de informação entre os parceiros. Contudo, para que as vantagens sejam potenciadas e as desvantagens evitadas, a escolha

do parceiro deve ser bem avaliada para que seja possível, posteriormente, discutir questões relacionadas com o controlo da empresa, de modo a evitar confrontos e divisões estratégicas na empresa.

2.3.2. Fatores que influenciam a escolha do Modo de Entrada

A decisão de internacionalizar e, conseqüentemente, a decisão do método de internacionalização a utilizar são processos afetados por um conjunto alargado de fatores. Apesar da dificuldade em identificar estes mesmos fatores e, de certa forma, organizá-los e categorizá-los, vários autores procuraram fazê-lo.

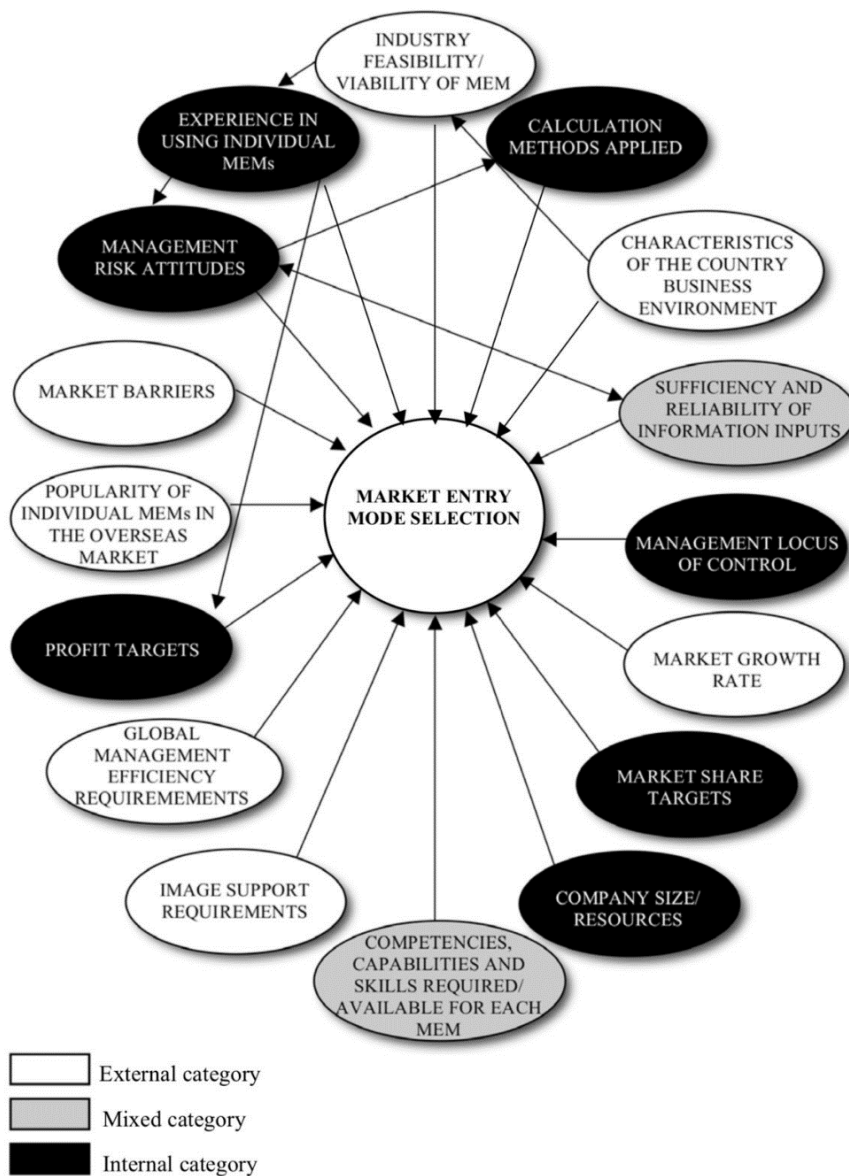


Figura 1: Seleção Modos de Entrada no Mercado (Koch, 2001)

Como é demonstrado na Figura 1, Koch (2001), defende uma divisão dos fatores influenciadores da escolha do modo de entrada em 3 tipos: Fatores Internos, que se referem a características inerentes à empresa (competências, dimensão, estratégia, etc.); Fatores Externos, que registam a influência que o mundo exterior exerce sobre a empresa e as suas escolhas; e Fatores Mistos, referentes a características que possuem ambas as propriedades.

Relativamente aos Fatores Internos Koch (2001) destacou os seguintes:

1. Dimensão da Empresa/Recursos Disponíveis, referindo que a quantidade limitada de recursos disponíveis para as empresas de menor dimensão é um fator que não possibilita ou, simplesmente, desencoraja a utilização de certos modos de entrada que exijam mais capital. Por outro lado, a reduzida dimensão da empresa poderá ser sinal de uma gestão menos capaz de lidar com os desafios gerados por modos de entrada mais complexos e com maior grau de controlo;
2. Locus de Controlo, que nas palavras de Koch (2001) é “muitas vezes subestimado”, é um fator que pode ter grande influência na metodologia utilizada, visto que por vezes a gestão da empresa pode não estar disposta a ter um grau de controlo inferior das operações;
3. Experiência com modos de entrada, que se pode considerar como o historial de internacionalização da gestão. Essas experiências anteriores podem criar enviesamento na escolha do modo de entrada, permitindo a escolha de um menos eficiente devido a familiaridade com outro;
4. Aversão ao Risco, que pode ser alta ou baixa, e é dependente da gestão da empresa, da sua estratégia, da sua situação financeira, da sua competitividade e da competitividade do mercado, mas também da sua experiência. Como tal, o nível de aversão ao risco da empresa será um fator determinante na seleção do Modo de Entrada;
5. Objetivos de Quota de Mercado, que estão ligados às estratégias da empresa, e dependem também do horizonte temporal destes mesmos objetivos e estratégias. Desta forma, a empresa escolherá sempre aquele que cumpra com os objetivos traçados. Caso sejam de curto prazo, será mais viável uma metodologia exportadora (sem a necessidade de investimento); se for uma perspetiva de longo prazo poderá ser melhor desenvolver a própria rede de distribuição e vendas;

6. Modos de Cálculo, que se referem às várias formas de avaliação e aos critérios utilizados pela gestão na escolha do modo de entrada;
7. Objetivos financeiros, são um dos principais fatores influenciadores e a sua influência reside na diferença de ganhos potenciais entre cada Modo de Entrada. Enquanto uns modos apresentam resultados positivos relativamente cedo (ou instantaneamente) outros demoram mais a atingir esse patamar, mas quando o alcançam os resultados tendem a ser superiores. Nesta matéria, também é necessário avaliar a perspectiva temporal da empresa.

Os Fatores Mistos apontados por Koch (2001) são:

1. Competências e *skills* necessários/disponíveis para cada modo de entrada, que se destacam como uma forma de conhecimento capaz de influenciar a decisão. Cada modo de entrada requer combinações de experiência e conhecimento diferentes, das quais a sua escolha estará dependente;
2. Quantidade e fiabilidade da informação, uma vez que a informação aglomerada por uma empresa pode ser escassa (devido à não divulgação da mesma ou devido à incapacidade de a empresa a recolher) ou simplesmente de fraca qualidade (podendo estar enviesada devido à metodologia de recolha ou aglomeração, ou simplesmente ser pouco rigorosa). A combinação destes dois aspetos fará com que a empresa tenda para determinado modo de entrada.

Relativamente aos Fatores Externos Koch (2001) estabelece 7 pontos de influência:

1. Características do Mercado Externo e do seu ambiente empresarial, que é informação relativamente simples e fácil de obter, pelo menos aquela relativa às características do mercado, uma vez que informação relativa ao ambiente empresarial (e também de empresas específicas) é mais difícil de obter e, por isso, envolve mais custos;
2. Barreiras de Mercado, que dificultam a internacionalização das empresas e, por vezes, tendem a influenciar a escolha de determinados modos de entrada;
3. Viabilidade da Indústria e do Modo de Entrada, referem-se a fatores importantes aquando da avaliação de um projeto de internacionalização. Diferentes mercados possuem características diferentes e, por isso, determinados modos de entrada podem não ser adequados devido ao elevado risco associado ao seu uso nesse mercado específico. Por exemplo, leis laborais restritivas podem impedir a

empresa de escolher o Investimento Direto Estrangeiro, a existência de tarifas pode impossibilitar a exportação pois o produto torna-se menos competitivo, o não cumprimento das regras associadas às patentes poderá impedir o licenciamento devido ao risco de cópia e de disseminação de *know-how*, entre outros exemplos possíveis;

4. Popularidade do modo de entrada, refere-se a uma tendência para replicar experiências de terceiros. Koch (2001) refere que “a seleção de um Modo de Entrada por potenciais internacionalizadores será influenciada pela experiência, grau de sucesso dos anteriores utilizadores e da situação do mercado”. Novos *players* tentam imitar as estratégias de sucesso de antigos *players*, criando-se uma tendência para a popularidade de determinados modos de entrada;
5. Crescimento do Mercado, significa que ao avaliar aquilo que poderá ser o futuro de um mercado a empresa compreenderá que existem Modos de Entrada distintos para cada perspectiva de crescimento desse mercado. Se um mercado está a crescer a ritmo acelerado, será prudente a empresa aproveitar essa situação e apostar num Modo de Entrada que caracterizado pela sua rapidez. Caso o crescimento seja esperado no futuro, a empresa poderá optar pelo investimento, tentando alcançar um maior nível de controlo e ganhos futuros;
6. Imagem da Empresa, baseia-se naquilo que são as perceções do mercado e, por isso, será sempre necessário que a empresa pense na internacionalização como uma forma de manter a sua boa imagem ou, até mesmo, melhorá-la. Contudo, dependendo do Modo de Entrada a empresas poderá ter de abdicar de parte do controlo sobre essa imagem;
7. Eficiência da Gestão, refere-se a uma outra opção estratégica que a empresa terá de fazer. Com um maior envolvimento internacional surgem preocupações relacionadas com eventuais limitações empresariais. Desta forma, a empresa ao pensar a sua estratégia internacional deve procurar que seja o mais eficiente possível, passando por uma uniformização ou diversificação dos modos de entrada a usar nos vários mercados em que atua.

À semelhança de Koch (2001), que demonstrava que a escolha do Modo de Entrada era influenciada por vários motivos e que estes também se influenciavam mutuamente, Root (1987) defendia que “a escolha de um Modo de Entrada para um determinado mercado é

o resultado líquido das suas influências”. Contudo, o seu modelo de influência referia apenas **Fatores Internos** e **Fatores Externos**, como demonstrado na Figura 2.

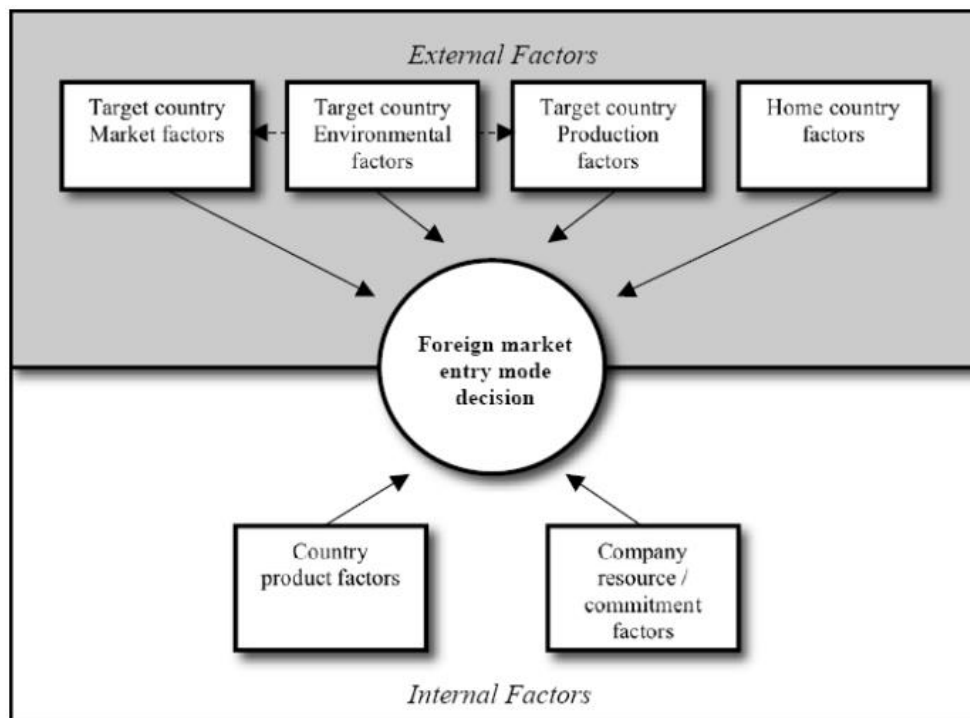


Figura 2: Decisão do Modo de Entrada no Mercado Estrangeiro (Root, 1987)

Relativamente aos Fatores Externos, Root (1987) considera o Mercado do País alvo e destaca que a dimensão dos países afeta a escolha do Modo de Entrada, na medida em que países mais pequenos favorecem Modos de Entrada cujo *Breakeven point* é inferior (exportação), contrariamente aos mercados de maior dimensão que, devido ao seu elevado potencial de vendas, podem justificar Modos de Entrada com *Breakeven point* superior (Aquisições). Por outro lado, a estrutura competitiva do mercado também é vista como exercendo influência, uma vez que a existência de elevados níveis de concorrência exige modos de entrada diferentes de uma estrutura de mercado com baixa concorrência. Finalmente, são referidas as infraestruturas de marketing desse mercado, e a sua importância advém da qualidade dos agentes e dos distribuidores, mas também da sua disponibilidade. Se não existirem ou se existirem, mas estiverem ligados a outras empresas, Modos de Entrada como Exportação tornam-se mais difíceis de ser escolhidos.

Os Fatores de Produção do País alvo também são algo a ter em conta. A qualidade, a quantidade, o custo dos materiais, a qualidade e quantidade da mão de obra, os custos com a energia, a rede de distribuição, por exemplo. são fatores cruciais para a escolha do

Modo de Entrada. Por exemplo, quando os custos energéticos no país alvo são muito altos, a empresa tenderá a escolher Modos de Entrada que não estejam sujeitos a esses custos. Por outro lado, se esses mesmo custos forem baixos (comparativamente com o país de origem) a empresa tenderá a querer aproveitar essa vantagem e, possivelmente, escolherá Modos de Entrada que envolvam a produção nesse país.

Quanto aos Fatores Ambientais do País alvo, destacam-se os ambientes económico, político e sociocultural. As políticas seguidas pelo país têm impacto direto na sua estabilidade e, conseqüentemente, na opção da empresa quanto ao seu modo de entrada. A questão da distância geográfica também é algo a ser considerado devido aos custos de transporte (que podem influenciar negativamente a competitividade do produto no mercado). A dimensão da economia, o seu potencial de crescimento, o seu dinamismo e a sua estrutura salarial, são fatores que é necessário considerar; se o país está estagnado, não existe potencial de expansão para esse mercado e se o país tem um potencial de crescimento atrativo poderá justificar a aposta da empresa nesse mercado. Finalmente, a distância cultural poderá ser fator de escolha ou rejeição de um mercado, uma vez que culturas diferentes exigem uma aquisição de informação maior, e de preparação intercultural, que a empresa poderá não estar disposta a fazer.

Os Fatores do País de Origem destacam questões de dimensão, de estrutura de mercado (forte concorrência ou mercado oligopolista), custos de produção, etc. Quando o país de origem é de grande dimensão as empresas conseguem alcançar um tamanho considerável e, por isso, estão mais dispostas a utilizar Modos de Entrada que se focam no Investimento Direto Estrangeiro. Por fim, questões relacionadas com custos de produção superiores no país de origem poderão levar a empresa a deslocar a sua produção para o exterior.

Relativamente aos Fatores Internos, a escolha do Modo de Entrada está sob a influência dos fatores relativos ao próprio produto e aos recursos da empresa (mas também do grau de compromisso que a empresa tem para com essa estratégia/produto/Modo de Entrada). Por exemplo, um produto diferenciado consegue absorver os custos de transporte no seu preço e continuar a ser competitivo, algo que um produto *standard* não consegue. Logo, essa diferenciação promove uma maior diversidade nas possibilidades de escolha. Por outro lado, quanto maior a quantidade de recursos disponíveis da empresa maior será a diversidade de escolha que a empresa terá. Contudo, essa quantidade de recursos pouco significará se a empresa não estiver comprometida na sua estratégia, visto que se o comprometimento de recursos for baixo, os Modos de Entrada possíveis serão menores.

De forma a explicitar as opções mais adequadas em função dos vários fatores, Root (1987) desenvolveu a Tabela 1, a Tabela 2 e a Tabela 3, nas quais destaca fatores de influência e como eles afetam a escolha dos modos de entrada.

Fatores Externos (País de Origem)	Exportação Indireta e com Agente	Licenciamento	Exportação para Subsidiária*	IDE/Produção	Contratos de Serviço
Mercado de Grande Dimensão				X	
Mercado de pequena Dimensão	X		X		
Reduzida concorrência	X		X		
Elevada concorrência				X	
Custo de produção baixo	X		X		
Custo de produção elevado		X		X	X
Forte promoção das exportações	X		X		
Restrições ao investimento no estrangeiro	X	X			X

Tabela 1: Fatores Externos do Mercado de Origem (Root, 1987)

Fatores Externos (Países Externos)	Exportação Indireta e com Agente	Licenciamento	Exportação para Subsidiária*	IDE/Produção	Contratos de Serviço
Potencial de vendas baixo	X	X			
Potencial de vendas alto			X	X	
Reduzida concorrência	X		X		
Elevada concorrência				X	
Infraestruturas de Marketing fracas			X		
Infraestruturas de Marketing fortes	X				
Custo de produção baixo				X	
Custo de produção elevado	X		X		
Leis de importação restritivas		X		X	X
Leis de importação liberais	X		X		
Leis de investimento restritivas	X	X	X		X
Leis de investimento liberais				X	
Distância geográfica reduzida	X		X		
Distância geográfica elevada		X		X	X
Economia dinâmica				X	
Economia estagnada	X	X			X
Controlo restritivo dos câmbios	X	X			X
Controlo liberalizado dos câmbios				X	
Depreciação dos câmbios				X	
Apreciação dos câmbios	X		X		
Distância cultural reduzida			X	X	
Distância cultural elevada	X	X			X
Baixo risco político			X	X	
Elevado risco político	X	X			X

Tabela 2: Fatores Externos dos Países Externos (Root, 1987)

Fatores Internos	Exportação Indireta e com Agente	Licenciamento	Exportação para Subsidiária*	IDE/Produção	Contratos de Serviço
Produtos Diferenciados	X		X		
Produtos Standard				X	
Produtos com serviços intensivos			X	X	
Serviços		X		X	X
Produtos com elevada necessidade tecnológica		X			
Produtos com reduzida adaptabilidade	X				
Produtos com elevada adaptabilidade		X	X	X	
Recursos Limitados	X	X			
Recursos Abundantes			X	X	
Baixo compromisso	X	X			X
Elevado compromisso			X	X	

Tabela 3: Fatores Internos (Root, 1987)

2.3.3. A decisão do Modo de Entrada

De acordo com Root (1987), a decisão do gestor possui diferentes níveis de sofisticação e, por isso, diferentes estratégias são empregues. Root (1987) 3 regras que revelam estratégias diferentes do processo de seleção do Modo de Entrada: a Regra Ingénua, a Regra Pragmática e a Regra Estratégica.

A Regra Ingénua é usada pela gestão quando ela apenas considera um Modo de Entrada como sendo viável no seu processo de internacionalização. Esta regra, nas palavras de Root (1987) “ignora a heterogeneidade dos mercados dos países e as suas condições de entrada”. Desta forma, a gestão poderá cometer erros na seleção dos mercados ou dos Modos de Entrada, podendo acabar por descartar um mercado com potencial porque não é compatível com esse Modo de Entrada ou poderá abordar um mercado com um Modo de Entrada pouco apropriado. A inflexibilidade da Regra Ingénua acabará por resultar em insucesso ou num fraco sucesso derivado do devido ao não aproveitamento total do potencial do mercado.

A Regra Pragmática utiliza uma abordagem de minimização de risco e, por isso, está associada ao início da vida internacional de uma empresa. Por norma, ao seguir esta regra a gestão tende a escolher a exportação para iniciar o seu percurso internacional e apenas quando é impossível usar este Modo de Entrada é que a gestão escolhe outra metodologia. Esta é uma forma de a gestão testar o potencial do mercado sem ter de incorrer em riscos

desnecessários. Contudo, um Modo de Entrada que “funcione” pode não ser o ideal, o que limitará o sucesso internacional.

A Regra Estratégica é a mais flexível e procura sempre utilizar o Modo de Entrada correto. Contudo, esta estratégia envolve mais custos, é mais complexa e exigirá comparações sistemáticas entre os vários Modos de Entrada, levando a uma maior necessidade de tempo para a decisão.

Conseqüentemente, Root (1987) sugere uma estratégia de avaliação que utiliza a filosofia empregue na Regra Estratégica e que, por isso, se rege pela escolha do Modo de Entrada que “maximize o lucro ao longo do período definido dentro das restrições impostas pela disponibilidade dos recursos da empresa, pelo risco e pelos objetivos para além do lucro”. Na Figura 3 temos uma representação gráfica do processo de decisão sugerido por Root (1987). Ao analisar os vários modos de entrada e as influências várias dos Fatores Internos

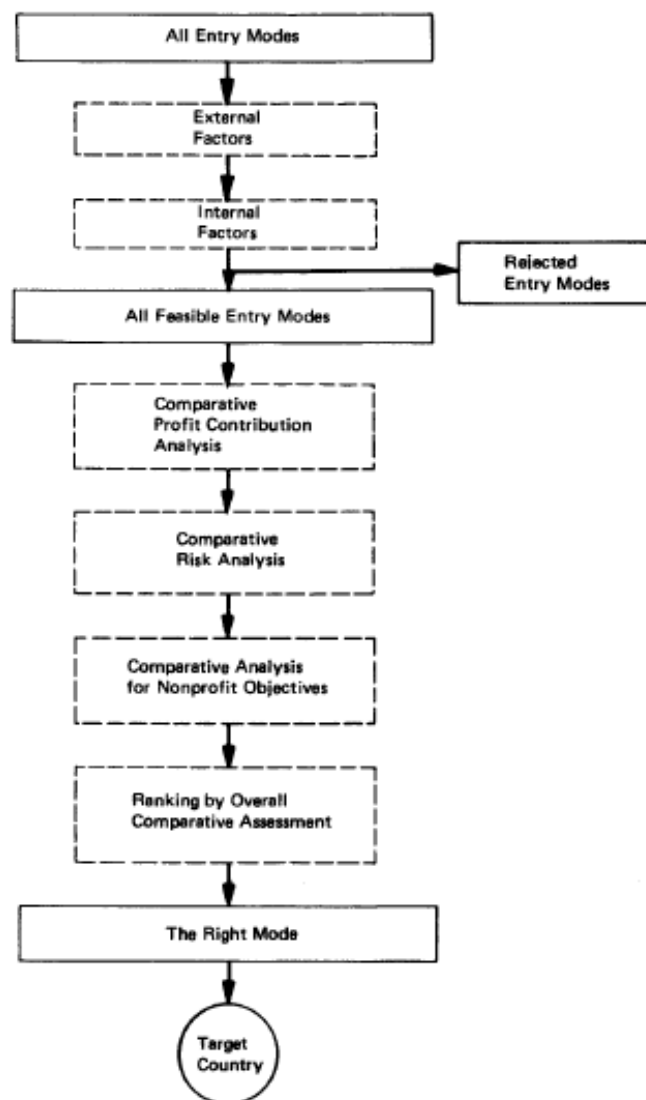


Figura 3: A decisão do Modo de Entrada (Root, 1987)

e Externos em cada um deles, será possível eliminar os que, potencialmente, não cumpram com os requisitos impostos pela empresa, ficando apenas para avaliação aqueles que denotam potencial de sucesso. Após esta fase será necessário avaliar o potencial lucrativo, de risco e os objetivos não associados ao lucro, definindo-se os modos de entrada que passaram à fase de decisão seguinte.

Na Análise de Lucro é feita uma previsão daquilo que poderá ser o contributo líquido da internacionalização com esse modo de entrada através do *Net Present Value*. Consequentemente, estes valores serão ajustados ao risco a que estão expostos na Análise de Risco. Em seguida, a Análise dos Objetivos Além do Lucro permite avaliar outros fatores de relevância para a empresa que não são considerados nas análises anteriores. Fatores como volume de vendas, crescimento potencial, quota de mercado, controlo, reversibilidade, reputação, entre outros, podem ter uma importância na estratégia da empresa e, por isso, devem ser considerados.

Por fim, é necessário aglomerar os resultados e estabelecer hierarquias de modos de entrada com base nos objetivos traçados e na importância que estes tenham na estratégia de internacionalização da empresa. O Modo de Entrada que ficar no topo deverá ser, aquele que mais se adapta ao mercado e à empresa e, por isso, terá maior probabilidade de sucesso.

2.4. Barreiras à entrada

De acordo com a obra de Leonidou (1995), as barreiras à entrada podem ser divididas em 2 categorias: Internas, que são associadas com os recursos/capacidades da empresa e Externas, que se caracterizam por serem exteriores à empresa e, por isso, referem-se aos mercados onde a empresa interage ou espera interagir. Estas 2 categorias podem ser divididas em subcategorias. Esta classificação pode ser observada na Figura 4.

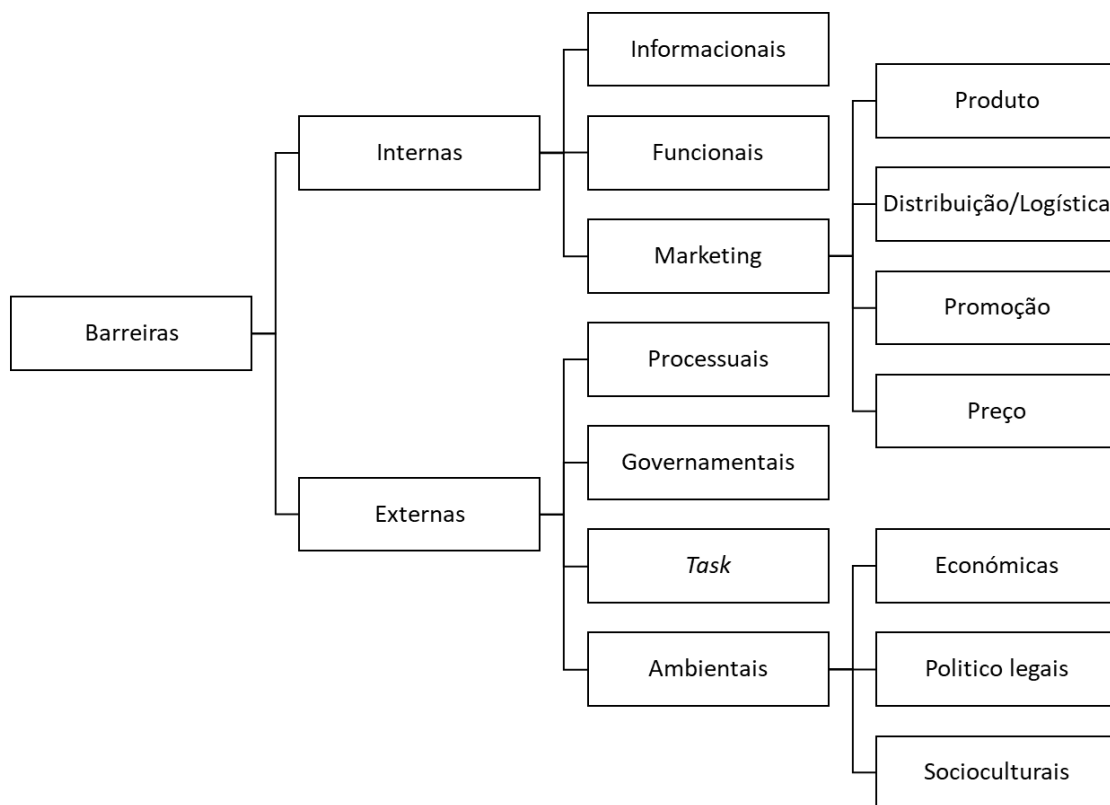


Figura 4: Barreiras à Exportação (Leonidou, 1995)

2.4.1. Barreiras Internas

No âmbito das barreiras internas, as barreiras informacionais “referem-se aos problemas na identificação, seleção e contacto internacional devido a ineficiências informacionais” (Katsikeas, 1994; Katsikeas & Morgan, 1994; R. E. Morgan & Katsikeas, 1997). Nesta subcategoria identificam-se barreiras como a informação limitada, a informação internacional problemática, a (ausência de) identificação de oportunidades de negócio e a incapacidade de contactar consumidores internacionais. Neste tipo de barreiras, a não familiaridade com fontes de informação internacional leva a dificuldades na recolha de informação e, quando esta é recolhida, existem problemas relacionados com a sua credibilidade, qualidade e comparabilidade que prejudicarão a avaliação dos problemas e respetivas soluções, aumentando o risco para a empresa. Consequentemente, a incapacidade de recolher, analisar e interpretar informação levará a uma dificuldade da empresa em identificar oportunidades nos mercados internacionais, nomeadamente de identificar potenciais clientes e contactá-los (apesar dos avanços notáveis relacionados com bases de dados facilmente acessíveis a todas as empresas) (Leonidou, 2004).

As barreiras funcionais englobam as ineficiências das várias funções empresariais (recursos humanos, produção, financeiras). Delas derivam barreiras como a falta de formação dos recursos humanos da empresa para o processo de internacionalização, que poderá provocar erros nas operações, aumentando o risco e custos associados. Por outro lado, as barreiras podem decorrer da insuficiente mão de obra qualificada, sobretudo em empresas de menor dimensão. Finalmente, a insuficiência de recursos financeiros poderá ser impeditiva de uma análise mais cuidada dos mercados internacionais o que, com uma gestão centralizada - que por vezes não tem o tempo necessário para avaliar e interpretar resultados - poderá criar riscos desnecessários ou mesmo levar ao abandono da estratégia de internacionalização. Situações destas são mais frequentes nas PME, onde a gestão é normalmente mais centralizada e as decisões são tomadas por um número muito reduzido de intervenientes. Nestas empresas as capacidades financeiras são, também, mais reduzidas, o que em conjunto com formas de gestão mais centralizadas dificulta ainda mais a situação o processo de descentralização da decisão, pois não possuem recursos para contratar mais capital humano (Leonidou, 2004).

As Barreiras de Marketing, na sua base, estão relacionadas com os 4P's do Marketing (*Price, Product, Place, Promotion*) e, por isso, constitui a subcategoria mais problemática. Nas barreiras de marketing relativas ao Produto estão integradas todas aquelas barreiras que se relacionem com questões de produção, desenvolvimento e/adaptação de produtos. Aqui, são incluídas barreiras ao desenvolvimento ou adaptação de novos produtos para os mercados externos que são particularmente inibidoras da internacionalização para as empresas de menor dimensão devido à sua escassez de meios financeiros, de recursos humanos, de capacidade produtiva e, em certos casos, de competências. Por outro lado, a comercialização de produtos nos diferentes mercados exige o cumprimento de várias regras nacionais, desde a rotulagem ao transporte. Neste sentido, empresas de menor dimensão como as PME, podem não considerar a internacionalização como justificável face ao potencial retorno. Assim, face a estas barreiras, a gestão vê a internacionalização como sendo uma estratégia não frutífera, e poderá abandoná-la (Leonidou, 2004). Nas barreiras de Distribuição/Logística (*Place*) destacam-se situações como a complexidade dos canais de distribuição internacionais, o acesso a esses mesmos canais, e a obtenção de representação fiável e controlável nesses mercados. Uma vez que os sistemas logísticos são diferentes nos vários mercados, a não familiarização com os mesmos, associada à complexidade de um sistema logístico

internacional, pode gerar graves problemas para a empresa, especialmente se esta for de reduzida dimensão. Acresce o fator concorrência, o qual gera grandes dificuldades no acesso aos meios de distribuição mais competentes, uma vez que poderão já ter parcerias com a concorrência, ou poderão ser mais caros, “empurrando” as empresas com menos capacidade financeira para soluções menos adequadas. Assim, a empresa poderá incorrer em problemas no fornecimento do mercado externo devido a dificuldades logísticas (por exemplo atrasos e ineficiência do transporte). Se forem incluídas as flutuações da procura, os eventos inesperados ou o esgotamento de stocks nos mercados externos, a empresa poderá passar por fases com custos logísticos excessivos (Leonidou, 2004). A Promoção aborda as questões interpretativas na categoria das atividades promocionais, pois quando se está presente num mercado diferente é necessário adaptar a linguagem verbal e a não verbal para que a mensagem da empresa seja passada e não possua uma interpretação diferente da pretendida. Por outro lado, esta barreira também supõe questões relacionadas com o modo como se promove, isto é, que meio utilizar (televisão, rádio, etc.) para promover o produto, pois diferentes mercados possuem diferentes características (Leonidou, 2004). Finalmente, no que se refere ao Preço, esta é uma Barreira que é influenciada pelas anteriores. Todas as adaptações, modificações, custos administrativos, encargos com distribuição e logística, tarifas, impostos, etc., levam a um aumento dos encargos financeiros da empresa que se repercutirão no preço do produto. Tal leva a que a empresa tenha cada vez mais dificuldades na oferta de bens e serviços a um preço competitivo para os consumidores. Estes podem passar a consumir os produtos/serviços da concorrência, exatamente porque a empresa não é capaz de concorrer no exterior em termos de preço (Leonidou, 2004). Toda estas barreiras de preços são o resultado de vários fatores, uns controláveis e outros não, que a gestão deve minimizar para conter os seus impactos.

2.4.2. Barreiras Externas

As barreiras processuais “focam-se nos aspetos operacionais das transações com os consumidores internacionais” (Kedia & Chhokar, 1986; Moini, 1997) e, por isso, englobam barreiras como a não familiarização com os processos de internacionalização, ou as falhas de comunicação, que levam a uma maior lentidão na recolha de pagamentos internacionais. Primeiramente, ao não estar familiarizada com os processos de internacionalização, uma empresa poderá incorrer em custos temporais e financeiros superiores, além das dificuldades na gestão de todo o processo, que eventualmente

potenciarão ineficiências. Por outro lado, as dificuldades de contacto com os clientes externos advêm, primordialmente, de situações relacionadas com a distância psicológica, uma vez que a evolução dos meios de comunicação e a constante globalização permitiram reduzir os problemas derivados da distância geográfica (Caselli, 2012). Estas dificuldades de comunicação também podem gerar maiores dificuldades nos recebimentos de pagamentos, pelo que a empresa deve procurar metodologias de pagamento que ofereçam mais garantias (Leonidou, 2004). Por fim, caso a gestão da empresa não possua a capacidade (ou o tempo) para analisar os processos e encontrar soluções para as barreiras processuais, deve procurar a ajuda de entidades competentes cujo *input* na ultrapassagem destas barreiras seja reconhecido, tais como organizações ou agências governamentais, consultoras, entre outras entidades.

As barreiras governamentais advêm da inação ou, simplesmente, das restrições do país de origem à internacionalização das suas empresas. São exemplos a falta de incentivos à exportação e a falta de apoio (seja ele através de subsídios ou organização de feiras internacionais, entre outros). Apesar de um governo não restringir a internacionalização ou as exportações, a sua inação por forma a simplificar processos e potenciar a internacionalização do tecido empresarial, é contraproducente. Mas por outro lado, a intervenção de um Estado pode prejudicar gravemente as intenções internacionalizadoras de uma empresa. Aqui, as restrições às exportações para determinados países ou, até mesmo, um embargo pode ser uma Barreira impossível de transpor e, por isso, castradora de qualquer intenção de internacionalização (Leonidou, 2004). Contudo, situações de barreiras extremas como esta apenas poderão acontecer com países considerados como hostis.

As barreiras *task* “focam-se na concorrência e nos consumidores dos mercados externos, podendo ter efeitos imediatos” (Leonidou, 2004). Ao englobar barreiras referentes às dinâmicas dos mercados, exige uma atenção informacional e estratégica superior. Diferenças nos hábitos de consumo e um maior nível de concorrência, por exemplo, podem ser fatores de preocupação. Ao existirem mercados diferentes, é natural que existam padrões de consumo, elasticidades de preço e métodos de comunicação diferentes. A isto, acresce uma concorrência que está no seu mercado de origem e, por isso domina melhor as características destes fatores. Contudo, um processo de avaliação de mercado, a definição de uma estratégia de ação competente e alterações no produto e

no marketing da empresa, podem ser soluções simples para ultrapassar este tipo de Barreiras (apesar do aumento dos gastos) (Leonidou, 2004).

Por fim, as barreiras ambientais dizem respeito àquilo que é o ambiente económico, político, legal e sociocultural do mercado externo (Leonidou, 2004). Questões como a deterioração das condições económicas de um país, a instabilidade das taxas de câmbio, a instabilidade política, as regulações rígidas, as tarifas, as práticas negociais diferentes, a linguagem verbal e não verbal na comunicação, são barreiras que advêm de traços socioculturais distintos, e que podem dificultar o processo de internacionalização de uma empresa. Ao existir uma deterioração da economia do país, o poder de compra será afetado, o que limitará o potencial de vendas e o crescimento da empresa e das suas atividades internacionais. A instabilidade das taxas de câmbio tonará mais difícil prever os ganhos potenciais da empresa e dificultará o repatriamento dos ganhos. Com instabilidade política a preocupação é ainda maior pois a empresa poderá ver as suas opções seriamente comprometidas por situações como a proibição de repatriamento de capitais, a suspensão de atividade no país, a nacionalização de propriedade, a aplicação de barreiras tarifárias e não tarifárias como quotas, restrições, embargos, entre outros. Por outro lado, os fatores socioculturais também podem fazer com que a empresa encontre várias barreiras. As características socioculturais diferem entre mercados e, por isso, afetam o comportamento dos seus consumidores, mas também se refletem no comportamento da gestão das empresas dos diferentes países. Estas diferenças comportamentais resultam em formas diferentes de fazer negócio e formas de linguagem verbal e não verbal que devem ser conhecidas, identificadas e respeitadas pelas empresas (Leonidou, 2004). É necessário que a gestão da empresa esteja ciente destas potenciais barreiras e que seja capaz de agir em conformidade - algo que trará custos financeiros, mas que poderá diminuir a incerteza associada à entrada em mercados externos.

2.4.3. As barreiras à entrada no caso das PME

Um estudo da OCDE (2008) revelou que as PME colocaram as barreiras comerciais e as barreiras relacionadas com o ambiente negocial como menos importantes do que barreiras internas, isto é, as PME consideram que as barreiras internas apresentam-se como um obstáculo maior à internacionalização. Dentro das barreiras internas, a falta de capital para financiar as exportações, a falta de informação sobre os mercados, a incapacidade para contactar potenciais clientes e a falta de tempo, competências e conhecimento da gestão, estão no topo das Barreiras destacadas pelas PME. Com a exceção da falta de

capital para financiar as exportações, as restantes barreiras podem ser ultrapassadas com a ajuda de entidades especializadas como consultoras e organizações estatais de apoio à internacionalização. Ambas as entidades fornecem informação, prestam auxílio nos processos e disponibilizam o seu *know-how* e experiência adquirida para maximizar o sucesso do empreendimento, contribuindo para evitar erros e fazendo análises mais corretas. Em contrapartida, recorrer a estas entidades poderá envolver custos financeiros para as empresas.

Por outro lado, esse mesmo estudo (OCDE, 2008) revelou que dentro da categoria das PME, aquelas que são exportadoras não ativas (ou seja casuais/pontuais) tendem a estar mais preocupadas com Barreiras financeiras e de acesso aos mercados, enquanto que exportadoras ativas possuem maiores preocupações com o ambiente de negócios e as barreiras comerciais. Segundo a OCDE (2008) estas situações sugerem que as empresas passam por um processo de aprendizagem à medida que se internacionalizam, algo que vai ao encontro de Root (1987) que destacava as exportações como sendo uma experiência de aprendizagem. Assim, à medida que as PME ultrapassam as suas condicionantes internas (Barreiras Internas) tornam-se mais conscientes da realidade e de outros desafios ou Barreiras para além das financeiras.

Além das suas claras desvantagens em termos internos (observadas pela importância das barreiras internas para este tipo de empresa) as PME também estão mais vulneráveis às Barreiras comerciais do que as grandes empresas ou as Multinacionais, visto que estas empresas de maior dimensão possuem os recursos necessários para as contornar – podem diversificar operações, usar o investimento direto estrangeiro, fazer *lobby*, aproveitar economias de escala, etc. Por sua vez, as PME possuem pouca capacidade de *lobby*, apresentam dificuldades na adaptação de produtos, e têm mãos limitados recursos financeiros, pelo que poderão não conseguir ultrapassar estas barreiras e ter de selecionar outro mercado (OCDE, 2008). Consequentemente, os Governos podem alterar estas situações através de acordos bilaterais ou multilaterais, promovendo a redução ou eliminação de barreiras, e/ou promovendo a realização de estudos e a divulgação de informação pertinente para as atividades do tecido empresarial, facilitando o acesso à informação – o que é prosseguido no âmbito da diplomacia comercial dos países - permitindo tomar melhores decisões, reduzindo erros e aumentando a possibilidade de sucesso do processo de internacionalização (OCDE, 2008).

Em conclusão, as Barreiras à Entrada apresentam diferentes níveis de importância e, até, de preocupação para as empresas. Apesar de serem um fator importante no desenvolvimento, no constrangimento, e, por vezes, no impedimento da internacionalização estes fatores, por si só, não são suficientes para inibir ou proibir a internacionalização de uma empresa (Barrett & Wilkinson, 1985). Fatores relacionados com a gestão são altamente condicionantes do impacto negativo das barreiras nas atividades da empresa. Acresce que se a gestão não estiver à altura do desafio, percecionará a barreira como sendo mais intensa e com maiores impactos negativos (Abdel-Malek, 1978; Bilkey & Tesar, 1977; Dichtl et al., 1990). Os fatores organizacionais também se apresentam com uma influência notória no impacto das barreiras à entrada, sendo que empresas mais novas (Leonidou, 2000) e as empresas mais pequenas (Katsikeas & Morgan, 1994; Tansu Barker & Kaynak, 1992) tendem a ser mais sensíveis e vulneráveis às condicionantes impostas pelas barreiras. Assim, cabe à empresa identificar as suas limitações e os desafios que poderá encontrar em todo o processo de internacionalização. Caso não tenha capacidade, conhecimento ou experiência poderá recorrer a entidades capazes de a ajudar a identificar os desafios, e a encontrar soluções.

2.5. Seleção de Mercados Internacionais

2.5.1. Teoria

A seleção de mercados internacionais é complexa e necessita de ser considerada como uma decisão estratégica, mas também como um problema de escolha sobre a expansão das operações da empresa (Papadopoulos & Martín Martín, 2011). Em suma, *a essência da seleção de mercados internacionais é desenvolver um método eficiente e eficaz para seleccionar mercados alvo* (Papadopoulos & Denis, 1988).

Atualmente a literatura existente, apesar de necessitar de uma teoria unificada (Papadopoulos & Martín Martín, 2011), sugere a existência de metodologias qualitativa se quantitativas, diferenciadas, baseada em informação qualitativa e de dados estatísticos, respetivamente, por forma a avaliar os mercados com potencial de expansão e decidir qual deles escolher.

Na metodologia qualitativa é usada informação não numérica (e frequentemente observável) que permite ao gestor tomar uma decisão, sendo que ferramentas como análises PESTAL, SWOT, 5 Forças de Porter, Matriz GE, entre outras, poderão ser usadas

para estruturar a informação e potenciar a seleção de um ou mais mercados. Contudo, apesar da recolha de informação dever ser sistemática, Piper (1971) demonstrou que existe enviesamento na tomada de decisão. No seu exemplo, a avaliação de mercados realizada por empresas de consultoria de engenharia era focada em fatores operacionais, muitas vezes ignorando fatores sociopolíticos que poderiam representar uma ameaça.

Por outro lado, a metodologia quantitativa utiliza informação numérica e estatística para a avaliação dos mercados, algo que permite uma mais adequada comparação dos mercados potenciais bem como uma redução do enviesamento no processo de avaliação.

Papadopoulos & Denis (1988) viam a metodologia quantitativa dividida 2 segmentos:

1. *Market Grouping* (agrupamento de mercados similares)
2. *Market Differentiation* (diferenciação de mercados com base no seu potencial)

Na tipologia *Market Grouping* existe uma variedade de critérios como o social, económico e político, não havendo uma tentativa de medir os níveis de procura dos países em avaliação, sejam eles níveis atuais ou futuros. Papadopoulos & Denis (1988) referem, então, que nesta categoria de metodologias os “mercados mais atrativos são aqueles que se assemelham aos mercados já integrados com sucesso”, indo ao encontro de Liander et al. (1967) que sugerem a avaliação do desenvolvimento industrial dos países através do agrupamento daqueles considerados semelhantes após uma análise de vários fatores económicos, tecnológicos, culturais e de marketing. A identificação de países com níveis semelhantes de desenvolvimento através de uma análise de *cluster* passaria, primeiro, por determinar se o produto se adequava aos mercados agrupados, selecionando os melhores e mais adequados países de cada cluster para seguir o seu processo de internacionalização.

Contudo, a comunidade académica apontou falhas à obra de Liander et al. (1967). Entre elas, Douglas (1971) demonstrou que apesar de a aglomeração e a utilização de indicadores genéricos poder ser usada para caracterizar a generalidade dos mercados, a falta de informação específica pode não refletir o real desenvolvimento de um mercado para um produto específico. Nesta linha de pensamento, Papadopoulos (1983) afirma que a seleção de um mercado depende da escolha dos fatores avaliados, isto é, se são específicos ou gerais.

Na tipologia de *Market Differentiation*, contrariamente à anterior, não existe aglomeração de países baseada em características, *performance* ou outros fatores; ao invés, existe uma

hierarquização dos mesmos baseada nas preferências do avaliador e na *performance* dos países, sendo que os critérios poderão variar em cada avaliação. Por fim, esta categoria subdivide-se em outras duas: Procura Total, que analisa a procura potencial de todo o mercado e Procura de Importações, que pretende avaliar o potencial importador do país em causa através de dados estatísticos de organizações internacionais (Papadopoulos & Denis, 1988).

Dentro da Procura total, o Índice de Fatores Múltiplos (uma outra metodologia sugerida por Liander et al. (1967)) envolve a criação de um ranking de países com base em índices construídos com critérios económicos e relativos a fatores internos do país, aos quais são atribuídos pesos diferentes de modo a que o índice espelhe os interesses específicos de cada entidade ou produto. Por outro lado, os métodos econométricos como os apresentados por Armstrong (1970) e Lindberg (1982) são metodologias caracterizadas pela sua complexidade e dificuldade de execução, derivadas da grande necessidade informação (que por vezes pode não estar disponível), bem como da própria necessidade de criação desses mesmos modelos estatísticos.

Na Procura de importações, os Critérios múltiplos analisam um país com base na dimensão, crescimento, cobertura e concorrência, todos eles do ponto de vista das importações, sendo relativamente simples e fácil de usar. Contudo, essa simplicidade traduz-se em informação mais generalizada e com baixo nível de especificidade que, por vezes, pode estar desatualizada devido à divulgação tardia da informação a ser usada (Papadopoulos & Denis, 1988). A abordagem Shift share desenvolvida por R. T. Green & Allaway (1985), identifica tendências nas importações através da relativização dos seus valores. Ao calcular o crescimento médio das importações de um conjunto de países e compará-lo com o valor de um país específico é possível identificar essas mesmas tendências através do *net shift* (diferenças entre os valores).

2.5.2. Prática

Kothari (1978) concluiu que 83% das PME da sua amostra selecionaram o seu primeiro mercado internacional sem qualquer tipo de pesquisa ou metodologia sistemática, apenas reagiram a uma oportunidade, o que vários autores demonstraram ao longo do tempo (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Costa e Silva et al., 2018; Denis & Depelteau, 1981; Simpson & Kujawa, 1974).

Quando a seleção do mercado é baseada em critérios não sistemáticos, fazendo uso de fatores como distância psicológica (incerteza face a mercados externos e dificuldade percebida na recolha de informação (Johanson & Vahlne, 1977)), distância cultural (diferenças percebidas ou identificadas entre duas culturas (origem e externa) (Carlson, 1975)) e distancia geográfica (Sethi, 1971), por norma resulta na seleção dos mesmos mercados, sendo estes, na sua generalidade, mercados vizinhos ou próximos.

Adicionalmente, ao ter em conta o grau de simplicidade e o custo das metodologias de seleção de mercado é expectável que as PME, empresas com recursos financeiros, humanos e técnicos mais escassos, realizem a sua seleção de mercados através de fatores como experiência, intuição e distância (cultural, psicológica e/ou geográfica) (Papadopoulos & Denis, 1988). Mesmo utilizando metodologias sistemáticas é necessário que a gestão da empresa tenha determinadas competências que, de certa forma, são alcançáveis através da experiência e da prática adquirida no mercado.

Neste sentido, Andersen & Buvik (2002) sugerem uma nova estratégia de seleção de mercados, representada na Figura 5: A escolha do parceiro internacional - Abordagem Relacional (Andersen & Buvik, 2002). Baseado no trabalho de Dwyer et al. (1987) e Scanzoni (1979), Andersen & Buvik (2002) apresentaram um modelo representativo do desenvolvimento, faseado, das relações interempresariais. Esta estratégia, distingue-se das seleções sistemática e da não sistemática, cujas estratégias se focam nas relações de negócios.

Na primeira fase denominada Consciência, a iniciação de uma relação é vista como seletiva (Heide, 1994). Da empresa é esperada uma procura constante de potenciais parceiros comerciais internacionais.

A fase da Exploração é vista como uma parte do processo onde existe uma fase de teste dos vários potenciais candidatos. Assim, se ambas as partes (comprador e vendedor) identificarem potencial numa relação futura, a fase de exploração será estendida por mais tempo, uma vez que se espera que ocorra comunicação futura de modo que um acordo seja alcançado (Ring & Van De Ven, 1994).

A Escolha do Parceiro poderá ser feita entre vários candidatos que se tenham destacado e, por isso, tenham cumprido os critérios. Nestes casos, percepções relativas a objetivos, confiança e *performance* serão fatores decisivos para a seleção do parceiro (Harvey & Lusch, 1995), sendo que grande parte destas percepções são derivadas da experiência relacional das várias entidades (Moorman et al., 1993; R. Morgan & Hunt, 1994).

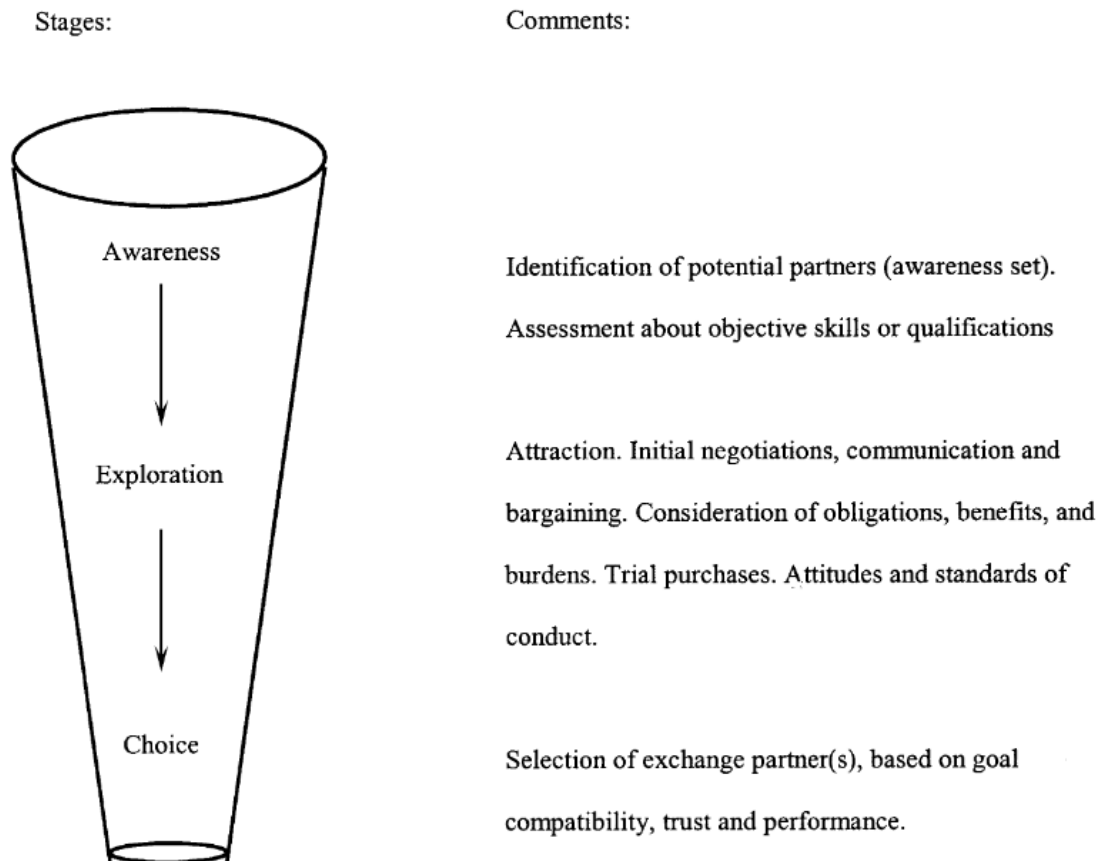


Figura 5: A escolha do parceiro internacional - Abordagem Relacional (Andersen & Buvik, 2002)

Em conclusão, Andersen & Buvik (2002) sugerem a implementação de uma metodologia simples e com baixos custos, que poderá permitir às PME, em particular, internacionalizar-se de forma mais segura e informada, reduzindo a probabilidade de insucesso. Os autores ao utilizarem as relações como pilar da sua metodologia vão ao encontro de Fink & Kraus (2007) e Lu & Beamish (2001) que referiam, respetivamente, a importância da criação de relações de confiança e o estabelecimento de relações com parceiros locais.

2.6. Consultoria e a Internacionalização

Consultoria é um serviço prestada às empresas e que lhes permite repensar os seus diversos modelos de gestão, sejam eles: de recursos humanos, estratégicos, tecnológicos, processuais, entre outros. Estes serviços potenciam a atividades das empresas clientes através da criação de estratégias e de partilha de informação, seja através de formações ou da colaboração com os responsáveis da empresa (Basil et al., 1997), algo que Siggel (1986) corrobora ao destacar a intensidade e a quantidade de informação que está presente nas empresas de consultoria. De forma simplificada, o foco de uma consultora passa sempre por ajudar os seus clientes a alcançar os seus objetivos (Champion et al., 1990).

2.6.1. Informação e Internacionalização

A globalização tem resultado em graves problemas e desafios para as PME dos vários países e mercados (Buckley & Ghauri, 2004; Liñán et al., 2019; Paul, 2020; Paul & Rosado-Serrano, 2019). Contudo, o fenómeno trouxe, também, oportunidades de negócio para o tecido comercial empresarial das diferentes economias. Apesar de as grandes empresas e as multinacionais estarem equipadas com mais e melhores recursos, tendo, portanto, vantagem competitiva nos mercados internacionais (uma vez que respondem mais rapidamente que as PME às barreiras de mercado) (Calof & Beamish, 1995; Paul & Gupta, 2013; Wolff & Pett, 2000), as PME também possuem vantagens próprias que podem ser estrategicamente usadas para potenciar o processo de internacionalização, melhorando a sua *performance*, uma vez que empresas internacionais tendem a ter melhores resultados (Lu & Beamish, 2001).

Primeiramente, muito antes do processo de internacionalização ser pensado, uma vantagem competitiva deve ser identificada. Quando for identificado o momento para internacionalizar, a empresa deve estudar os mercados possíveis e, selecionar aqueles que garantam maior probabilidade de sucesso, seguindo-se um estudo que selecione um modo de entrada específico, e que vá ao encontro das necessidades da organização e do seu produto ou serviço. Todos estes aspetos devem fazer parte da estratégia de internacionalização de forma a maximizar o seu sucesso.

Orero-Blat, Palacios-Marqués & Garzón (2020) defendem que empresas que se internacionalizem primeiro (ou mais cedo) tendem a ter maior probabilidade de insucesso

devido à escassez de informação disponível. Os autores defendem também que um período de pré-entrada (*pre-entry*) maior, aumenta a probabilidade de sobrevivência de uma empresa exportadora, e que um período pós-entrada (*post-entry*) maior se traduz, também, num aumento significativo da probabilidade de sobrevivência de uma PME nos mercados internacionais. Logo, a literatura mostra que ao ganhar experiência exportadora e informação relativa ao mercado, uma empresa pode, eventualmente, desenvolver capacidades, e obter conhecimento e vantagens competitivas que permitirão aumentar as perspectivas de sobrevivência e de sucesso internacional.

Estes resultados vão ao encontro de Paul (2020), que menciona a necessidade de uma empresa cuidar primeiramente de si antes de iniciar o processo de internacionalização. Não respeitar esta “máxima” pode levar a pequenas distorções na gestão da empresa que, posteriormente, criarão ineficiências nos seus *inputs* e *outputs*. Decisões sobre quando começar o processo de internacionalização não devem ser baseadas em mimetismo ou comportamentos oportunistas, mas sim em estratégias cuidadosamente planeadas e derivadas da aquisição de recursos, informação e capacidades necessárias, e sustentadas num nível adequado de preparação da PME (mesmo que essa estratégia oportunista seja “a norma” nas empresas de pequena e média dimensão (Costa e Silva et al., 2018)).

2.6.2. Gestão e Heurística

Heurística pode ser definida como a experiência ganha ou alcançada por alguém (neste caso, o gestor). Esta experiência é normalmente reconhecida como sendo derivada de atividades realizadas regularmente. De forma simples, reconhece-se como sendo um conhecimento subjacente ou tácito.

De acordo com Bingham & Eisenhardt (2011), a definição de Heurística é simples, uma vez que a consideram como sendo equivalente a *regras básicas ou atalhos cognitivos*. Os autores defendem que a heurística está no centro das soluções para os problemas e desafios que os gestores enfrentam, desempenhando um papel fundamental na resolução de problemas de contexto específico. Heurística pode, desta forma, levar a juízos ou ações precisas em situações onde o processo de decisão racional e lógico falha, mesmo havendo a percepção de que este é superior (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

É também suportado pela literatura que o desenvolvimento da heurística pode beneficiar a internacionalização de atividades (Bingham & Eisenhardt, 2011; Jones & Casulli, 2014;

Maitland & Sammartino, 2015) e ser mais útil do que o uso de métodos de decisão analíticos no processo de internacionalização (Bingham & Eisenhardt, 2011; Maitland & Sammartino, 2015), reconhecidos como sendo mais lentos, caros e difíceis de implementar. Por outro lado, Bingham & Haleblian (2012) defendem que a heurística potencia uma tomada de decisão mais eficaz perante cenários e ambientes não familiares, através do fornecimento de direção e coerência nos processos. É importante registrar que esta habilidade/capacidade é dependente da experiência passada do gestor numa situação semelhante (Maitland & Sammartino, 2015). Por outro lado, Niittymies (2020) mostra que a experiência recolhida não impulsiona imediatamente o processo de decisão, pelo que é necessário que seja alcançado um determinado nível de experiência e que ocorra um *trigger* situacional que remeta para essa mesma experiência acumulada.

Face ao exposto, a possibilidade de obter retornos derivados da contratação de gestores experientes para as PME parece ser elevada, uma vez que a tendência natural das PME serem oportunistas na sua internacionalização (Costa e Silva et al., 2018) requer uma gestão capaz de identificar e aproveitar essas mesmas oportunidades de modo a alcançar uma internacionalização bem sucedida.

2.6.3. Confiança, *Networking* e Valor

Por forma a gerar confiança na habilidade, carácter e outras características de alguém é necessário estabelecer relações, apenas então a confiança pode florescer e percorrer o caminho necessário para ser valorizada por ambas as partes.

O modelo de Holm, Eriksson, & Johanson (1999), apresenta o caminho percorrido por estas relações de modo a tornarem-se criadoras de valor (Figura 6: Modelo Estrutural das relações entre criação de valor, dependência mútua, compromisso mútuo e networks de negócio (Holm, Eriksson, & Johanson, 1999)). Lu & Beamish (2001) afirmam ainda que relações de negócio podem ser usadas para ultrapassar problemas de recursos limitados, experiência reduzida e falta de credibilidade. Contudo, os autores não mencionaram o poder da confiança na amplificação destas oportunidades.

A penetração de mercado é algo que é facilitado através das oportunidades criadas por *networks* de confiança que, por si só, são algo difícil de alcançar sozinho (Oviatt & Mcdougall, 1994).

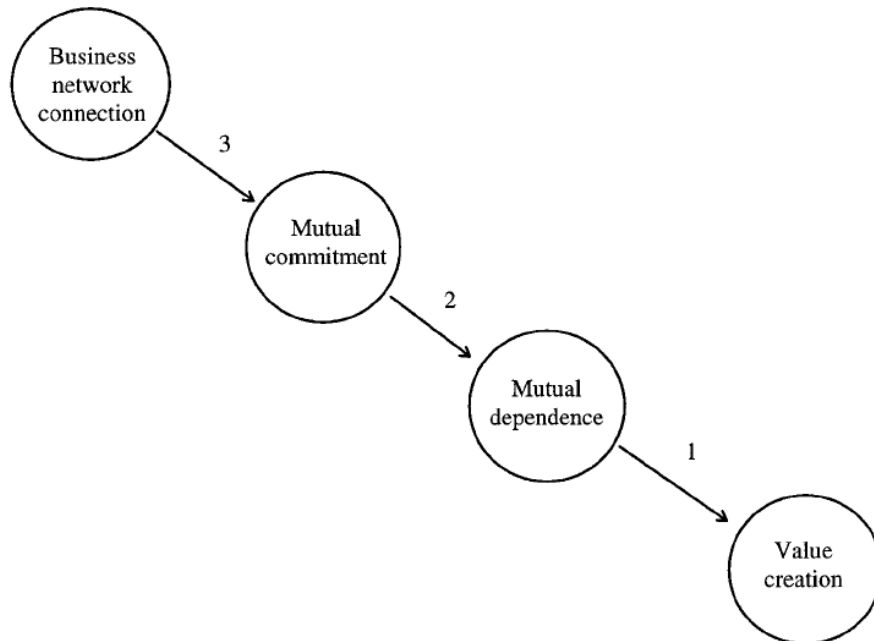


Figura 6: Modelo Estrutural das relações entre criação de valor, dependência mútua, compromisso mútuo e networks de negócio (Holm, Eriksson, & Johanson, 1999)

Após a confiança e a *network* de confiança estarem presentes, é possível alcançar compromisso mútuo e posteriormente dependência mútua. Estando estas características presentes nas relações é possível que as várias entidades alcancem a criação de valor. Existe uma correlação positiva entre relações de confiança e *performance* no tecido empresarial das PME, aumentando assim as potenciais oportunidades que este tipo de relação representa (Fink et al., 2008). Estas conclusões estabelecem uma relação entre confiança, *networking* e valor, apontando para que quando este último é gerado a empresa obtém mais sucesso. Fink & Kraus (2007) acrescentam ainda a importância de uma

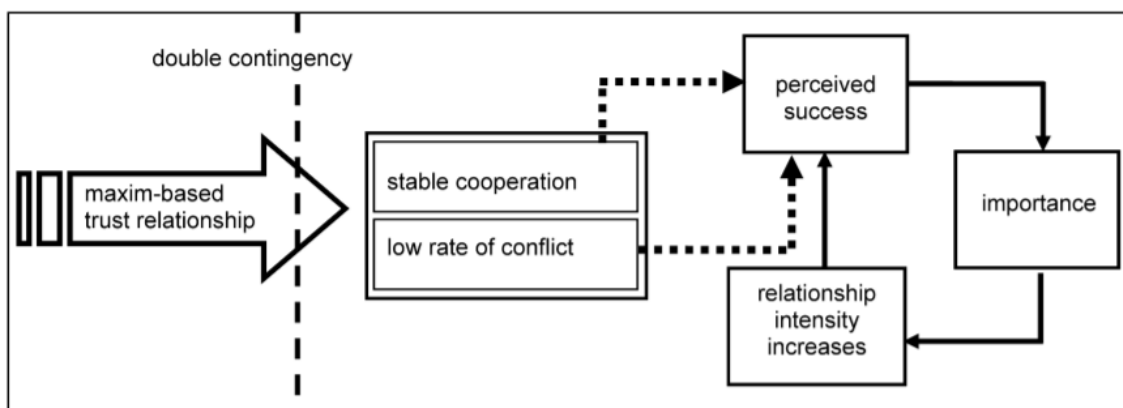


Figura 7: Espiral do Sucesso (Fink & Kraus, 2007)

cooperação estável e de níveis baixos de conflito como sendo essenciais para alcançar o sucesso nas relações de confiança. Estas inter-relações foram representadas no quadro da Figura 7: Espiral do Sucesso (Fink & Kraus, 2007).

2.7. Prospeção de Potenciais Clientes

2.7.1. Cold Calls

Cold Calling é uma técnica/estratégia invasiva de prospeção de clientes utilizada nas vendas B2C e B2B (Humă & Stokoe, 2020; Jolson, 1988). São chamadas comerciais de telefone/telemóvel, iniciadas por trabalhadores da entidade que está a realizar a prospeção (designados como vendedores ou *Cold Callers*). Uma *Cold Call* B2C tem como objetivo a venda de produtos ou, pelo menos, estabelecer um ponto de contacto com um potencial cliente; pelo contrário, a *Cold Call* B2B não possui, pelo menos no momento da chamada, uma intenção de venda (Prus, 1989), sendo a sua intenção o contacto com alguém responsável (ou relevante) dentro da empresa que é contactada (Humă & Stokoe, 2020), sendo esta a maior dificuldade da estratégia (Prus, 1989).

Uma vez que uma *Cold Call* B2B é feita para conectar os vendedores a uma pessoa responsável, estas acabam por ser realizadas em duas fases. As primeiras chamadas são realizadas com o intuito de recolher informação relevante e o contacto de alguém responsável (ou relevante de um ponto de vista de gestão ou poder de decisão) dentro da empresa e da criação de bases para futuros contactos. Estando estas bases instaladas e a recolha do contacto feita, as chamadas seguintes seguem uma ideia de projeto, em que se procura assegurar a realização de várias atividades (Humă, 2018; Humă & Stokoe, 2020). Os vendedores têm o objetivo de assegurar uma reunião futura, agendar essa mesma reunião e recolher o contacto da pessoa que estará presente na reunião. Contudo, estas atividades são independentes umas das outras e, completar uma delas não implica que se consiga avançar para a seguinte (Humă & Stokoe, 2020).

Consequentemente, devido à incerteza de conseguir assegurar uma reunião, um *Cold Caller*, de forma a (tentar) maximizar o seu sucesso, deverá ser preparada antes de contactar uma empresa. Por vezes, é incentivada a simulação de familiaridade no contacto, algo que Colin Clark et al. (2003) afirmam não influenciar o processo. Contudo, esta estratégia de simulação de familiaridade, de acordo com Humă (2018), é denominada de *Lukewarm Call*. Ao empregar esta estratégia, o vendedor afirma ter tido contacto anterior com a empresa (ou alguém da empresa) e aproveita-se de uma suposta relação

passada para tentar estabelecer uma possível relação futura, que pode ser eticamente criticável.

Relativamente ao ponto de vista da empresa (ou da pessoa) que recebe a chamada, destaca-se a possibilidade de 2 cenários: a não demonstração de interesse ou a demonstração de interesse. Uma vez que uma *Cold Call* não o é apenas na sua fase inicial, esta continuará a sê-lo enquanto o potencial cliente (ou parceiro) continuar relutante no seu envolvimento comercial com a entidade que o contactou (Humă & Stokoe, 2020). Por outro lado, se a entidade contactada demonstrar interesse no proposto, a *Cold Call* evolui para uma *Warm Call* (Bendremer, 2003).

Finalmente, o encerramento da chamada pode ser indicativo de uma resposta negativa mesmo sem a ter explicitamente. Acabar uma chamada, segundo Schegloff & Sacks (1973), é um processo que requer que ambas as entidades participantes colaborem para esse mesmo fim. Contudo, ocasionalmente poderão ocorrer situações em que estas são encerradas de forma unilateral (Raymond & Zimmerman, 2016), evidenciando uma resposta negativa da empresa contactada.

2.7.2. Email Marketing

De uma forma simplificada, Email Marketing é uma forma de marketing direto (dado o envolvimento direto na comunicação com o potencial cliente) que utiliza o email como forma de comunicação comercial (Fariborzi, E. Zahedifard, 2012; Mohammadi et al., 2013). Esta estratégia de marketing promove a partilha de informação dos produtos e serviços da empresa, a visita do website da empresa, a prospeção de *leads* e alertar os consumidores para eventos futuros. Sendo uma das ferramentas mais usadas em negócios B2B (Leake et al., 2012), o Email Marketing é também uma das melhores ferramentas para as organizações focadas em B2B (Kaushik, 2010) dadas as suas claras vantagens, como por exemplo:

1. O seu retorno do investimento é o maior de todos os métodos de marketing (Jenkins, 2009);
2. É rápido e eficaz, visto que permite um contacto quase imediato com o potencial cliente (Jenkins, 2009);
3. É barato e tem um grande alcance, facilitando o seu uso por empresas com menos capital (como as PME) (Jenkins, 2009);
4. O seu potencial de personalização é superior (Jenkins, 2009);

5. É mensurável e, por isso, fácil de avaliar através de métricas como *clicks*, taxas de abertura de email, *bounces* e *unsubscribes* (Jenkins, 2009);
6. É facilmente integrado com outras estratégias (Jenkins, 2009).

Contudo, apesar das suas claras vantagens, esta estratégia coloca desafios, nomeadamente:

1. O *rendering* das imagens enviadas, uma vez que muitas das plataformas de email bloqueiam as imagens enviadas e acabam a cortar parte da mensagem e do seu apelo (Jenkins, 2009);
2. O excesso de emails de carácter comercial que as entidades recebem, levando-as a ignorar grande parte dos emails (Jenkins, 2009);
3. Os *ISP (Internet Service Provider)* cujo objetivo é proteger os seus clientes de emails não solicitados e que, podem bloquear a entrada do email comercial. Este bloqueio é denominado de *bounce* e pode ser *hard* (quando o endereço de email para onde foi enviado não existe ou é inválido) ou *soft* (quando existe um problema temporário com o sistema). De qualquer das formas, se estas ocorrências forem constantes o *ISP* poderá bloquear futuras mensagens e acabará a sinalizar a entidade, podendo bloquear envios futuros. Desta forma, é necessário ter uma lista de envios sempre atualizada (Jenkins, 2009).

Finalmente, quando a intenção é internacionalizar e realizar campanhas de prospeção internacional (algo típico de um negócio B2B, onde o objetivo do Email Marketing é a aquisição de *leads*), Jenkins (2009) defende que é necessário que a empresa considere realizar uma campanha específica para cada país ou região (que não seja apenas uma tradução) de forma a maximizar o sucesso da campanha. Esta situação é potenciadora das vantagens do Email Marketing, uma vez que outras estratégias não permitiriam um grau de personalização tão elevado ou uma facilidade nessa mesma personalização, com um custo tão baixo como o do Email Marketing.

3. A Market Access

3.1. Caracterização da Empresa

Market Access é uma consultora portuguesa especializada na internacionalização e no apoio aos negócios internacionais dos seus clientes. Fundada em 2005, a empresa conta com 17 anos de atividade, em que tem vindo a desenvolver serviços de apoio e consultoria à internacionalização em mais de 60 países. O seu modelo de gestão permitiu a criação de uma *network* de parceiros internacionais que operam nos seus mercados em constante articulação com os projetos da Market Access.

Atualmente é considerada altamente experiente, potenciando a implementação de mais de 1500 projetos de internacionalização de mais de 600 clientes nacionais e internacionais. A equipa conta com mais de 70 colaboradores e está sediada em Leça do Balio, na zona industrial da Lionesa.

3.2. Estrutura empresarial

Dada a natureza das atividades de consultoria da Market Access e a necessidade constante de interligação das suas áreas de negócio, a Market Access possui uma estrutura empresarial mista. Possuindo características de uma estrutura em SBU (*Strategic Business Unit*), estrutura Por Projeto e estrutura Funcional, a Market Access organiza-se consoante o organograma apresentado na Figura 8.

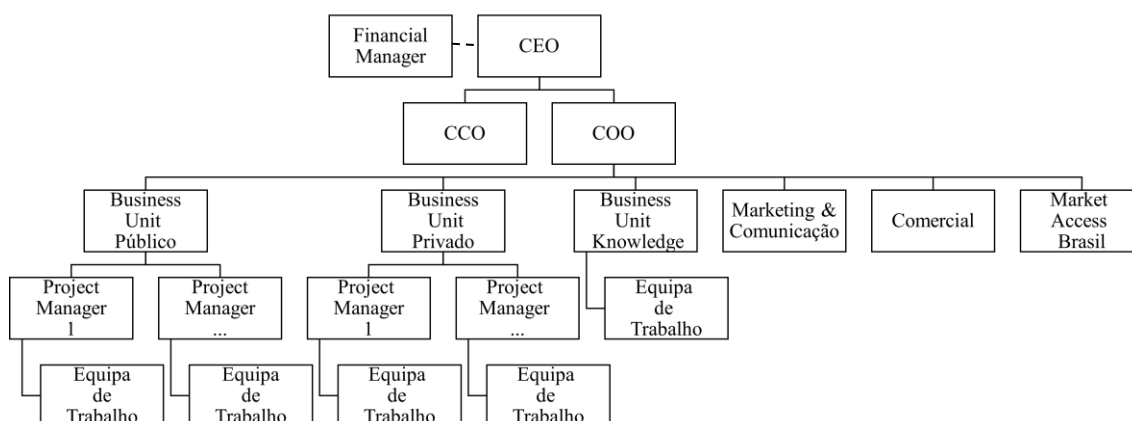


Figura 8: Organograma da Market Access

Ao observar-se o organograma apresentado destaca-se a existência de horizontalidade devido à vertente Funcional da sua organização, que separa as várias áreas de negócio, e onde existem os departamentos Comercial e Marketing & Comunicação (mas também uma subsidiária, a Market Access Brasil), chefiados por profissionais que respondem diretamente à administração. Por outro lado, as características de uma organização em SBU estão patentes na verticalidade da sua estrutura, devido à criação de um nível de gestão adicional, separado em diferentes unidades de negócio. Neste caso, a Market Access possui as SBU de Público, Privado e *Knowledge*, estando cada uma delas sob a responsabilidade de supervisionamento de um gestor.

A administração, é composta pelo CCO (*Chief Compliance Officer*), pelo CEO (*Chief Executive Office*) e pelo COO (*Chief Operations Officer*), sendo que os gestores da unidade respondem diretamente a este último, e todos eles respondem ao CEO. Por último, encontra-se o Gestor Financeiro que responde diretamente ao CEO. Desta forma, pode-se inferir uma função adicional de CFO (*Chief Financial Officer*) ao CEO, uma vez que também é o responsável direto das contas da empresa.

Finalmente, a existência de vários projetos concomitantes obriga a que a empresa mantenha alguma flexibilidade. Desta forma, as várias equipas e os vários gestores de projeto vão mudando com os diferentes projetos. Por vezes, devido à necessidade específica de um projeto, o colaborador de uma SBU pode integrar outra unidade devido a fatores como: experiência com projetos semelhantes, capacidade de comunicação numa língua necessária para o projeto, ou outro tipo de características que a Gestão da Unidade considere relevantes para o sucesso do mesmo. Tendo isto em conta, é importante referir que a unidade de *Knowledge* também pode fazer parte desta flexibilidade. Contudo, uma vez que é uma SBU com funções de suporte e, por isso, não possui uma vertente quase comercial como as de Privado e Público, acaba por ser menos comum o envolvimento de um membro de *Knowledge* em ambas as vertentes (quase comercial e de suporte).

3.3. Áreas de Negócio

Relativamente à estrutura organizacional da Market Access, é importante esclarecer as funções associadas a cada um dos seus departamentos ou unidades de negócio. Na BU de Público o apoio à internacionalização é feito a entidades de financiamento público (associações empresariais e regionais, instituições públicas como por exemplo

municípios, etc.) e tem uma duração mais longa (em média 6 meses). A BU de Privado presta auxílio a entidades privadas e os seus projetos são, por norma, mais curtos, tendo uma duração média de 3 meses. Finalmente, a BU de *Knowledge* especializa-se na prospeção e nos estudos de mercado.

3.4. Serviços Oferecidos

A Market Access oferece serviços e soluções que permitem a integração internacional das empresas e outras instituições combinando metodologias e estratégias para potenciar a entrada mais eficaz e rápida em mercados externos, procurando reduzir os custos e maximizar o comércio internacional dos seus clientes. A oferta da empresa “começa” no estudo dos mercados alvo e “segue” para o desenho de uma estratégia de internacionalização, e inclui também o acompanhamento das empresas até os seus objetivos serem alcançados.

3.4.1. Estudo de Mercado e Análise Estratégica

A Market Access conduz pesquisas de mercado quantitativas e qualitativas através de recolha de informação primária e secundária, de modo a apoiar as suas decisões relativamente à estratégia a adotar por cada empresa, e a permitir o desenvolvimento de estratégias de internacionalização individualizadas.

Os principais serviços da Market Access relativos a estudos de mercado e à análise estratégica são:

1. Seleção de mercados prioritários
2. Estudos de mercado (macroeconómicos e setoriais)
3. Diagnóstico e auditoria para internacionalização
4. *Benchmarking*
5. *Product Testing* nos mercados internacionais
6. Estudos de consumo e tendências
7. Identificação e caracterização de canais de venda e distribuição
8. Planos de Marketing Internacional
9. Planos de Inovação e Estratégia
10. Identificação de Modos de Entrada nos mercados
11. Índices de atratividade dos mercados

12. Plano Estratégico para entrar num mercado
13. Estudos de atratividade e viabilidade dos mercados

3.4.2. Prospeção e Atração de Clientes Internacionais

A extensa rede de contactos da empresa permite uma melhor prospeção e a atração de clientes nos mercados internacionais, o desenvolvimento de uma abordagem focada na redução de custos e na maximização dos resultados das ações de gestão nos mercados. Esta abordagem de internacionalização, como referido acima, pode cobrir todo o processo da expansão comercial dos clientes até que sejam alcançados os objetivos traçados.

Os principais serviços relativos à Prospeção e Atração de Clientes Internacionais são:

1. Identificação de entidades para estabelecer parcerias
2. Desenvolvimento do mercado comercial
3. *Lead scoring* e qualificação
4. Gestor de mercado (representação comercial)
5. Apoio à participação em feiras internacionais
6. Organização de reuniões B2B ou visitas comerciais aos mercados
7. Expansão de mercado e consolidação comercial
8. Implementação de projetos de marca nos mercados internacionais
9. Apoio na negociação e no processo das exportações

3.4.3. Missões (virtuais e presenciais) para os mercados

A abertura de um novo mercado é um objetivo de médio-longo prazo para muitas organizações. Através da promoção de missões de negócio focadas na prospeção de clientes e agendamento de reuniões B2B, a equipa de consultores combina o *know how* com os conhecimentos práticos dos diferentes mercados, pelo que é possível fazer uma melhor mediação entre exportador e importador.

Os principais serviços neste âmbito são:

1. Planeamento e organização comercial para mercados prioritários
2. *Matchmaking* e reuniões B2B com intervenientes internacionais
3. Apoio à participação em feiras internacionais

4. Formação de empresas para o desenvolvimento de um *sales pitch*

3.4.4. Treino e Consultoria de Internacionalização

A internacionalização é um processo complexo e transversal a diferentes áreas de negócio, tais como produto, logística, finanças, qualidade, inovação, pelo que a equipa da Market Access potencia o desenvolvimento de negócios e projetos internacionais através da consultoria internacional aos seus clientes nestas diferentes vertentes.

Neste âmbito, os principais serviços são:

1. Sessões de consultoria em internacionalização
2. Workshops sobre mercados, as suas características, oportunidades e desafios
3. Formação para o desenvolvimento de um *sales pitch* para reuniões B2B
4. Formação de Internacionalização
 - a. Modos de entrada nos mercados
 - b. Termos de logística e comércio
 - c. Técnicas comerciais nos mercados internacionais
 - d. Instrumentos de suporte ao Comércio Internacional
 - e. Compra internacional

4. O Estágio

De forma a aplicar os conhecimentos obtidos na parte letiva do Mestrado em Negócios Internacionais, optei pela modalidade estágio curricular, com o objetivo de consolidar conhecimentos num ambiente laboral de uma empresa de sucesso.

Ao ingressar numa empresa com vasta experiência internacional como a Market Access foi-me permitida uma aprendizagem contínua e o estudo de um tema relevante para o tecido empresarial nacional, maioritariamente composto por PME. Desta forma, foi possível aprofundar conhecimentos e testar as minhas competências num contexto empresarial internacional.

O estágio teve início em setembro de 2021 e a sua conclusão a 11 março de 2022. O horário laboral era de segunda-feira a sexta-feira, das 09:00 às 18:00, havendo 1 hora para o almoço das 13:00 às 14:00. A Market Access também promovia um ambiente de liberdade do trabalhador, orientado para resultados e tarefas, mas com um forte apelo ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

No início do estágio soube que tinha sido alocado à BU de Público onde iria estar sob a gestão da Dr.^a Ana Pinto, a Gestora da unidade. Ao longo do mesmo, foi-me fornecida formação para realizar as tarefas de acordo com os critérios da empresa. Finalmente, os projetos dos quais fiz parte corresponderam à unidade em que estava inserido, isto é, entidades com financiamentos públicos (Associações Empresariais, etc.).

4.1. Os Processos Empresariais e a Literatura existente

Esta parte do relatório aborda alguns dos processos da Market Access e contextualiza-os no âmbito da literatura existente e explorada na secção 2. Revisão de Literatura. Contudo, nem todos os processos utilizados pela Market Access serão abordados. Em primeiro lugar, não foi possível, em 6 meses, participar e observar todo o funcionamento da empresa. Em segundo lugar, certos processos foram apenas mencionados não tendo sido possível recolher informação suficiente sobre eles. Desta forma, reforça-se que apenas serão abordadas situações observadas ou discutidas no âmbito do estágio.

Apesar das reuniões e dos contactos na BU de Público serem primordialmente com as associações, por vezes pode existir contacto direto com as empresas. Estas associações representam os interesses das empresas participantes e grande parte das vezes existe um plano especializado para cada empresa.

Quando uma empresa/associação aborda a Market Access (ou é abordada pelo seu departamento comercial) para iniciar um processo de internacionalização, são realizadas várias reuniões. De acordo com a informação verbal recolhida através de várias interações com a gestão durante o estágio, parte das reuniões corresponde a uma avaliação de intenções, motivações, problemas, modos de entrada, mercados e objetivos.

Quando se trata de intenções e motivações para a internacionalização (**2.2. Motivos para a Internacionalização**), a Market Access procura compreender o que motiva a empresa internacionalizar-se, se são fatores oportunistas a que a associação (e as suas associadas) procuram responder, ou se é uma decisão pensada e, por isso, a empresa possui recursos suficientes para desenvolver uma estratégia que possa ser bem-sucedida. Por outro lado, procura-se compreender se é uma ideia reativa ou proativa. As várias literaturas mostram que existem várias formas de descrever e identificar as várias intenções ou motivos que levam uma empresa a internacionalizar-se e, por isso, o processo de as identificar pode ser complexo. Ao abordar estas questões a MA consegue compreender as ideias dos seus clientes e, em conjunto, estabelecer objetivos viáveis e alcançáveis, promovendo assim o sucesso internacional dos seus clientes.

Relativamente a Barreiras consideram-se “todas as restrições que dificultam/prejudicam a capacidade de uma empresa iniciar, desenvolver ou manter operações nos mercados externos” (Leonidou, 1995). Analisando os potenciais (ou reais) problemas da empresa, a Market Access consegue avaliar as Barreiras que estão a (ou podem) impedi-la de iniciar o seu processo de internacionalização ou a impedir o seu sucesso internacional. Como foi referido na secção 2.4. Barreiras à entrada, um estudo da OCDE (2008) demonstrou que as Barreiras Internas eram as que mais afetavam as PME, e que a falta de capital para financiar as exportações, a falta de informação sobre os mercados, a incapacidade para contactar potenciais clientes e a falta de tempo, competência e conhecimento da gestão estavam no topo das Barreiras enfrentadas pelas PME. Infelizmente, não foi possível recolher informação suficiente para sistematizar as principais barreiras a afetar os clientes da Market Access. Contudo, estes problemas referidos no estudo da OCDE (2008) podem ser ultrapassados mais facilmente com a ajuda de uma consultora como a Market Access que tem experiência, heurística, metodologias de prospeção de clientes e uma rede de *networking* preparadas. Estes ativos da Market Access conseguem ultrapassar a maioria das Barreiras acima referidas, inclusivamente a escassez de recursos financeiros, que pode ser contornada através de um Modo de Entrada que envolve menos recursos deste

tipo, como as exportações. Logo, é fulcral a Market Access aceder a informação relativa aos problemas da empresa cliente, de modo a ser capaz de propor possíveis soluções. Por fim, é necessário destacar o impacto positivo que as associações empresariais de uma forma geral (governamentais ou não) têm na promoção do sucesso internacional das empresas que representam (OCDE, 2008).

Intimamente relacionado com os problemas da empresa e as suas Barreiras está a escolha do modo de entrada. Como referido na secção 2.3. A Entrada nos Mercados Internacionais, a escolha do Modo de Entrada é influenciada por uma panóplia de fatores. Devido às condições das associações clientes, que possuem PME como associadas, por vezes é aplicada a Regra Pragmática de Root (1987). Assim, é garantida a internacionalização da empresa através de um modo de entrada com risco reduzido.

Na seleção de mercados, após a recolha de informação verbal, destaca-se o recurso aos contributos da literatura referida na subsecção 2.5.2. Prática da secção 2.5. Seleção de Mercados Internacionais, que podem ser observadas nas metodologias da Market Access. Destaca-se que parte dos clientes da empresa, embora não sendo possível quantificá-los, já têm mercados previamente selecionados. Como verbalmente referido ao longo de várias interações na Market Access, esta seleção é sobretudo de mercados europeus de grande dimensão. As razões para esta seleção prendem-se com o reduzido choque cultural e distância psicológica, que evitam potenciais dificuldades nos processos negociais e com uma maior facilidade no acesso a estes mercados devido aos acordos europeus no âmbito do Mercado Único, permitindo um processo de internacionalização menos burocrático.

Market Access além de potenciar a internacionalização dos seus clientes através da Prospeção e Atração de Clientes Internacionais e da preparação de Missões (virtuais e presenciais) para os mercados, prepara-os para a sua presença em mercados diferentes, formando-os em questões de diversidade cultural para que possam perceber mais facilmente o funcionamento desses mercados, potenciando o sucesso da internacionalização através da eliminação de mais um obstáculo potencial ao sucesso do negócio. Questões culturais são fortemente influenciadoras dos negócios, nomeadamente aspetos como linguagem verbal e linguagem não verbal, que podem ser muito diferentes nos vários países, e perturbar o processo negocial, dado que determinados comportamentos podem ser vistos de forma negativa ou, até mesmo, de forma insultuosa. Assim, a formação dada pela Market Access reduz o risco dessas mesmas situações ocorrerem. Esta dimensão da atuação da Market Access prende-se com o contexto atual

dos negócios que é tratado na secção 2.1. Globalização Vs. Internacionalização, onde se procede à diferenciação dos dois conceitos, mostrando-se que a internacionalização é apenas uma parte da globalização e que a globalização implica convivência com diferentes culturas.

Esta necessidade de informação para poder maximizar o sucesso dos seus clientes, demonstra que a Market Access reconhece as dificuldades de atuar num contexto internacional. Como demonstrado na subsecção 2.6.1. Informação e Internacionalização, as empresas que se internacionalizem pela primeira vez tendem a ter maior probabilidade de insucesso devido à escassez de informação. Além disto, é demonstrada a necessidade de a empresa compreender o seu posicionamento para poder definir uma estratégia de ação. Tal é apenas possível com informação. É nesta perspetiva que a Market Access age quando procura recolher o máximo de informação possível sobre a empresa e sobre o mercado. A experiência aglomerada ao longo de 17 anos de atividade permitiu à MA o desenvolvimento de heurística que, de acordo com o discutido na subsecção 2.6.2. Gestão e Heurística é um forte fator de sucesso da gestão.

Nos processos de prospeção de clientes, a recolha de informação segue critérios pré-definidos. Informação como nome da empresa e contactos da empresa, descrição das atividades, setor de atividade, pessoa relevante, a sua posição e contacto, entre outras informações, são colocadas nas bases de dados, e posteriormente serão usadas para estabelecer um contacto preparado com os potenciais parceiros. Antes das reuniões B2B serem marcadas todas as respostas positivas às abordagens de mercado realizadas pela equipa são disponibilizadas à empresa cliente para proceder à aprovação (ou não) da reunião com o potencial parceiro. Após a realização das reuniões B2B, mediante o interesse de ambas as partes, é realizada e entregue ao cliente uma ficha de importador, Este documento é entregue aos membros da associação que obtiveram resposta positiva das empresas com quem reuniram. Na ficha está contida informação essencial da empresa com quem potencialmente poderão criar uma relação comercial: contacto, número de funcionários, receita anual, produtos comercializados, produtos em que estão interessados, descrição de atividades, contacto da pessoa responsável, etc.). A elevada experiência e heurística da empresa e dos seus funcionários é vital para lidar com problemas inesperados e situações potencialmente preocupantes, como já foi demonstrado na secção 2.6.2. Gestão e Heurística.

Em termos de metodologias/estratégias, são usadas as estratégias de *cold calls* e email marketing. Como referido na secção 2.7. Prospeção de Potenciais Clientes, as *cold calls* são usadas como forma de contacto para garantir suscitar a participação numa reunião B2B. A experiência da Market Access com *cold calls* caracteriza-se por estudar cada empresa antes do contacto e após a contactar registar o feedback da chamada realizada na base de dados. Assim garante-se que toda a informação necessária é recolhida. O email marketing, por vezes é usado a pedido das empresas previamente contactadas por *cold call* que pedem para ter a informação veiculada durante a chamada em formato escrito. Por outro lado, as campanhas de email marketing servem para dar a conhecer um evento futuro, sendo que a Market Access é contratada para realizar a prospeção de potenciais participantes no evento. Esta metodologia, apesar de apresentar taxas de abertura ou *clicks* baixos na maioria das vezes (não atingindo os 5% em vários casos), é vista como tendo um retorno do investimento bastante elevado, visto ser uma metodologia barata e possuir um alcance muito elevado.

Além destas 2 estratégias, a Market Access utiliza a sua extensa rede de contactos adquirida ao longo dos seus 17 anos de atividade, potenciando o *networking* com antigos e atuais clientes para promover novas oportunidades de negócio, procurando criar valor para todas as partes e assim melhor potenciando os objetivos pré-definidos para o projeto. A utilização desta vasta rede de clientes apenas é possível através da obtenção de uma relação de confiança com os mesmos, alcançada através de um elevado grau de satisfação com os resultados obtidos nos processos de internacionalização das várias empresas, o que leva à criação e reforço constante dessa *network* de contactos. Como está patente na secção 2.6.3. Confiança, *Networking* e Valor, a criação de valor decorre da partilha de oportunidades entre as diferentes entidades presentes nessa rede.

Finalmente, destaca-se que as estratégias e metodologias aplicadas pela Market Access são, efetivamente, apoiadas pela literatura como sendo maximizadoras do sucesso internacional das PME, pelo que a consultora contribui de forma sustentada no conhecimento teórico e na sua significativa experiência para o sucesso internacional dos seus clientes e parceiros.

4.2. Projetos e Tarefas realizadas

Nesta subsecção do relatório serão apresentados os projetos em que estive envolvido e as respetivas tarefas realizadas. A exposição aqui presente segue uma ordem cronológica

apesar de, por vezes, os projetos coincidirem temporalmente e terem breves pausas para que se pudesse realizar tarefas com grau de urgência superior. Certos detalhes não serão revelados para respeitar os princípios de confidencialidade da Market Access.

4.2.1. Formação Inicial

Numa primeira fase do estágio, além da inicial visita do escritório e apresentação à equipa, foi disponibilizado um exercício de modo a familiarizar o estagiário com alguns dos processos da empresa.

O exercício consistia na seleção de uma empresa e na criação de um cenário hipotético em que esta precisaria de ajuda para internacionalizar a sua marca ou um produto específico do seu catálogo. A empresa teria de ser portuguesa e ter potencial de internacionalização. A minha escolha recaiu numa empresa do sector do mel biológico português, altamente premiada internacionalmente.

A parte inicial da tarefa consistia na seleção de um mercado para o qual internacionalizar, esclarecendo as razões da escolha. Posteriormente, deveria realizar a prospeção de potenciais clientes ou parceiros e, por isso, era necessário determinar o potencial do parceiro e o seu eventual interesse pelo produto. Tendo tal em conta, a prospeção de clientes foi realizada e a base de dados preenchida com a informação relevante.

Por fim, de todos os potenciais clientes/parceiros teria de ser escolhido um, sendo que os critérios de decisão poderiam basear-se em vários fatores, tendo sempre em conta o negócio de ambas as empresas e o potencial de sucesso de uma eventual parceria entre as partes. Após a decisão sobre o parceiro a escolher era pedido que fosse realizada a Ficha de Importador do parceiro a entregar ao cliente.

4.2.2. Apoio ao projeto NERLEI

Após a realização dos exercícios formativos e, antes mesmo de ser alocado à equipa de um projeto, foi atribuída uma tarefa de apoio à BU de *Knowledge* que serviria para ajudar a BU de Público num projeto da Associação Empresarial da Região de Leiria (NERLEI). Esta atividade em que fui inserido confirma o anteriormente referido relativamente às funções de suporte/apoio da BU de *Knowledge* às restantes unidades de negócio.

Dadas as funções da BU de *Knowledge*, a tarefa alocada era a pesquisa de mercados. Esta pesquisa consistia na recolha de informação geográfica, sociocultural, económica, religiosa, política, geopolítica, e de cultura negocial, entre outras. Posteriormente, foi

necessário escrever toda a informação recolhida num documento de forma que pudesse ser analisada por toda a equipa para criar alguma familiarização com os mercados a abordar. Os mercados analisados nesta tarefa foram o mercado dos E.U.A., o britânico e o irlandês.

Devido à condição de apoio das minhas funções nesse projeto, à curta duração das mesmas e à natureza das tarefas realizadas não foi possível recolher mais informação.

4.2.3. *Web Summit*

Vista por muitos como a melhor conferência de tecnologia do mundo, a *Web Summit* potencia a troca de ideias, o investimento e a internacionalização das empresas

O projeto *Web Summit* foi o meu primeiro projeto com claras vertentes comerciais. A finalidade era a angariação de potenciais parceiros para as empresas intervenientes (todas elas representadas pela entidade cliente da Market Access) e os objetivos foram traçados de forma clara e direta: concretizar mais reuniões que na edição anterior.

Numa fase inicial, a gestão do projeto marcou uma reunião com toda a equipa, dando a conhecer esses mesmos objetivos, explicando o projeto e as metodologias a serem usadas e por fim procedeu à divisão de tarefas. Primeiramente, foi-me atribuída a função de inserir numa base de dados todas as empresas participantes no evento. A intenção desta tarefa, segundo a gestão do projeto, era a criação de um ponto de partida de identificação de contactos e procura de empresas. Posteriormente, numa nova reunião, a equipa ficou a conhecer as empresas para as quais iria procurar marcar reuniões B2B. Nessa altura começou-se a criar bases de dados específicas para cada empresa, aglomerando contactos com entidades diversas que correspondessem aos perfis pedidos pelas empresas.

Após uma aglomeração inicial, a gestão da empresa explicou que seria prudente enviar emails (previamente aprovados pelo cliente) para os potenciais parceiros (*leads*), de forma a facilitar a organização do processo. Aos emails seguiram-se os contactos telefónicos (*cold calls*) que, infelizmente, não trouxeram grandes resultados para a angariação de reuniões B2B. A equipa também foi informada que poderia ser vantajoso procurar entidades não participantes no evento para reunir durante o período do evento. Esta situação deveu-se ao cliente que, generosamente, se disponibilizou a pagar o convite de uma pessoa representante de cada empresa não participante. Esta estratégia revelou-se frutífera, especialmente na fase final do projeto, quando foi possível agendar reuniões

para uma das empresas representadas que, devido à peculiaridade do seu produto e do perfil de reunião traçado previamente, não possuía reuniões agendadas.

Uma vez quase esgotado o potencial dos emails e das *cold calls*, a gestão da Market Access (que iria participar no evento) cedeu à equipa o acesso à sua aplicação da Web Summit, onde foi possível contactar diretamente com os/as responsáveis e representantes das empresas. O uso da app *Web Summit* potenciou os resultados do trabalho da equipa com a angariação de reuniões antes e durante o evento, alcançando valores acima dos objetivos traçados. Contudo, a App apenas serviu para um contacto inicial, sendo todos os restantes contactos realizados via email ou chamada telefónica com a pessoa responsável.

Posteriormente, procedeu-se à criação de uma agenda de reuniões, personalizada, que seria entregue a cada um dos representantes da empresa. Nesse documento estavam patentes informações relativas ao evento, à estadia, à alimentação e, o mais importante, relativas às reuniões que estavam agendadas. Apesar de todas as reuniões terem sido previamente aprovadas pelas empresas, a gestão considerou fundamental que no documento estivesse o nome da empresa a reunir, a pessoa representante, o seu contacto (telemóvel e email) e uma breve descrição das suas atividades. Apesar da utilidade destas informações, os contactos acabaram por não ser utilizados durante o evento pelas empresas uma vez que as funções de intermediação entre as empresas foram todas garantidas pela Market Access durante o evento. Posteriormente, as agendas criadas serviriam para as empresas clientes terem os contactos das empresas com quem reuniram.

De forma a garantir o bom funcionamento das reuniões, era necessário haver contacto com as empresas participantes. Assim, a minha função nesta fase do projeto consistiu no apoio na coordenação e organização das reuniões. Em contacto constante com a gestão do projeto (que se encontrava em Lisboa) o estagiário tinha a função de contactar os/as responsáveis da empresa que estariam presentes nas reuniões, relembrando da existência das mesmas, bem como da data e hora acordadas. Na maioria dos casos não foi necessário este contacto para relembrar as reuniões; contudo numa pequena minoria dos casos foi ele que garantiu a efetiva realização das reuniões.

Por fim, na última fase do projeto a tarefa atribuída foi a compilação do relatório do evento para entregar ao cliente (a associação que representava as empresas). Nele estavam descritas as atividades que ocorreram durante o evento e o *feedback* da Market Access

relativamente ao sucesso reuniões e às suas dificuldades de agendamento e à gestão do evento. Por fim, nos anexos foram colocadas as bases de dados criadas para o projeto, estando, também, assinaladas as empresas que responderam positivamente, as que não responderam e as que responderam negativamente aos contactos efetuados.

No geral, o projeto foi considerado um sucesso pela Market Access e pelo cliente. A quantidade de reuniões, que ultrapassou o objetivo traçado de 216, aliada à qualidade das mesmas foi sublinhada pela gestão e pelo cliente, que se demonstraram muito satisfeitos com o resultado.

4.2.4. ANIET

O projeto da ANIET (Associação Nacional da Indústria Extrativa e Transformadora) à semelhança de muitos outros, consistiu na angariação de potenciais clientes e/ou parceiros que acabariam por participar em reuniões B2B com as empresas em causa.

Logo de início, o projeto mostrou-se problemático. O interesse internacional não foi o esperado e o projeto teve de se estender por quase mais 4 meses do que o previsto para se procurar atingir os objetivos mínimos. Eram necessárias duas reuniões com importadores internacionais por cada empresa representada pela associação.

Recuando novamente à “entrada oficial” no projeto, destaca-se a minha segunda experiência com a estratégia de *cold calls*, agora com uma indústria menos “flexível e pragmática” nas suas decisões e diálogo (como ditou a minha experiência), algo que causou uma dificuldade acrescida. Durante aquela que foi a fase de *briefing*, foram divididos os mercados selecionados pelas empresas pelos vários membros da equipa, sendo-me atribuído o mercado do Reino Unido, foram fornecidas algumas informações sobre como realizar *cold calls*, e a própria estratégia para as *cold calls* foi explicada. Contudo, essa estratégia não ficou em prática durante muito tempo, sendo prontamente modificada pela gestão do projeto. Estas modificações às várias abordagens derivaram da ineficácia das mesmas em cativar as empresas contactadas.

Posteriormente, com a mudança da estratégia os resultados continuaram a ser muito situar-se abaixo do esperado, pelo que houve uma nova mudança na abordagem aos mercados que acabou por se revelar mais prática e eficiente, alcançando melhores resultados. Contudo, ao longo de todo o projeto eram poucas as entidades que davam uma resposta e muito menos eram aquelas que disponibilizavam algum *feedback* positivo ou

demonstração de interesse. Assim, qualquer demonstração mínima de potencial interesse em reunir ou ter mais informação, era demonstrada com um pedido de envio de um email para a empresa. O email enviado tinha sido previamente escrito pela gestão do projeto e aprovado pelos clientes. No email (que também acabou por ser alterado) estava patente uma explicação da intenção do seu envio e uma proposta de realização de reuniões B2B com as empresas sugeridas (cada email era personalizado e as empresas sugeridas era seleccionadas com base nos perfis em causa para potenciar o sucesso no *matchmaking*).

O mercado do Reino Unido mostrou-se mais complexo do que o esperado. A saturação do mercado era elevada e, por isso, as empresas raramente estavam dispostas a ouvir outra proposta de valor. As relações já estabelecidas com os intervenientes do mercado eram valorizadas e, de forma transversal, as empresas não procuravam novas parcerias, demonstrando alguma estabilidade do mercado. Posteriormente, estas ideias foram confirmadas por um importador contactado numa *cold call*, que teve a gentileza de partilhar alguma da sua experiência no mercado. Assim, durante um período de quase 2 meses as minhas funções passavam, quase exclusivamente, pela expansão da base de dados e o contacto contínuo com as empresas que estavam indicadas na base de dados.

No final do projeto, as novas empresas contactadas mostravam-se mais interessadas pelas reuniões sugeridas, pelo que foi possível adquirir alguns leads para potenciais reuniões. Por volta desta altura, a equipa do projeto da ANIET foi dissolvida, permanecendo apenas alguns membros que ficaram a responder às *leads*. O projeto foi finalizado após resposta positiva dessas *leads* que levaram a que os objetivos do projeto fossem alcançados. Todas as empresas obtiveram o seu objetivo de 2 reuniões com importadores internacionais e, no geral, a ANIET mostrou-se bastante satisfeita com os resultados, apesar das claras dificuldades encontradas na sua concretização.

Finalmente, devido às dificuldades encontradas no agendamento de reuniões, a gestão (da BU Público e do projeto) decidiram que seria necessário aumentar o nível de controlo da equipa de trabalho. Foi criado um ficheiro colaborativo entre os membros da equipa onde era necessário registar o número de *cold calls* realizadas nesse dia e o respetivo feedback das mesmas, contabilizando-as de forma a obter informação clara do estado da exploração do mercado (além dos óbvios benefícios do controlo da performance dos membros da equipa). Além disto, tornou-se necessário enviar à gestão do projeto uma cópia da base de dados pessoal (isto é, uma cópia da base de dados que cada membro usava para o seu

mercado e, onde colocava um feedback descritivo de cada chamada realizada) para avaliação do mesmo.

4.2.5. Docapesca – Expo Fish Portugal

A Expo Fish 2021 é um evento totalmente online desenvolvido pela Docapesca – Portos e Lotas, SA, uma empresa do Setor Empresarial do Estado, tutelada pelo Ministério do Mar, que tem a seu cargo o serviço público da prestação de serviços de Primeira Venda de Pescado, bem como o apoio ao Setor da Pesca e respetivos portos (Docapesca, 1990). O Evento da Expo Fish 2021 consistia numa exposição virtual em 360° onde empresas portuguesas e empresas internacionais realizavam reuniões B2B, de relativamente curta duração (15-30 minutos), com o objetivo de estabelecer parcerias para a compra, venda e/ou distribuição de pescado. No evento participaram cerca de 300 importadores de 32 países, contabilizando centenas de reuniões B2B.

Inicialmente, ao ser alocado a este projeto, as funções que me foram atribuídas foram a organização das Bases de Dados a serem usadas na estratégia de email marketing da Market Access. A organização das Bases de Dados consistia numa divisão em função do fuso horário, de modo que os emails pudessem ser enviados a horas específicas para cada país, região ou continente. Acresce que foi empregue uma reestruturação total das Bases de Dados, por forma a que o software de email marketing usado pudesse automatizar o processo, simplificando as tarefas a realizar.

As atividades realizadas para este projeto, à semelhança do apoio prestado ao projeto da NERLEI, tiveram uma pausa temporária devido a necessidades mais urgentes com outro projeto.

Posteriormente, ao reingressar no projeto da Docapesca – Expo Fish 2021, foi-me atribuída a tarefa de, em conjunto com a restante equipa, fazer a gestão das reuniões B2B da plataforma. Ao longo do evento, a equipa do projeto monitorizou a plataforma e o bom funcionamento das reuniões. As tarefas realizadas referiam-se à verificação de participação nas reuniões e, caso houvesse uma falta ou atraso, era função da equipa contactar o participante em causa para lembrar a participação na reunião e/ou garantir que não havia nenhum problema técnico com a plataforma. Caso houvesse, a equipa entraria em ação para resolver o problema e explicar os procedimentos ao participante. Em caso de cancelamento ou indisponibilidade, o segundo interveniente da reunião era avisado e uma remarcação da reunião era tentada (por vezes sem sucesso).

No geral, não existiram muitos problemas ao longo do projeto. A plataforma esteve funcional na grande maioria das reuniões, havendo apenas uns casos pontuais em que ocorreram dificuldades, e o número de reuniões canceladas teve valores insignificantes, demonstrando o sucesso do evento.

Esta tarefa foi semelhante à realizada no projeto *Web Summit* onde também foi minha função garantir a participação dos intervenientes nas reuniões através do contacto direto por forma a relembrar os compromissos de participação nas reuniões.

4.2.6. Apoio ao Projeto Portugal Foods

Formada em 2008 por empresas e outras entidades do setor agroalimentar português, a missão da associação passa pelo reforço da competitividade do setor agroalimentar português.

Formada em 2008 por empresas e outras entidades do setor agroalimentar português, a missão da associação é o reforço da competitividade do setor agroalimentar português.

O evento organizado, pela associação em parceria com a Market Access, teve o objetivo de promover reuniões B2B entre o setor agroalimentar português e empresas internacionais, potenciando a internacionalização dos seus associados.

Apesar de não ter participado na organização do evento e não estar incluído na equipa de gestão do projeto, no final do mesmo, e devido à sua dimensão, foi requisitada a minha colaboração para a realização de Fichas de Importador. A tarefa não teve uma duração particularmente extensa uma vez que teria de ser terminada com urgência.

4.2.7. NERSANT Business 2022

O NERSANT Business 2022 é a 11ª edição do evento que a NERSANT – Associação Empresarial da Região de Santarém, afirma ser dos “maiores eventos de negócio realizados em Portugal”.

Possuindo um cariz multissetorial, mas com ênfase especial nos setores agroalimentar, vitivinícola, construção, decoração e mobiliário, o evento junta várias entidades de todo o mundo na procura de mais e melhores parceiros de negócios, fomentado a presença e sucesso internacional do tecido empresarial português. O evento foi realizado numa plataforma online, tendo a equipa da Market Access angariado mais de 200 participantes para as reuniões B2B.

Além da fase inicial de reuniões entre representantes da NERSANT e da Market Access, onde foi discutida a estratégia, e objetivos a alcançar entre outras matérias, foi marcada uma reunião para toda a equipa alocada ao projeto. Aí foram divididas as tarefas entre cada membro da equipa, assim como os respetivos mercados de trabalho. As minhas tarefas consistiram, primeiramente, na reorganização de bases de dados já e, posteriormente, no contacto com os potenciais participantes.

À semelhança do projeto Docapesca – Expo Fish Portugal, a base de dados foi dividida em função dos fusos horários de modo que os emails fossem enviados a uma hora específica, conformemente à estratégia de email marketing decidida pela gestão do projeto. Após completar esta tarefa era necessário enviar os emails preparados por outros membros da equipa para os contactos existentes nas bases de dados. Esta tarefa foi realizada no *Mail Chimp* – plataforma de automação do serviço de email marketing. Com a estratégia em andamento, os resultados começaram rapidamente “a aparecer”. Contudo, após alguns envios o crescimento acabou por cair, por vezes passando dias sem ter um novo registo de resposta na plataforma. Então, de modo a contrariar esta tendência, a estratégia de *cold calls* foi aplicada a todos os usuários que a plataforma *Mail Chimp* registava um *click* (abertura de email ou do website). Então, eram feitas chamadas de 2 em 2 dias para cada potencial participante até se obter uma resposta, positiva ou negativa, da sua participação no evento.

Enquanto esta vertente do projeto ocorria, uma função exploratória foi-me novamente atribuída. Além das *cold calls* e dos envios de email que tinha sido encarregue de enviar, fui encarregue de compilar uma base de dados sobre potenciais retalhistas, grossistas, distribuidores e importadores de pedra natural na região do médio oriente (Qatar, Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita, etc.).

Já durante o evento, as minhas funções foram alteradas pela gestão do projeto, colocando-me a mim e a outros colegas no apoio à gestão da organização. Ao longo de todo o evento as funções foram de gestão de reuniões e o contacto com os participantes, isto é, contactavam-se os participantes que possuíam reuniões pendentes por forma a reverem a sua potencial agenda. Esta metodologia ajudava na fluidez do evento que veio a ter níveis de participação muito altos e baixíssimo número de reuniões por realizar.

No geral foi um evento bem organizado, mas que sem a ajuda da rede de contactos (*networking*) da Market Access, registaria um número de participantes inferior.

4.2.8. Pesquisa Mercado Suíço

Numa parte final do estágio, de forma a realizar tarefas diferentes, fui desafiado a ajudar a BU de *Knowledge* numa pequena pesquisa sobre o mercado suíço, mais especificamente sobre as regras de exportação para esse mercado, do ponto de vista de uma empresa na União Europeia.

Este projeto tinha um objetivo informativo para a Market Access, contrariamente aos restantes que integrei, pois era dirigido à equipa da Market Access e não aos clientes da empresa. Assim, ao recolher informação sobre o FTA (*Free Trade Agreement*) assinado entre a União Europeia e a Suíça, as taxas e tarifas, os procedimentos alfandegários (e as formalidades) e os requerimentos dos produtos, o objetivo era informar a restante equipa das peculiaridades regulatórias desse mesmo mercado.

4.2.9. Invest S. Paulo

A Invest S. Paulo (Invest SP) é uma agência de Promoção de Investimento e competitividade brasileira. Possui cariz não lucrativo e é considerada uma associação de utilidade pública pela sua ajuda na promoção e desenvolvimento do ambiente de negócios, do investimento e da internacionalização das empresas do tecido económico brasileiro.

O projeto da associação foi dividido em 2 partes: uma vertente formativa atribuída à BU de *Knowledge*, e outra à gestão da BU de Público que, em conjunto, realizaram (e continuam a realizar) ações formativas para as empresas representadas pela Invest S. Paulo e que tinham fortes intenções de expandir os seus negócios para o mercado europeu. A 2ª parte do projeto e aquela à qual fui afetado, juntamente com outros membros da equipa, correspondia à criação de bases de dados com potenciais parceiros para cada uma das empresas referenciadas pela associação.

Inicialmente, após reuniões entre a gestão da BU de Público e representantes de cada empresa foram selecionados, de forma mais generalizada, alguns mercados para a realização de uma pesquisa preliminar e respetiva base de dados. Esta fase de pré-projeto foi acertada numa reunião entre a gestão da unidade e a equipa do projeto. Enquanto a tarefa descrita era realizada, a gestão da unidade foi reunindo com as empresas representadas e, após um período de poucas semanas, toda a informação necessária foi recolhida. Assim, foi possível realizar um plano de pesquisa de mercado e criação da

respetiva base de dados com os potenciais parceiros selecionados. Uma nova reunião foi posteriormente agendada com a equipa e os planos foram postos em ação com base na nova informação recebida. Dado isto, parte da pesquisa anteriormente realizada teve de ser rasurada devido a não corresponder ao novo plano de ação para cada uma das empresas e às suas escolhas de mercado para internacionalizar.

Este foi um projeto que não tive a oportunidade de ver concluído devido aos constrangimentos temporais do final do estágio.

4.2.10. Apoio ao Projeto Centro de Leilões

O Centro de Leilões é uma plataforma eletrónica que agrega um conjunto de empresas da atividade leiloeira, a nível nacional e internacional. Possuindo atividade no México e em Portugal, a entidade conta com mais de 80 000 contactos.

Para este projeto, as funções que me foram atribuídas eram de tradução das apresentações do Centro (espanhol para português e para inglês) e a escrita de 2 artigos, posteriormente publicados no seu website, sobre as tendências para o investimento da arte em 2022, e outro sobre os valores alcançados em leilão pelas joias da Imperatriz Josefina.

À semelhança de projetos como a Portugal Foods, a pesquisa relativa ao mercado suíço e a NERLEI, as minhas funções foram meramente de suporte aos grupos de trabalho a quem tinham sido atribuídos os projetos.

4.2.11. CoLogistics

Apesar de ter o potencial de ser um projeto longo, a gestão da BU de Público lançou o desafio de iniciar o Projeto CoLogistics ou Projeto de Estrutura de Colaboração Logística na Euro região CoLogistics, que promove a colaboração transfronteiriça na área dos transportes e da logística.

A ideia do projeto era a criação de uma *joint venture* entre as regiões do Norte de Portugal e da Galiza para poderem ultrapassar as suas barreiras logísticas e, assim, fomentar a competitividade das suas empresas. Contudo, ainda não havia uma decisão face ao tipo de entidade a ser criada, uma vez que este é um projeto inter-regional. Dada a peculiaridade do projeto, foi necessário compreender as diferenças e as vantagens e desvantagens de cada potencial entidade a criar. Seria mais vantajoso criar uma empresa, uma associação ou uma cooperativa? Essa era a questão, e essa foi a atividade que me foi encarregue. Contudo, devido às restrições temporais impostas pelo final do estágio,

apenas foi possível a recolha de uma pequena parte da informação relativa às várias modalidades de entidade.

O processo consistiu, inicialmente, na pesquisa de associações e na consequente leitura dos seus estatutos. Após esta fase, foi compilado um documento nos quais estavam patentes pontos comuns entre as várias associações e informações entendidas como necessárias para a criação e manutenção de uma associação bem estruturada. No final, foi criado algo semelhante a um modelo de estatutos de uma associação.

Após esta fase inicial, foi realizada a pesquisa para ser possível fazer uma distinção entre os vários tipos de entidades a serem potencialmente criadas. Nesta altura, já o estágio se aproximava do fim e, com a chegada de um novo membro à BU de Público e o seu consequente ingresso no projeto, não foi possível compilar toda a informação recolhida. A minha tarefa mudou-se para a realização de um *briefing* ao novo membro, mostrando o trabalho desenvolvido até à altura e explicando a lógica utilizada durante o mesmo. Durante esta fase, uma tarefa de recolha de informação e criação de uma outra base de dados foi-me atribuída para os últimos dias do estágio, a qual, mais uma vez, não pôde ser terminada.

4.3. Análise SWOT

Apesar de ter estado na empresa apenas por 6 meses, na condição de estagiário, as funções exercidas foram equivalentes às de um funcionário efetivo da Market Access. Como tal, foi possível avaliar de forma mais próxima e objetiva aquilo que são os processos e o “dia a dia” da empresa e dos seus colaboradores.

4.3.1. Forças

A experiência internacional da equipa é, sem dúvida, algo difícil de igualar. Dada a diversidade e quantidade de projetos com que a Market Access trabalha é possível formar os trabalhadores *on the job* com bastante eficiência. Por outro lado, a utilização de ferramentas e estratégias simples permite à empresa, não só ter maior facilidade na formação dos recursos humanos, mas também manter os seus custos operacionais reduzidos. A opção pelo email marketing pode ser usada como exemplo, esta experiência e conhecimento acumulados são forças primordiais da empresa e permitem que se destaque da concorrência.

4.3.2. Fraquezas

Contudo, apesar da vasta experiência que a Market Access possui, a gestão debate-se com alguns problemas que geram ineficiências. A não disponibilização dos servidores da Market Access aos estagiários fomenta necessidades adicionais relativamente à criação constante de novas pastas e documentos partilhados. Esta situação gera dificuldades no acesso à informação e complica desnecessariamente o trabalho do estagiário. Por outro lado, as dificuldades sentidas durante a prestação do serviço de consultoria centraram-se na prospeção de clientes, mais especificamente nas *cold calls*. Ao lidar com esta metodologia a situação mais comum é a resposta negativa. A quantidade de chamadas realizadas diariamente é muito elevada e, aliada à taxa de respostas negativas, leva a quebras de motivação constantes, às quais é necessário responder para que não afetem a produtividade.

4.3.1. Oportunidades

Apesar do ambiente de incerteza que rodeia a economia mundial, a renovação dos recebimentos dos fundos europeus, aliados ao pacote do PRR (Plano de Recuperação e Resiliência) revelam-se como uma oportunidade para mitigar as tendências negativas da economia. Este capital europeu destinado a Portugal, poderá eliminar a necessidade das PME se financiarem na banca tradicional, culminando num aumento das intenções de internacionalização (devido à menor exposição às taxas de juro ascendentes) e, conseqüentemente, num aumento da procura por consultoras como a Market Access. Contudo, esta situação pode também não ocorrer devido ao ambiente de incerteza acima referido.

4.3.1. Ameaças

Relativamente ao seu ambiente externo, destaca-se a carteira de clientes da Market Access que é composta por uma grande quantidade de PME. Esta situação, devido ao ambiente inflacionário que gera incerteza quanto ao futuro das economias, associada a uma subida generalizada das taxas de juro, poderá colocar um travão às intenções expansão internacional das PME. Sendo empresas menos capitalizadas poderão sofrer mais com uma eventual quebra no crescimento económico. Adicionalmente, as PME poderão não estar dispostas ingressar numa atividade de elevado risco como a internacionalização. Esta situação poderá ameaçar o crescimento da Market Access.

5. Considerações Finais

Como referido anteriormente neste relatório, existe uma forte relação positiva entre internacionalização e a performance de uma PME (K. W. Green & Inman, 2007; Pangarkar, 2008). Por outro lado, a mesma globalização que potencia essa relação positiva, produziu grandes desafios para as pequenas empresas nos diversos mercados e países (Buckley & Ghauri, 2004; Liñán et al., 2019; Paul & Rosado-Serrano, 2019), resultando num aumento da dificuldade em competir numa economia cada vez mais globalizada. A ideia de que é necessário ou, até mesmo, inevitável internacionalizar-se levou várias PME a falhar nas suas excursões internacionais (Ghauri & Kumar, 1989), muitas vezes porque não estavam preparadas para os desafios resultantes de todo o processo.

Assim, a escrita do presente relatório contribuiu para a minha melhor compreensão do processo de pré-internacionalização das PME (mesmo que representadas por associações empresariais), permitindo compreender os fatores que influenciam as suas decisões, os seus processos, a sua gestão e o seu sucesso ou insucesso na internacionalização. Por outro lado, a realização do estágio mostrou ser muito mais vantajosa do que era esperado. Além das óbvias vantagens de permitir aplicar conhecimentos e promover uma experiência de trabalho, o estágio curricular contribuiu para a compreensão das dificuldades reais de uma PME que procura crescer e internacionalizar-se, mas também permitiu compreender os processos que é necessário implementar para que uma internacionalização, pelo menos numa fase inicial, possa ser bem-sucedida.

Apesar de ter realizado tarefas maioritariamente na categoria da prospeção de clientes e agendamento de reuniões B2B, considero ter contribuído positivamente para a Market Access e para os seus clientes - penso ter sido competente na criação de oportunidades de negócio capazes de gerar valor para a Market Access e para as empresas envolvidas. As tarefas realizadas permitiram o agendamento de várias dezenas de reuniões B2B onde as entidades clientes puderam demonstrar a sua aptidão para competir nos mercados internacionais e para gerar valor para os seus parceiros.

É necessário destacar o papel fundamental desempenhado pela Market Access na internacionalização dos seus clientes. Apesar de não participar nas reuniões entre os clientes e os seus potenciais parceiros o envolvimento nas restantes fases dos projetos é crucial para o sucesso na internacionalização da PME.

Finalmente, as metodologias empregues pela Market Access, como demonstrado, têm objetivos claros, e os processos “enraizados” ao longo dos 17 anos de atividade permitem compreender as intenções dos clientes, as suas potencialidades, e criar soluções para os seus problemas no processo de internacionalização. Este nível de experiência, como enunciado no tópico deste relatório sobre heurística, é fortemente potenciador de decisões de sucesso das PME quando pretendem alargar a sua atividade para além do mercado nacional.

6. Referências

- Abdel-Malek, T. (1978). Export Marketing Orientation in Small Firms. *American Journal of Small Business*, 3(1), 25–34.
<https://doi.org/10.1177/104225877800300104>
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Andersen, O. (1997). *Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks*. 37, 27–42.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347–363. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)
- Armstrong, J. S. (1970). An Application of Econometric Models to International Marketing. *Journal of Marketing Research*, 7(2), 190.
<https://doi.org/10.2307/3150108>
- Ascani, A., & Gagliardi, L. (2020). Asymmetric spillover effects from MNE investment. *Journal of World Business*, 55(6), 101146.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101146>
- Bahl, M., Lahiri, S., & Mukherjee, D. (2021). Managing internationalization and innovation tradeoffs in entrepreneurial firms: Evidence from transition economies. *Journal of World Business*, 56(1), 101150.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101150>
- Barnett, W. P., & McKendrick, D. G. (2004). Why are some organizations more competitive than others? Evidence from a changing global market. *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 535–571. <https://doi.org/10.2307/4131490>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Barrett, N. J., & Wilkinson, I. (1985). Export Stimulation: A Segmentation Study of the Exporting Problems of Australian Manufacturing Firms. *European Journal of Marketing*, 19, 53–72.

- Basil, P., Yen, D. C., & Tang, H. L. (1997). Information consulting: Developments, trends and suggestions for growth. *International Journal of Information Management*, 17(5), 303–323. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(97\)00013-3](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(97)00013-3)
- Beck, U. (2000). The cosmopolitan perspective: Sociology of the second age of modernity. *The British Journal of Sociology*, 51, 79–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2000.00079.x>
- Behrman, J. N. (1972). The role of international companies in Latin American integration. *The International Executive*, 14(3), 18–20. <https://doi.org/10.1002/tie.5060140312>
- Bendremer, E. (2003). *Top Telemarketing Techniques* (Vol. 2003). Career Press.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130. <https://doi.org/10.1177/0149206317729027>
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the ‘simple rules’ that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1437–1464. <https://doi.org/10.1002/smj.965>
- Bingham, C. B., & Halebian, J. J. (2012). How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2), 152–177. <https://doi.org/10.1002/sej.1132>
- Boddewyn, J. (1997). The conceptual domain of international business: territory, boundaries, and levels. *International Business: An Emerging Vision*, 50–61.
- Bołkunow, W. (2019). *Internationalization of European Small and Medium-Sized Companies*. 39–51. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11872-3_3
- Bone, J. (2017). The hard sell: An ethnographic study of the direct selling industry. In *The Hard Sell: An Ethnographic Study of the Direct Selling Industry*. Ashgate. <https://doi.org/10.4324/9781315239262>

- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81–98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400076>
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Carlson, S. (1975). How foreign are foreign trade? A problem in International Business Research. In *Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Oeconomiae Negotiorum* (Issue 11). <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-80983>
- Caselli, M. (2012). *Trying to Measure Globalization: Experiences, critical issues and perspectives*. Springer Netherlands.
- Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8, 273–281.
- Champion, D. P., Kiel, D. H., & McLendon, J. (1990). Choosing a consulting role. *Training and Development Journal*, 44, 66–70.
- Christensen, C. M., Raynor, M., & Mcdonald, R. (2015). Harvard Business Review: THE BIG IDEA What Is Disruptive Innovation? In *innosight.com*.
- Clark, Cal. (1973). The Impact of Size on the Savage-Deutsch Ra Statistic. *Comparative Political Studies*, 6(1), 110–122. <https://doi.org/10.1177/001041407300600106>
- Clark, Colin, Drew, P., & Pinch, T. (2003). Managing prospect affiliation and rapport in real-life sales encounters. *Discourse Studies - DISCOURSE STUD*, 5, 5–31. <https://doi.org/10.1177/14614456030050010101>
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly*, 9(1), 107–121. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90044-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90044-3)
- Costa e Silva, S., Meneses, R., & Carlos Pinto, J. (2018). *Marketing Internacional - Negócios à Escala Global* (A. Editora (ed.)). Grupo Almedina.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61. <https://doi.org/10.1108/03090569510095008>

- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Annique Un, C. (2015). Internationalization motives: Sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review*, 23(1), 25–35. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0009>
- De Cock, R., Andries, P., & Clarysse, B. (2021). How founder characteristics imprint ventures' internationalization processes: The role of international experience and cognitive beliefs. *Journal of World Business*, 56(3), 101163. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101163>
- DeGhetto, K., Lamont, B. T., & Holmes, R. M. (2020). Safety risk and international investment decisions. *Journal of World Business*, 55(6), 101129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101129>
- Denis, J. E., & Depelteau, D. (1981). *Export Growth Profiles of Small and Medium Sized Manufacturing Firms*.
- Dichtl, E., Koeglmayr, H.-G., & Mueller, S. (1990). International Orientation as a Precondition for Export Success. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23–40. <http://www.jstor.org/stable/155003>
- Docapesca. (1990). *Docapesca*. <http://www.docapesca.pt/>
- Douglas, S. P. (1971). Patterns and parallels of marketing structures in several countries. *MSU BUSINESS TOPICS-MICHIGAN STATE UNIVERSITY*, 19(2), 38–48.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Source: Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Fariborzi, E. Zahedifard, M. (2012). E-mail Marketing: Advantages, Disadvantages and Improving Techniques. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2(3), p: 232-236.
- Fink, M., Harms, R., & Kraus, S. (2008). Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a success factor for International Entrepreneurship. *European Management Journal*, 26(6), 429–440. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.003>
- Fink, M., & Kraus, S. (2007). Mutual trust as a key to internationalization of SMEs.

- Management Research News*, 30(9), 674–688.
<https://doi.org/10.1108/01409170710779980>
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, 21(6), 1065–1086. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.12.003>
- Freixanet, J., & Renart, G. (2020). A capabilities perspective on the joint effects of internationalization time, speed, geographic scope and managers' competencies on SME survival. *Journal of World Business*, 55(6), 101110.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101110>
- Galdino, K. de M., Rezende, S. F. L., & Lamont, B. T. (2019). Pace of modal shifts in internationalization processes within a firm. *Organizações & Sociedade*, 26(88), 138–162. <https://doi.org/10.1590/1984-9260887>
- Ghauri, P. N., & Kumar, P. (1989). An Empirical Investigation of Factors Influencing Export Behavior of Smaller Swedish Firms. *Marketing Thought and Practice in the 1990s*, 3, 355–372.
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e Identidade*. Zahar.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>
- Green, K. W., & Inman, R. A. (2007). The impact of JIT-II-selling on organizational performance. *Industrial Management and Data Systems*, 107(7), 1018–1035.
<https://doi.org/10.1108/02635570710816720>
- Green, R. T., & Allaway, A. W. (1985). Identification of Export Opportunities: A Shift-Share Approach. *Journal of Marketing*, 49(1), 83. <https://doi.org/10.2307/1251178>
- Harvey, M. G., & Lusch, R. F. (1995). A systematic assessment of potential international strategic alliance partners. *International Business Review*, 4(2), 195–212. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00005-K](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00005-K)
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Source: Journal of Marketing*, 58(1), 71–85.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). Global Transformations: Politics, Economics, and Culture. In *International Journal* (Vol. 54).

<https://doi.org/10.2307/40203424>

Hollander, S. C. (1970). *Multinational Retailing*. Institute for International Business and Economic Development Studies, Michigan State University.

Hollensen, S. (2008). *Essentials of Global Marketing*. Pearson Education.

Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20(5), 467–486. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<467::AID-SMJ38>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<467::AID-SMJ38>3.0.CO;2-J)

Holtbrügge, D. (2004). Management of international strategic business cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors. *Thunderbird International Business Review*, 46(3), 255–274. <https://doi.org/10.1002/tie.20008>

Holton, R. J. (2005). *Making Globalization*. Macmillan Education UK.

Humă, B. (2018). *The interactional organisation of initial business-to-business sales calls with prospective clients*.

Humă, B., & Stokoe, E. (2020). The Anatomy of First-Time and Subsequent Business-to-Business “Cold” Calls. *Research on Language and Social Interaction*, 53(2), 271–294. <https://doi.org/10.1080/08351813.2020.1739432>

Hussey, J., & Hussey, R. (1997). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=uPgcBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=hbPkbtPaev&sig=J-YTGGHzLAXVaE5shHhyzKTLkkgg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Jenkins, S. (2009). *The Truth About Email Marketing* (I. Pearson Education (ed.); 1st ed.). Paul Boger.

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. www.jstor.org

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In *Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business* (Issue 40, pp. 153–186). https://doi.org/10.1057/9781137508829_7

- Johnson, J. E. (2004). Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1/2), 139–154.
<https://doi.org/10.1023/b:jien.0000026910.87323.4e>
- Jolson, M. A. (1988). Qualifying sales leads: The tight and loose approaches. *Industrial Marketing Management*, 17(3), 189–196.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0019-8501\(88\)90002-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0019-8501(88)90002-8)
- Jones, M. V., & Casulli, L. (2014). International Entrepreneurship: Exploring the Logic and Utility of Individual Experience through Comparative Reasoning Approaches. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 45–69.
- Kacker, M. P. (1985). *Transatlantic Trends in Retailing: Takeovers and Flow of Know-how*. Quorum Books.
- Katsikeas, C. S. (1994). Perceived Export Problems and Export Involvement: *Journal of Global Marketing*, 7(4), 29–58. https://doi.org/10.1300/J042v07n04_03
- Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17–35. <https://doi.org/10.1108/03090569410062014>
- Kaushik, A. (2010). *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*. Wiley Publishing, Inc.
- Kavadis, N., Heyden, M. L. M., & Sidhu, J. S. (2020). Fresh in the Saddle: The Influence of New CEO Vision, Origin, and Succession Type on Market Actor Reactions. *Long Range Planning*, 102050.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102050>
- Kedia, B. L., & Chhokar, J. (1986). Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation. *Management International Review*, 26(4), 33–43.
<http://www.jstor.org/stable/40227816>
- Khan, Z., Amankwah-Amoah, J., Lew, Y. K., Puthusserry, P., & Czinkota, M. (2020). Strategic ambidexterity and its performance implications for emerging economies multinationals. *International Business Review*, 101762.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101762>

- Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: Developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351–361.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005652>
- Kothari, V. (1978). Strategic Approaches of Small U.S. Manufacturers in International Markets. *Academy of Management Proceedings*, 1978(1), 362–366.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.1978.4977385>
- Leake, W., Vaccarello, L., & Ginty, M. (2012). *Complete B2B Online Marketing*. John Wiley & Sons. <https://books.google.com/books?id=pGtHKDTZdycC&pgis=1>
- Leiblein, M. J., Chen, J. S., & Posen, H. E. (2017). Resource Allocation in Strategic Factor Markets: A Realistic Real Options Approach to Generating Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43.
<https://doi.org/10.1177/1069031x9500300103>
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121–148.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00022-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00022-3)
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Liander, B., Terpstra, V., Yoshino, M. Y., & Sherbini, A. A. (1967). Comparative analysis for international marketing. *The International Executive*, 10(3), 12–14.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tie.5060100309>
- Liñán, F., Paul, J., & Fayolle, A. (2019). *SMEs and entrepreneurship in the era of globalization: advances and theoretical approaches*.
- Lindberg, B. C. (1982). International Comparison of Growth in Demand for a New Durable Consumer Product. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 364.
<https://doi.org/10.2307/3151570>
- López Morales, J. S. (2020). Internationalization: An Analysis of 26 Definitions. *Intersticios Sociales*, 19, 87–99. <https://doi.org/10.55555/is.19.290>

- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586.
<https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 733–760.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2015.9>
- Martell, L. (2007). *The Third Wave in Globalization Theory*. 9(2), 173–196.
<https://www.jstor.org/stable/4621804>
- Martin, D., Metzger, J.-L., & Pierre, P. (2006). The Sociology of Globalization Theoretical and Methodological Reflections. *International Sociology*, 21(4), 499–521. <https://doi.org/10.1177/0268580906065298>
- Meschi, P.-X., Ricard, A., & Tapia Moore, E. (2017). Fast and Furious or Slow and Cautious? The Joint Impact of Age at Internationalization, Speed, and Risk Diversity on the Survival of Exporting Firms. *Journal of International Management*, 23(3), 279–291.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.01.001>
- Mohammadi, M., Malekian, K., Nosrati, M., & Karimi, R. (2013). Email Marketing as a Popular Type of Small Business Advertisement: A Short Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 786–790.
- Moini, A. H. (1997). Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Global Marketing*, 10(4), 67–93.
https://doi.org/10.1300/J042v10n04_05
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101.
<https://doi.org/10.1177/002224299305700106>
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Obstacles to export initiation and expansion. *Omega*, 25(6), 677–690. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(97\)00035-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-0483(97)00035-2)
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, 58, 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>

- Mukherjee, D., Makarius, E. E., & Stevens, C. E. (2021). A reputation transfer perspective on the internationalization of emerging market firms. *Journal of Business Research*, 123, 568–579. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.026>
- Murray, T. R. (2003). *Blending Qualitative and Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=qx-yzSILfbMC&oi=fnd&pg=PA7&dq=positives+of+using+surveys+in+quantitative+research&ots=wjcSIWhBgC&sig=p4FoOU9kZbPeqBecbFpU27nSJy4&redir_esc=y#v=onepage&q=positives of using surveys in quantitative research&f=fa
- Niittymies, A. (2020). Heuristic decision-making in firm internationalization: The influence of context-specific experience. *International Business Review*, 29(6). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101752>
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). A global mindset - A prerequisite for successful internationalization? In *Canadian Journal of Administrative Sciences* (Vol. 21, Issue 1, pp. 51–64). Dalhousie University. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x>
- OCDE. (2008). Removing Barriers to SME Access to International Markets. In *OCDE* (Vol. 9789264045). <https://doi.org/10.1787/9789264045866-en>
- OCDE. (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. In *OECD*. <https://doi.org/10.1787/9789264045866-en>
- Orero-Blat, M., Palacios-Marqués, D., & Garzón, D. (2020). Knowledge assets for internationalization strategy proposal. *Journal of Innovation and Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.08.002>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A.-Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Book Review: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15(2), 137–138. <https://doi.org/10.5367/ije.2014.0149>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. (1994). *TOWARDA THEORY OF INTERNATIONAL NEW VENTURES* GeorgiaInstituteof Technology. August, 45–64. www.jstor.org
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. In *Journal of International Business Studies* (Vol. 36, Issue 1, pp. 29–

- 41). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>
- Pangarkar, N. (2008). *Internationalization and performance of small- and medium-size enterprises*. 43(4), 275–285.
- Papadopoulos, N. (1983). Assessing New Product Opportunities in International Markets. In *New Product Development*.
- Papadopoulos, N., & Denis, J. (1988). Inventory, Taxonomy and Assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38–51. <https://doi.org/10.1108/eb008357>
- Papadopoulos, N., & Martín Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: Perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 132–149. <https://doi.org/10.1108/02651331111122632>
- Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European Management Journal*, 38(2), 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.001>
- Paul, J., & Gupta, P. (2013). Process and intensity of internationalization of IT firms – Evidence from India. *International Business Review*.
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda. In *International Marketing Review* (Vol. 36, Issue 6, pp. 830–858). <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Piercy, N. F. (1981). Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing*, 15, 24–40.
- Piper, J. R. (1971). How U.S. Firms Evaluate Foreign Investment Opportunities. *MSU BUSINESS TOPICS-MICHIGAN STATE UNIVERSITY*, 11–20.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. In *Measuring Business Excellence* (Vol. 1, Issue 2, pp. 12–17). <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Prus, R. C. (1989). Making sales: Influence as interpersonal accomplishment. In *Making sales: Influence as interpersonal accomplishment*. Sage Publications, Inc.
- Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L. P., Hoy, F., & Ferreira, J. (2017). Family entrepreneurship and internationalization strategies. *Review of International*

Business and Strategy, 27(2), 150–160. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2017-0007>

Raymond, G., & Zimmerman, D. H. (2016). Closing matters: Alignment and misalignment in sequence and call closings in institutional interaction. *Discourse Studies*, 18(6), 716–736. <https://www.jstor.org/stable/26377699>

Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122009>

Robertson, R. (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture*. SAGE Publications.

Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, Mass. : Lexington Books.

Sacks, H., & Schegloff, E. (2007). *Two preferences in the organization of reference to persons in conversation and their interaction*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511486746.003>

Sarabi, A. (2020). Shades of silence: Why subsidiary managers remain silent vis-à-vis their headquarters. *Journal of World Business*, 55(6), 101147. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101147>

Scanzoni, J. (1979). Social Exchange and Behavioral Inter- dependence. *Social Exchange in Developing Relation- Ships*.

Schegloff, E. A., & Sacks, H. (1973). *Opening up Closings*. 8(4), 289–327. <https://doi.org/doi:10.1515/semi.1973.8.4.289>

Scholte, J. A. (2005). *Globalization: A Critical Introduction*. Palgrave Macmillan.

Sethi, S. P. (1971). Comparative Cluster Analysis for World Markets. *Journal of Marketing Research*, 8(3), 348. <https://doi.org/10.2307/3149574>

Siggel, E. (1986). Technology Transfers To Developing Countries Through Consulting Engineers: a Model and Empirical Observations From Canada. *The Developing Economies*, 24(3), 229–250. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.1986.tb00083.x>

Simpson, C. L., & Kujawa, D. (1974). The Export Decision Process: An Empirical Inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5(1), 107–117.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490815>

Sklair, L. (1999). *COMPETING CONCEPTIONS OF GLOBALIZATION* Leslie Sklair.

Suh, Y., & Kim, M.-S. (2014a). Internationally leading SMEs vs. internationalized SMEs: Evidence of success factors from South Korea. *International Business Review*, 23(1), 115–129.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.03.002>

Suh, Y., & Kim, M. S. (2014b). Internationally leading SMEs vs. internationalized SMEs: Evidence of success factors from South Korea. *International Business Review*, 23(1), 115–129. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.03.002>

Tansu Barker, A., & Kaynak, E. (1992). An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Continuing Exporters. *European Journal of Marketing*, 26(3), 27–36. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000638>

Tomlinson, J. (1999). *Globalization and Culture*. University of Chicago Press, 7.

Treagold, A. D., & Davies, R. L. (1988). *The Internationalisation of Retailing*.

Turcan, R. V. (2011). Toward a theory of international new venture survivability. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(3), 213–232.

<https://doi.org/10.1007/s10843-011-0075-0>

Turnbull, P. W. (1985). *Internationalization of the firm: A stages process or not?*

Wang, L. (Lucas), & Gao, Y. (2020). Competition network as a source of competitive advantage: The dynamic capability perspective and evidence from China. *Long Range Planning*, 102052. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102052>

Weerawardena, J., Mort, G. S., & Liesch, P. W. (2019). Capabilities development and deployment activities in born global B-to-B firms for early entry into international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 122–136.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.004>

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.

<https://doi.org/10.1177/030630708801400203>

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14.

<https://doi.org/10.2307/1250046>

Wolff, J., & Pett, T. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38, 34–47.

Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013–1030.

<https://doi.org/10.1080/00343400601120288>

Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2020). Post-entry internationalization speed of SMEs: The role of relational mechanisms and foreign market knowledge. *International Business Review*, 101761.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101761>

Zürn, M. (1998). *Regieren jenseits des Nationalstaates: Globalisierung und Denationalisierung als Chance ; mit einem Nachwort zur zweiten Auflage*. Suhrkamp.