

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Internacionalização de Empresas Portuguesas: Entre Modelos Teóricos e Práticas Empíricas

Um estudo qualitativo comparativo entre uma PME e uma grande empresa

Bruno Castro Cruz

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientação

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor Filipe Rodrigues

(setembro, 2025)



Bruno Castro Cruz

A039575

**Internacionalização de Empresas Portuguesas: Entre Modelos Teóricos e
Práticas Empíricas**

Um estudo qualitativo comparativo entre uma PME e uma grande empresa

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do

Prof. Doutor Filipe Rodrigues

Universidade da Maia

setembro, 2025

AGRADECIMENTOS

Escrever esta dissertação foi, sem dúvida, um desafio exigente, e não teria sido possível sem o apoio de algumas pessoas que merecem um agradecimento sincero.

Começo por agradecer ao Professor Filipe, por ter estado sempre disponível, sem complicar, com uma orientação prática, direta e esclarecedora. Soube dar espaço quando era preciso, e orientar quando era necessário.

Aos professores que me acompanharam ao longo do curso, obrigado por me transmitirem as bases e as ferramentas que hoje me permitem concluir este trabalho.

Aos meus pais, não há palavras suficientes. Foram o meu suporte, a minha estabilidade e a razão pela qual nunca me deixei ir abaixo. Ao meu avô, com gratidão profunda, por tudo o que sempre fez por mim, mesmo quando não precisei de pedir.

Aos meus amigos — Formoso, Diogo, Renata, Inês, Gabi, Manel, Rafa, Cardoso e Pedro — obrigado pelas conversas, pelo apoio e por estarem lá, como sempre.

Por fim, às empresas e aos profissionais que participaram nesta investigação, agradeço a disponibilidade e a forma como me receberam. Sem essa colaboração, este trabalho não se realizava.

RESUMO

A internacionalização tem-se afirmado como uma estratégia essencial para muitas empresas portuguesas, sobretudo perante a limitação do mercado interno e o aumento da concorrência global. Este trabalho teve como principal objetivo perceber se, no momento de internacionalizar, as empresas seguem conscientemente algum modelo teórico ou se atuam de forma mais prática, adaptada ao contexto. Para isso, optou-se por uma investigação de natureza qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas feitas a um profissional com experiência direta no processo de internacionalização de uma PME e de uma grande empresa. Contou-se também com a ajuda de dados exteriores, vindos de entrevistas realizadas a outras empresas.

A análise permitiu perceber que as empresas iniciaram o processo por mercados próximos, seguindo uma lógica gradual e cautelosa, muito próxima do que é defendido pelo modelo de Uppsala. As motivações foram variadas, combinando razões internas e externas, com decisões tomadas muitas vezes em função da experiência acumulada. Apesar de nenhuma das empresas afirmar que segue um modelo teórico, as suas práticas acabam por refletir, em certa medida, princípios do modelo de Uppsala, do paradigma OLI e da Teoria das Redes. Com isto, este estudo ajuda a compreender como diferentes perfis empresariais portugueses encaram, planeiam e executam o seu processo de internacionalização.

Palavras chave: Internacionalização; PME; Teorias de internacionalização; Estratégias de entrada; estudo de caso.

ABSTRACT

Internationalization has increasingly established itself as an essential strategy for many Portuguese companies, particularly in response to the limitations of the domestic market and the rise in global competition. This dissertation aimed to understand whether, when expanding internationally, companies consciously follow a theoretical model or act in a more practical, context-based manner. To that end, a qualitative research approach was adopted, based on semi-structured interviews conducted with a professional who has direct experience in the internationalization process of both a small and medium-sized enterprise (SME) and a large company. External data were also used, coming from interviews conducted with other companies

The analysis revealed that the companies began their internationalization process by entering nearby markets, following a gradual and cautious logic, closely aligned with the Uppsala model. The motivations were diverse, combining internal and external factors, with decisions often shaped by accumulated experience. Although neither company claimed to follow a specific theoretical model, their practices reflect, to some extent, principles of the Uppsala model, the OLI paradigm, and Network Theory. This study therefore contributes to understanding how different types of Portuguese companies approach, plan, and execute their internationalization processes.

Key words: Internationalization; SME; Internationalization theories; Entry strategies; Case study.

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO – INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
Motivações para internacionalizar	15
Modos de entrada e formas de internacionalização	16
Estudos Anteriores sobre o Tema	17
Modelos Teóricos de Internacionalização.....	19
Abordagens Económicas: Teoria da Internalização e Paradigma Eclético (OLI)	19
Teoria da Internalização	19
Paradigma Eclético de Dunning (OLI)	20
Modelo de Uppsala e Perspetiva de Redes	21
Born Globals e Internacionalização Rápida	24
Abordagens Baseadas em Recursos e Capacidades	27
Identificação de Lacunas na Literatura	29
Limitações dos modelos tradicionais face a novos fenómenos	29
Foco geográfico e institucional ainda limitado.....	30
Ausência de estudos longitudinais.....	31
Relação entre internacionalização e desempenho	31
Limitações metodológicas e amostrais	32
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	33
Abordagens Metodológicas na Investigação	34
Questão de Investigação e Objetivos	35
Técnicas de Recolha de Dados	36
Tipos de Entrevista	37
Seleção das Empresas	37

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO.....	39
Caracterização das empresas.....	40
Respostas às entrevistas	42
Análise documental	47
Discussão dos resultados	52
Resposta à pergunta de investigação.....	53
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	l xv
ANEXOS.....	lxxii
Anexo I - Guião de entrevista.....	lxxiii
Anexo II – Formulário de consentimento.....	lxxiv

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Teorias de Internacionalização.....	15
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens entrevista semiestruturada	36
Tabela 3 - Caracterização das empresas entrevistadas	41
Tabela 4 - Respostas à pergunta 1	42
Tabela 5 - Respostas à pergunta 2	43
Tabela 6 - Respostas à pergunta 3	43
Tabela 7 - Respostas à pergunta 4	43
Tabela 8 - Respostas à pergunta 5	43
Tabela 9 - Respostas à pergunta 6	44
Tabela 10 - Respostas à pergunta 7	44
Tabela 11 - Respostas à pergunta 8	45
Tabela 12 - Respostas à pergunta 9	45
Tabela 13 - Respostas à pergunta 10	45
Tabela 14 - Respostas à pergunta 11	46
Tabela 15 - Respostas à pergunta 12	46
Tabela 16 - Respostas à pergunta 13	46
Tabela 17 - Respostas à pergunta 14	47
Tabela 18 - Motivações das Empresas para Internacionalizar	48
Tabela 19 - O Processo de Internacionalização nas Empresas	49

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Modelo de Uppsala	22
Ilustração 2 - Born Globals	25

LISTA DE ABREVIATURAS

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

EUA – Estados Unidos da América

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSAs – Firm-Specific Advantages (Vantagens Específicas da Empresa)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INVs – International New Ventures (empresas que atuam em mercados internacionais desde a sua criação)

ISA – Intelligent Sensing Anywhere (empresa do estudo de caso)

OLI – Ownership, Location, Internalization (sigla do paradigma eclético de Dunning, relativo às vantagens de Propriedade, Localização e Internalização)

PME – Pequenas e Médias Empresas

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RBV – Resource-Based View (Visão Baseada em Recursos)

SME – Small and Medium-sized Enterprise (equivalente em inglês de PME, Pequenas e Médias Empresas)

STK – Sotkon (empresa do estudo de caso)

UE – União Europeia

VRIN – Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable (valioso, raro, inimitável e insubstituível)

Nos dias de hoje, a globalização e os avanços tecnológicos têm alterado profundamente a forma como as empresas operam, tornando os mercados cada vez mais exigentes e competitivos. Este cenário tem obrigado muitas organizações a procurar novas formas de crescer e garantir a sua sustentabilidade, sendo a internacionalização uma das estratégias que mais tem ganho destaque. No caso das Pequenas e Médias Empresas (PME), que representam a maioria do tecido empresarial português, a pressão para sair do mercado interno e explorar novas oportunidades externas é cada vez maior, principalmente quando o mercado nacional já não oferece margem para expansão.

De forma simples, a internacionalização corresponde à entrada das empresas em mercados estrangeiros, seja através da exportação, da criação de filiais, de parcerias ou de outras formas de presença internacional. Para além de permitir diversificar os riscos e chegar a novos públicos, este processo dá também acesso a novas fontes de conhecimento, obriga as empresas a adaptarem-se a realidades diferentes e, em muitos casos, acaba por reforçar a sua capacidade competitiva. Ainda assim, internacionalizar não é um processo linear nem isento de obstáculos: exige planeamento, conhecimento e uma capacidade de adaptação constante aos contextos onde se pretende operar.

Em Portugal, como se sabe, as PME são o motor da economia, tanto pelo volume de emprego que geram como pelo papel que desempenham na inovação e nas exportações. Neste contexto, perceber de que forma estas empresas encaram o processo de internacionalização, quais os fatores que as motivam, e se seguem ou não modelos estruturados, é um tema que merece atenção. Nem todas as empresas seguem um plano teórico definido, e muitas vezes são as circunstâncias — como um convite de um cliente estrangeiro ou a procura de melhores condições de produção — que acabam por ditar a decisão de internacionalizar. Por isso mesmo, importa perceber até que ponto estas decisões são conscientes e alinhadas com aquilo que a literatura académica defende.

Esta dissertação tem como principal objetivo analisar e compreender o processo de internacionalização em empresas portuguesas, através da comparação entre uma PME e uma grande empresa. Pretende-se perceber o que motiva estas organizações a avançar para fora do país, como escolhem os mercados onde entram e que tipo de estratégias utilizam. Para além disso, procura-se também saber se existe, ou não, uma ligação clara

com os modelos teóricos existentes ou se as decisões são sobretudo práticas e adaptadas a cada realidade.

A nível metodológico, optou-se por uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas a um profissional com ligação direta ao processo de internacionalização de ambas as empresas analisadas. Esta escolha permite recolher informação mais rica e detalhada, bem como cruzar a experiência prática com aquilo que já foi estudado e publicado nesta área.

A estrutura do trabalho está organizada em seis capítulos. Depois desta introdução, segue-se o enquadramento teórico, onde são apresentados os principais conceitos, teorias e modelos relacionados com a internacionalização. No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada, explicando-se as opções feitas ao longo da investigação. O quarto capítulo apresenta os casos estudados e os principais dados recolhidos. No quinto capítulo, é dedicado à análise dos resultados, e à resposta à questão de investigação e objetivos. Finalmente, o último capítulo apresenta as conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

A internacionalização pode ser, em traços gerais, entendida como o processo através do qual uma empresa alarga a sua atividade para além das suas fronteiras nacionais. Trata-se de uma estratégia que permite às organizações expandirem o seu raio de ação, acederem a novos mercados e diversificarem as suas fontes de receita. De acordo com Hollensen (2011), a internacionalização corresponde à evolução da presença da empresa em mercados estrangeiros, abrangendo várias funções – desde a Investigação e Desenvolvimento (I&D), passando pela produção e vendas, até à gestão de operações em território externo (Quinanga, 2018, p. 32). De forma semelhante, Freire (1997) define a internacionalização como a extensão das estratégias de produto-mercado para além das fronteiras nacionais, o que pressupõe a replicação parcial ou total da cadeia de valor noutros mercados (Quinanga, 2018).

No contexto económico e empresarial atual, marcado por uma globalização intensa e crescente interdependência entre mercados, internacionalizar deixou de ser apenas uma opção estratégica vantajosa para muitas empresas – passou a ser, em muitos casos, uma necessidade. Pereira e Pinto (2018) reforçam que a internacionalização é, hoje, uma das estratégias mais relevantes para garantir a competitividade das empresas e, por extensão, das economias. Num mundo altamente globalizado, onde a concorrência é feroz e o ciclo de vida dos produtos se encurta, a atividade internacional contribui para impulsionar o crescimento orgânico, elevar a competitividade e sustentar a viabilidade das empresas no longo prazo (AICEP, 2013, citado em Pereira & Pinto, 2018).

Para além disso, é cada vez mais visível que até as pequenas e médias empresas (PME), historicamente mais voltadas para o mercado doméstico, se veem "obrigadas" a internacionalizar, quer para sobreviverem em contextos nacionais saturados, quer para responderem à entrada de concorrência estrangeira nos seus próprios mercados.

Modelo	Foco Principal	Palavras-chave	Exemplo
Uppsala	Internacionalização gradual com base em experiência acumulada e redução de risco.	Progressivo, aprendizagem, proximidade cultural	IKEA, ZARA
Paradigma Eclético (OLI)	Decisão baseada em vantagens de propriedade, localização e internalização.	Ownership, Location, Internalization	Volkswagen, Nestlé
Born Global	Atuação em mercados internacionais desde os primeiros anos de existência.	Inovação, tecnologia, alcance global precoce	Spotify, Airbnb
Teoria de Redes	Expansão guiada por redes de relações e parcerias externas.	Relações, confiança, cooperação interorganizacional	Tetra Pak, Huawei

Tabela 1 - Teorias de Internacionalização

Fonte: Elaboração própria.

Motivações para internacionalizar

As motivações que levam uma empresa a internacionalizar podem assumir várias formas e são habitualmente agrupadas em duas dimensões principais: motivações internas vs. externas e proativas vs. reativas.

As motivações internas nascem no seio da própria empresa. Estão ligadas, por exemplo, à procura de economias de escala, à exploração de vantagens competitivas específicas (como uma tecnologia diferenciadora ou uma marca forte), ou ao desejo da gestão em alcançar maior prestígio e crescimento internacional (Mwiti, Wasike & Wanjau, 2013). Por outro lado, as motivações externas derivam do contexto envolvente – como a identificação de oportunidades num mercado estrangeiro, pressões competitivas crescentes, ou até incentivos governamentais à exportação (Suárez-Ortega & Alamo-Vera, 2005).

De igual forma, as motivações também podem ser classificadas como proativas – quando a empresa age por iniciativa própria para aproveitar uma oportunidade – ou reativas – quando a empresa responde a estímulos ou constrangimentos externos (Cavusgil, 1982; Czinkota et al., 1999; Hollensen, 2011). Entre os motivos proativos mais frequentes encontra-se, por exemplo, a intenção de comercializar globalmente uma inovação, a necessidade de crescer para lá das limitações do mercado doméstico ou a vontade de diversificar geografias de risco. Já no campo das motivações reativas, destacam-se situações como a saturação do mercado interno, encomendas pontuais do exterior ou a necessidade de acompanhar clientes que se internacionalizaram.

Modos de entrada e formas de internacionalização

As estratégias utilizadas pelas empresas para entrar em mercados internacionais variam consideravelmente, consoante o nível de compromisso e o grau de risco que estão dispostas a assumir.

A forma mais tradicional e frequentemente utilizada no início do processo é a exportação, onde a empresa mantém a produção no país de origem, vendendo os seus produtos para o exterior – seja diretamente, seja através de intermediários. Este tipo de entrada permite testar mercados sem compromissos elevados, sendo ideal para empresas com menor experiência internacional.

Segue-se um conjunto de modalidades contratuais, como o licenciamento e o franchising. Estas envolvem acordos formais com entidades locais que exploram a marca ou o produto em nome da empresa, reduzindo os custos e os riscos do processo. Contudo, este menor risco também implica menor controlo e, muitas vezes, menor margem de lucro.

Num nível mais avançado, surgem as alianças estratégicas e as joint ventures, que envolvem uma associação mais estreita entre empresas nacionais e estrangeiras, com partilha de recursos, riscos e resultados. Estas formas permitem aproveitar sinergias locais, mas requerem também um alinhamento estratégico e cultural entre os parceiros.

O grau máximo de compromisso verifica-se no investimento direto no exterior (IDE), que ocorre quando a empresa cria filiais próprias, seja através da aquisição de empresas

locais, seja mediante investimento de raiz (greenfield). Esta opção garante maior controlo e, potencialmente, maior retorno, mas também implica maior exposição ao risco e à complexidade da gestão internacional.

Importa ainda salientar que os avanços tecnológicos, especialmente na área digital, abriram novas possibilidades. Hoje, muitas empresas conseguem internacionalizar-se sem presença física nos mercados de destino, através do comércio eletrónico e de plataformas digitais. Esta abordagem – muitas vezes associada ao fenómeno das born digital ou born global digitais – permite uma expansão rápida, com investimentos mais reduzidos, utilizando canais online para chegar a clientes em todo o mundo (Pereira & Pinto, 2018).

Estudos Anteriores sobre o Tema

O tema das estratégias de internacionalização tem sido alvo de investigação ao longo das últimas décadas, refletindo a crescente relevância deste fenómeno no contexto empresarial global. Inicialmente, a atenção da literatura esteve fortemente centrada nas grandes empresas multinacionais e nos seus investimentos diretos no estrangeiro. Um dos contributos mais influentes foi o de Stephen Hymer, que, já na década de 1960 (embora a sua tese só tenha sido publicada em 1976), procurou explicar as razões pelas quais as empresas de maior dimensão optavam por estabelecer operações fora do seu país de origem. Hymer introduziu conceitos como as vantagens monopolísticas e os custos de ser estrangeiro (Hymer, 1976), estabelecendo as bases para as futuras teorias económicas da internacionalização.

Na mesma linha, Buckley e Casson (1976) e, mais tarde, Dunning (1981, 1988) vieram aprofundar esta perspetiva, desenvolvendo modelos que explicam o investimento direto estrangeiro (IDE) como uma decisão racional de alocação de recursos à escala global. Estes trabalhos, de natureza económica, ajudaram a consolidar a ideia da internacionalização como uma resposta estratégica a imperfeições de mercado e como uma forma de maximizar retornos através da exploração eficiente de vantagens competitivas.

No entanto, a partir do final dos anos 70, começou a ganhar força uma abordagem alternativa, mais comportamental, que procurava compreender não apenas o porquê da

internacionalização, mas também o modo como ela ocorria. Destaca-se aqui o trabalho de Johanson e Vahlne (1977), que deram origem ao conhecido Modelo de Uppsala. Este modelo propõe que a internacionalização é, muitas vezes, um processo progressivo, baseado na aprendizagem acumulada e no aumento gradual do compromisso nos mercados externos.

Paralelamente, outros autores desenvolveram modelos que identificavam padrões semelhantes de expansão em fases – nomeadamente Bilkey & Tesar (1977) e Cavusgil (1980) –, especialmente focados no contexto das PME exportadoras. Apesar disso, o modelo de Uppsala tornou-se a referência dominante dentro deste paradigma comportamental, particularmente por articular de forma clara o papel do conhecimento experiencial e da distância psicológica no processo de internacionalização.

Durante os anos 90, a literatura começou a questionar a universalidade dos modelos tradicionais. Estudos empíricos revelaram que nem todas as empresas seguiam um percurso gradual ou passavam por todas as etapas previstas. Foi neste contexto que surgiram os conceitos de Born Global e International New Ventures (INVs), que descrevem empresas que atuam em mercados internacionais desde a sua fundação ou pouco tempo depois. A expressão Born Global foi popularizada por Rennie (1993), enquanto McDougall e Oviatt (1994) propuseram uma estrutura teórica mais sólida para explicar estas empresas, integrando elementos do empreendedorismo e da teoria dos negócios internacionais.

Desde então, o interesse pelas Born Globals aumentou significativamente. A literatura começou a evidenciar o papel fundamental de fatores como o perfil internacional dos fundadores, o uso intensivo de tecnologia, redes de contactos e modelos de negócio inovadores na rápida inserção destas empresas em múltiplos mercados (Rialp, Rialp & Knight, 2005; Hollensen, 2011). Esta nova perspetiva mostrou que, mesmo empresas de pequena dimensão, se possuírem recursos e capacidades adequadas, podem competir globalmente desde muito cedo.

Ao longo das décadas de 2000 e 2010, a investigação passou também a incluir de forma mais consistente o contexto das PME e das economias emergentes. Durante muito tempo, os modelos teóricos foram desenvolvidos a partir de evidência empírica

proveniente de grandes multinacionais, quase sempre oriundas de economias desenvolvidas. Com o tempo, começou-se a questionar a validade universal desses modelos. Estudos como o de Cassol et al. (2018), que analisaram PME do sul do Brasil, reforçaram a importância dos recursos intangíveis (conhecimento, marca, relações) e tangíveis (capacidade produtiva, capital financeiro) nas decisões de internacionalização, apontando para realidades distintas em mercados emergentes.

No caso português, o estudo de Pereira e Pinto (2018) revelou que, embora o modelo de Uppsala continue a ser útil para interpretar o processo de internacionalização de PME, também se registam desvios relevantes. Em pelo menos um dos casos analisados, a expansão internacional deu-se de forma rápida e para mercados culturalmente distantes, contrariando parcialmente o padrão gradual. Ainda assim, elementos como a experiência do gestor, o tipo de modelo de negócio e a inserção em redes de relacionamento mostraram-se decisivos em todos os casos.

Estas investigações mais recentes reforçam uma ideia central: embora os modelos tradicionais continuem a ser relevantes, é necessário adaptá-los às realidades específicas de cada contexto. Fatores como o perfil do empreendedor, o acesso a redes estratégicas e a capacidade de inovar tornaram-se determinantes no sucesso da internacionalização, sobretudo em empresas de menor dimensão.

Modelos Teóricos de Internacionalização

Abordagens Económicas: Teoria da Internalização e Paradigma Eclético (OLI)

A internacionalização tem sido analisada por diversas perspetivas teóricas, sendo as abordagens de base económica das primeiras a ganhar destaque. Entre elas, sobressaem a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético de Dunning (OLI), que procuram explicar as decisões de investimento internacional com base em critérios de eficiência económica, alocação de recursos e minimização de custos de transação.

Teoria da Internalização

Desenvolvida por Buckley e Casson (1976), esta teoria parte da premissa de que os mercados internacionais apresentam imperfeições significativas, nomeadamente ao nível da transmissão de conhecimento, da proteção da propriedade intelectual ou da

negociação de contratos complexos. Em contextos em que o mercado falha em garantir uma transação eficiente ou segura, a empresa tem incentivos para "internalizar" essas atividades, isto é, realizá-las dentro da sua própria estrutura em vez de as delegar a terceiros.

Por exemplo, uma empresa que detenha uma tecnologia inovadora pode preferir expandir-se diretamente para um novo mercado em vez de licenciar essa tecnologia a um parceiro local, evitando assim riscos como a cópia, uso indevido ou perda de controle sobre a qualidade do produto. Ao internalizar a operação, a empresa mitiga esses riscos e mantém a integridade da sua vantagem competitiva.

No fundo, esta teoria ajuda a compreender a origem das empresas multinacionais como resposta às ineficiências do mercado internacional. O investimento direto externo (IDE) surge, assim, como uma estratégia racional que permite maior controle, consistência e proteção da vantagem competitiva da empresa – embora com custos acrescidos de gestão e coordenação internacional.

Paradigma Eclético de Dunning (OLI)

O paradigma eclético, formulado por John Dunning (1980, 1988, 2000), representa uma das mais influentes contribuições teóricas no domínio da internacionalização. Também conhecido pela sigla **OLI** – referente aos três vetores explicativos centrais: Ownership, Location e Internalization – este modelo propõe que uma empresa apenas avançará para o investimento internacional se reunir, em simultâneo, três tipos de vantagens:

- **O – Vantagens de Propriedade (Ownership):** referem-se aos ativos únicos que a empresa detém e que lhe conferem uma superioridade face à concorrência local no mercado-alvo. Podem incluir tecnologias próprias, marcas reconhecidas, know-how específico, experiência acumulada, competências organizacionais, entre outros. Estas vantagens são fundamentais para compensar os custos de operar num mercado desconhecido.
- **L – Vantagens de Localização (Location):** dizem respeito às características atrativas do país de destino que justificam a instalação de atividades nesse território, em vez de exportar a partir do país de origem. Entre os fatores a

considerar estão a proximidade de clientes, a existência de recursos naturais, mão-de-obra qualificada, infraestruturas adequadas, estabilidade política ou incentivos fiscais.

- I – Vantagens de Internalização (Internalization): ligam-se à escolha de realizar a atividade no interior da própria empresa em vez de a externalizar através de contratos com terceiros. A internalização pode ser preferida quando se pretende proteger o conhecimento, evitar custos de transação ou garantir um maior controlo sobre a operação.

Segundo Dunning, o IDE apenas se justifica quando os três pilares estão presentes. Por exemplo, se uma empresa possui uma tecnologia valiosa (Ownership), identifica um mercado estrangeiro promissor (Location) e entende que a melhor forma de proteger essa tecnologia é internalizando a produção (Internalization), a decisão de investir diretamente nesse mercado torna-se racional.

Apesar da sua amplitude explicativa, o paradigma OLI não está isento de críticas. Alguns autores sublinham o seu carácter excessivamente estático e pouco adaptado à realidade das PME ou à crescente diversidade de formas de entrada nos mercados internacionais. Ainda assim, continua a ser uma das referências centrais na explicação dos investimentos internacionais, sobretudo no caso das grandes empresas que optam por instalar presença física fora do país de origem.

Modelo de Uppsala e Perspetiva de Redes

Ao contrário das abordagens económicas, que olham para a internacionalização como uma decisão estratégica pontual, baseada em cálculo racional, o modelo de Uppsala traz uma perspetiva comportamental e processual. Desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), a partir de estudos realizados com empresas suecas, este modelo procura explicar como as empresas internacionalizam ao longo do tempo, com base na aprendizagem e na experiência adquirida.

Na sua versão original, o modelo parte da ideia de que as empresas enfrentam elevados níveis de incerteza quando consideram entrar num mercado externo, especialmente se esse mercado for cultural ou institucionalmente diferente do seu. A forma de ultrapassar

essa incerteza, segundo os autores, passa por avançar passo a passo: começa-se por mercados considerados “psicologicamente próximos” – isto é, com menor distância percebida em termos de língua, hábitos de consumo, valores ou estrutura regulatória – e com modos de entrada menos arriscados, como exportações indiretas ou vendas pontuais.

Consoante a empresa vai operando no mercado externo e acumulando conhecimento experiencial, essa incerteza vai diminuindo, o que lhe permite tomar decisões mais ambiciosas. Assim, existe uma relação dinâmica entre o grau de conhecimento sobre o mercado e o nível de compromisso que a empresa está disposta a assumir. Quanto mais sabe, mais investe; e quanto mais investe, mais aprende. Este ciclo de aprendizagem e compromisso progressivo é a essência do modelo.

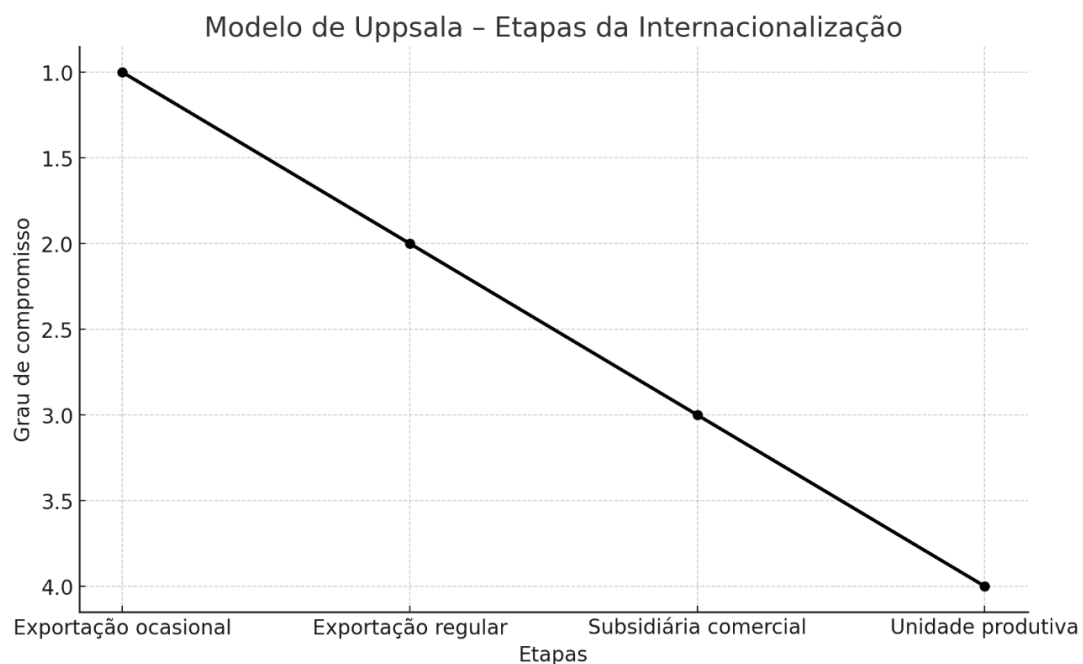


Ilustração 1 - Modelo de Uppsala

Fonte: Elaboração própria.

Uma das inovações conceituais deste modelo foi a introdução do conceito de distância psicológica, distinta da mera distância geográfica. A distância psicológica inclui aspetos culturais, linguísticos, políticos ou institucionais que dificultam a compreensão e o funcionamento da empresa num dado país. Por isso, muitas empresas, sobretudo as de menor dimensão, optam por internacionalizar para países que lhes pareçam “semelhantes” ao seu, mesmo que não sejam necessariamente os mais lucrativos.

O modelo de Uppsala apresenta ainda uma sequência típica de modos de entrada, ordenados pelo grau crescente de compromisso: (i) exportações ocasionais, (ii) exportações via agentes ou distribuidores, (iii) estabelecimento de uma filial comercial, e (iv) criação de uma unidade produtiva no mercado externo. Embora nem todas as empresas sigam esta sequência de forma linear, ela ilustra o princípio de progressão gradual que caracteriza esta abordagem.

Contudo, com as mudanças nos mercados internacionais, nos comportamentos empresariais e no avanço das tecnologias, o modelo foi sujeito a revisões. Em 2009, Johanson e Vahlne atualizaram o modelo, incorporando de forma explícita a perspectiva das redes de relacionamento. Os autores passaram a defender que, além da aprendizagem experiencial, a inserção em redes relevantes no mercado-alvo é um fator crítico de sucesso. De facto, estar “fora das redes” – ou seja, ser outsider num ambiente relacional desconhecido – representa uma barreira tão significativa quanto a falta de conhecimento do mercado.

Nesta versão revista do modelo, as redes de clientes, parceiros, fornecedores ou entidades institucionais são vistas como plataformas que permitem reduzir a incerteza, acelerar a aprendizagem e facilitar a adaptação da empresa. Ao tornar-se insider numa rede local, a empresa obtém acesso a informação privilegiada, ganha legitimidade e reforça a sua posição competitiva. Esta lógica é particularmente evidente em setores onde o capital relacional assume um peso considerável – como acontece frequentemente com as PME.

O modelo de Uppsala, tanto na sua versão original como na versão revista, tem sido amplamente validado em estudos empíricos, sobretudo com empresas de pequena e média dimensão e com aquelas que atuam em setores tradicionais. Mesmo com o surgimento de novos fenómenos de internacionalização rápida – como as born global – muitos estudos confirmam que, para a maioria das empresas, o processo continua a ser gradual, dependente da experiência e da construção de relações sólidas no mercado externo.

Em suma, a abordagem de Uppsala oferece uma explicação útil para compreender como as empresas, muitas vezes sem um plano internacional bem definido, vão construindo o

seu caminho fora de portas, aprendendo com a prática e consolidando a sua presença à medida que reduzem a incerteza. A integração da perspectiva de redes vem enriquecer esta leitura, ao reconhecer o papel ativo dos relacionamentos no processo de internacionalização.

Born Globals e Internacionalização Rápida

Com a intensificação da globalização e o avanço das tecnologias digitais, começaram a surgir casos de empresas que, ao contrário do que preconizavam os modelos tradicionais, não seguiam um percurso internacional faseado, mas que entravam de imediato em vários mercados. São as chamadas Born Globals – empresas que, desde muito cedo (frequentemente nos primeiros dois a três anos após a sua criação), operam além-fronteiras e obtêm uma parte significativa das suas receitas a partir de mercados internacionais (Knight & Cavusgil, 2004).

Estas empresas desafiam a lógica do modelo de Uppsala, que pressupõe um processo de aprendizagem progressiva e expansão gradual. As Born Globals, pelo contrário, nascem já com uma orientação internacional bem definida. O fenómeno começou a ser identificado nos anos 1980, mas foi sobretudo a partir dos anos 1990 que ganhou expressão teórica, com contributos como os de Rennie (1993) ou de Oviatt e McDougall (1994), que cunharam o termo **International New Ventures (INV)** e propuseram uma estrutura conceptual para explicar estas trajetórias.

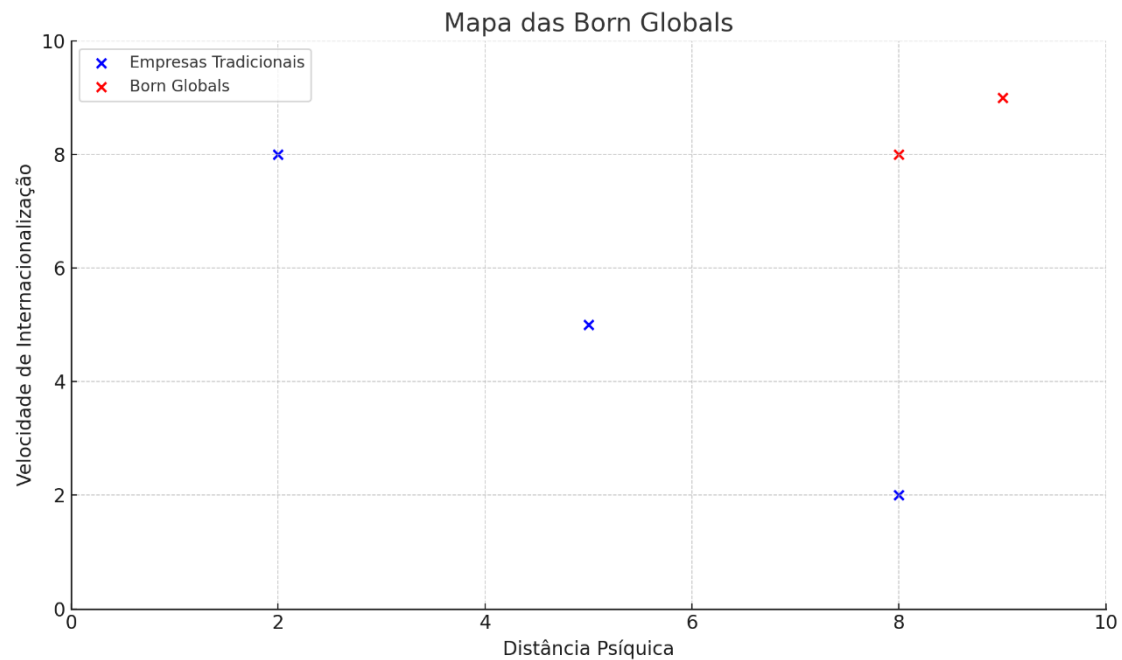


Ilustração 2 - Born Globals

Fonte: Elaboração própria.

O modelo de Oviatt e McDougall (1994) identifica quatro elementos essenciais que permitem explicar o surgimento destas empresas internacionais desde a origem:

- (1) controlo interno sobre, pelo menos, algumas das operações internacionais chave;
- (2) dependência de recursos externos e parcerias para compensar limitações internas;
- (3) aproveitamento de vantagens de localização em mercados estrangeiros; e
- (4) posse ou acesso a recursos únicos, como conhecimento tecnológico, propriedade intelectual ou competências de nicho.

O sucesso das Born Globals não resulta de dimensão ou estrutura formal robusta, mas sim da capacidade de combinar recursos estratégicos com agilidade, flexibilidade e orientação global desde o início. Estas empresas têm, muitas vezes, fundadores com experiência internacional, contactos fora do país, domínio de línguas estrangeiras e uma visão de crescimento global que ultrapassa os limites do mercado doméstico. Esta mentalidade é um dos fatores críticos para a sua internacionalização precoce.

Além disso, fatores externos como o acesso facilitado à Internet, o e-commerce, as plataformas digitais e os custos reduzidos de transporte e comunicação contribuíram fortemente para viabilizar este tipo de expansão. Em setores altamente especializados ou tecnológicos, em que o mercado nacional é demasiado pequeno para sustentar o crescimento, a internacionalização precoce torna-se uma questão de sobrevivência. Nestes casos, o produto ou serviço é concebido desde início para ser vendido globalmente, e não apenas no país de origem (Zucchella & Palamara, 2006).

Alguns investigadores argumentam mesmo que muitas Born Globals não internacionalizam por estratégia, mas por necessidade. Hennart (2014) fala em internacionalistas acidentais, que, ao desenvolverem produtos muito específicos para nichos globais, se veem forçadas a procurar clientes em diversos países para atingir escala mínima. Ou seja, é o próprio modelo de negócio que obriga à internacionalização precoce, mais do que uma intenção deliberada de conquistar o mundo.

Por outro lado, embora estas empresas entrem rapidamente em mercados internacionais, a sua sobrevivência e crescimento dependem da capacidade de profissionalizar a operação e consolidar a presença externa. Estudos como os de Gabrielsson et al. (2008) mostram que as Born Globals passam por fases de transição, onde se torna necessário reforçar estruturas internas, criar processos mais sólidos e garantir recursos humanos qualificados para continuar a competir num cenário global exigente.

A literatura mais recente, como a de Breuillot et al. (2022), tem vindo a mostrar que os recursos críticos para estas empresas mudam ao longo do tempo. Numa fase inicial, são os recursos pessoais do empreendedor – como a experiência e a rede de contactos – que fazem a diferença. Mais tarde, o foco desloca-se para capacidades organizacionais mais estruturadas, como processos internos, inovação contínua e capacidade de adaptação. Esta evolução marca uma passagem de uma fase “fundador-dependente” para uma fase de consolidação institucional.

Em suma, as Born Globals representam uma realidade distinta das trajetórias clássicas de internacionalização. Mostram que é possível, sobretudo em setores específicos, entrar rapidamente no mercado global, desde que se possuam os recursos certos, uma

visão internacional clara e um modelo de negócio adaptado à escala global. No entanto, também demonstram que a entrada precoce não dispensa a necessidade de aprendizagem, adaptação e desenvolvimento de capacidades organizacionais para assegurar a sustentabilidade da presença internacional.

Abordagens Baseadas em Recursos e Capacidades

Para além das abordagens económicas e comportamentais, a literatura sobre internacionalização foi progressivamente incorporando perspetivas mais centradas nos recursos internos das empresas – particularmente através da Resource-Based View (RBV) e, mais recentemente, das capacidades dinâmicas. Estas abordagens defendem que o sucesso de uma estratégia de internacionalização depende não apenas das condições externas ou do conhecimento adquirido com o tempo, mas sobretudo daquilo que a empresa “traz consigo” – os seus ativos, competências e formas de os mobilizar em contextos distintos.

A RBV, tal como delineada por Barney (1991), parte do princípio de que cada empresa possui um conjunto específico de recursos, e que alguns desses recursos – se forem valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (os chamados recursos VRIN) – podem originar vantagens competitivas sustentáveis. Quando aplicadas ao contexto da internacionalização, estas vantagens permitem à empresa competir eficazmente em mercados externos, capitalizando os seus pontos fortes.

Nesta lógica, empresas com competências tecnológicas únicas, reputação de marca sólida ou know-how organizacional especializado são naturalmente mais predispostas a expandir internacionalmente, pois podem explorar os seus recursos além-fronteiras e extrair valor em diferentes geografias (Peng, 2001). Esta capacidade de alavancar vantagens internas ao longo de diferentes contextos é o que distingue muitas empresas internacionalmente bem-sucedidas.

Outro conceito associado à RBV é o das firm-specific advantages (FSAs), desenvolvido por autores como Rugman (1981), que descreve as vantagens que a empresa desenvolve no seu mercado de origem e que depois consegue replicar noutros mercados. Empresas com FSAs bem definidas tendem a internacionalizar não por necessidade, mas porque reconhecem o potencial de escalabilidade das suas capacidades. No entanto, a RBV

reconhece também que a internacionalização pode servir como mecanismo para adquirir recursos externos, sobretudo quando o país de origem não dispõe de determinados fatores críticos – como acesso a talento, tecnologia, ou mercados sofisticados.

Este ponto cruza-se com a lógica do “asset-seeking FDI” de Dunning (1998), que sugere que as empresas podem investir fora não só para explorar o que já têm, mas também para adquirir aquilo que lhes falta.

Uma extensão natural da RBV é a teoria das capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997), que introduz uma dimensão mais evolutiva e adaptativa à gestão de recursos. Segundo esta abordagem, a questão não está apenas nos recursos que a empresa possui num dado momento, mas na sua capacidade de os reconfigurar, renovar e adaptar em função das exigências do ambiente externo – algo especialmente importante em processos de internacionalização, que envolvem contextos novos, complexos e em constante mudança.

Empresas com capacidades dinâmicas bem desenvolvidas são mais ágeis na resposta às exigências dos mercados externos, aprendem mais depressa com a experiência e conseguem integrar conhecimento novo na sua estrutura interna. Esta abordagem complementa o modelo de Uppsala, pois reforça a ideia de que a aprendizagem e a adaptação são fundamentais no processo de internacionalização, mas acrescenta que nem todas as empresas têm a mesma capacidade para o fazer.

Estudos empíricos, como os de Zahra et al. (2000) e Breuillot et al. (2022), mostram que certos recursos – como a experiência internacional dos gestores, a rede de contactos internacionais ou a capacidade de inovação – são particularmente relevantes nas primeiras fases da internacionalização. À medida que a empresa avança, tornam-se mais importantes os recursos organizacionais consolidados, como processos internos eficientes, cultura de aprendizagem e capacidade de atrair e reter talento. Há, portanto, uma transição progressiva do foco individual para o organizacional ao longo do tempo.

Além disso, a RBV também integra a noção de capital relacional: as relações que a empresa estabelece com parceiros, clientes e instituições são vistas como recursos intangíveis críticos para a entrada e consolidação nos mercados externos. Este aspeto

aproxima esta perspectiva da Teoria das Redes, demonstrando que a capacidade de mobilizar relações externas é tão importante quanto os recursos internos tangíveis ou tecnológicos.

Outro contributo relevante da RBV prende-se com a distinção entre explorar vantagens internas e procurar recursos externos (exploit vs. explore). Algumas empresas internacionalizam-se para maximizar o retorno dos seus ativos únicos (como marcas ou patentes), enquanto outras o fazem para aceder a novas fontes de conhecimento, tecnologia ou mercados. Esta dualidade exige equilíbrio: as empresas têm de saber transferir as suas capacidades para novos contextos, ao mesmo tempo que desenvolvem capacidades de absorção (Cohen & Levinthal, 1990), ou seja, a habilidade de reconhecer, integrar e aplicar conhecimento externo de forma eficaz.

Em suma, a RBV e as suas extensões oferecem uma perspectiva valiosa para compreender porque é que algumas empresas estão mais preparadas do que outras para se internacionalizar com sucesso. Realçam que a vantagem competitiva não reside apenas nas condições do mercado, mas sobretudo naquilo que a empresa é capaz de mobilizar, adaptar e desenvolver ao longo do processo. Esta abordagem, ao focar-se no “interior” da empresa, completa os modelos mais virados para o ambiente externo e mostra que a internacionalização é, acima de tudo, uma questão de capacidades.

Identificação de Lacunas na Literatura

Apesar do volume significativo de estudos produzidos nas últimas décadas em torno da internacionalização empresarial, a literatura continua a apresentar diversas lacunas teóricas e empíricas que dificultam uma compreensão mais completa e atualizada deste fenómeno. Identificar essas falhas é fundamental não apenas para orientar investigações futuras, mas também para reconhecer os limites de aplicabilidade dos modelos existentes.

Limitações dos modelos tradicionais face a novos fenómenos

Modelos como o paradigma OLI ou o modelo de Uppsala continuam a ser referências incontornáveis na explicação da internacionalização. No entanto, têm mostrado dificuldades em explicar casos mais recentes, especialmente aqueles que envolvem

internacionalizações aceleradas, digitais ou de empresas de pequena dimensão com atuação global precoce. As Born Globals, por exemplo, não se enquadram facilmente nas lógicas de entrada faseada ou de IDE tradicional, nem operam com base em vantagens de propriedade consolidadas, como sugerido por Dunning.

Ainda que as atualizações teóricas – como a inclusão da perspectiva de redes (Johanson & Vahlne, 2009) – tenham procurado dar resposta a estes desafios, continuam a faltar modelos integradores capazes de acomodar diferentes ritmos, formas e motivações de internacionalização. A complexidade do panorama atual exige abordagens mais flexíveis e menos normativas, que consigam capturar a diversidade de trajetórias observadas na prática.

Além disso, os modelos centrados no IDE tendem a desvalorizar formas alternativas de entrada, como exportações indiretas, licenciamento ou alianças estratégicas, que são especialmente relevantes para PME. A teorização existente, muitas vezes construída com base em grandes multinacionais, revela-se insuficiente quando aplicada a empresas mais pequenas ou menos estruturadas.

Foco geográfico e institucional ainda limitado

Grande parte da investigação em negócios internacionais continua a estar excessivamente centrada em empresas oriundas de economias desenvolvidas – sobretudo da Europa Ocidental, América do Norte e, mais recentemente, Ásia Oriental. Isto tem gerado uma sub-representação de experiências oriundas de países emergentes ou periféricos, quer como origem, quer como destino da internacionalização.

Embora estudos como o de Cassol et al. (2018) procurem colmatar essa ausência, o conhecimento sistemático sobre como empresas de mercados emergentes enfrentam desafios como a escassez de recursos, as limitações institucionais ou a instabilidade regulatória permanece escasso. A literatura também ainda não explorou suficientemente em que medida os modelos ocidentais se aplicam ou falham quando transferidos para contextos diferentes.

Neste sentido, começa a ganhar relevância uma abordagem mais institucional – a chamada institution-based view –, que procura analisar como os fatores formais e

informais de um dado contexto (legislação, cultura, apoio governamental, sistema financeiro) moldam o comportamento das empresas. Ainda assim, este campo permanece pouco desenvolvido face à visão baseada em recursos (RBV) ou à perspectiva comportamental.

Ausência de estudos longitudinais

Outra lacuna prende-se com a escassez de estudos longitudinais, capazes de acompanhar o processo de internacionalização ao longo do tempo. A maioria das investigações existentes oferece retratos estáticos – com base em questionários, entrevistas ou estudos de caso em momentos isolados –, o que dificulta a compreensão da evolução das estratégias, das aprendizagens acumuladas ou dos pontos de viragem críticos.

O acompanhamento de empresas desde os primeiros passos no exterior até fases de consolidação permitiria perceber, por exemplo, quando e como ocorre a transição entre informalidade e profissionalização, como se constroem capacidades organizacionais ou de que forma eventos externos alteram o rumo da expansão internacional.

Investigações como as de Breuillot et al. (2022), que tentam mapear a evolução dos recursos em Born Globals ao longo do tempo, são ainda exceções. Fazem falta mais trabalhos que articulem metodologias qualitativas profundas com uma perspetiva temporal alargada.

Relação entre internacionalização e desempenho

Apesar de muito se estudar sobre como e porquê as empresas se internacionalizam, continuam a faltar respostas conclusivas sobre os efeitos reais desse processo no desempenho organizacional. As evidências existentes são muitas vezes contraditórias e dependentes do setor, do tipo de estratégia adotada ou do grau de diversificação internacional.

Alguns estudos sugerem uma relação em forma de “U invertido” – ou seja, que até certo ponto a internacionalização melhora o desempenho, mas a partir de determinado nível pode gerar custos de complexidade e dispersão que penalizam a rentabilidade. Contudo, faltam modelos sólidos que expliquem o que distingue empresas bem-sucedidas das que

falham internacionalmente. Fatores como a estrutura organizacional, o setor de atividade, o tipo de entrada ou o perfil da gestão podem ser moderadores decisivos, mas continuam pouco testados de forma robusta.

Limitações metodológicas e amostrais

Por fim, muitas investigações sofrem de restrições metodológicas que limitam a sua generalização. A utilização de amostras pequenas, setoriais ou geograficamente concentradas impede a construção de teorias mais amplas. Faltam, por exemplo, estudos com PME de setores não industriais (como os serviços), com empresas de base tecnológica ou com estruturas familiares, que muitas vezes seguem trajetórias próprias.

Além disso, o potencial dos estudos qualitativos aprofundados, que exploram os processos de decisão, as percepções dos gestores e os fatores intangíveis envolvidos na internacionalização, continua subaproveitado. Investigação mais orientada para os microfundamentos – aquilo que realmente acontece dentro da empresa quando se toma uma decisão de internacionalizar – poderia trazer contributos relevantes para uma compreensão mais rica e realista do fenómeno.

Abordagens Metodológicas na Investigação

Escolher a abordagem metodológica é uma das decisões mais importantes de qualquer investigação científica, já que determina a forma como os dados vão ser recolhidos, analisados e interpretados (Creswell, 2014). De acordo com Denzin e Lincoln (2018), as três principais abordagens — qualitativa, quantitativa e mista — oferecem perspetivas distintas e ajustam-se a diferentes tipos de questões de investigação. Ter um conhecimento claro das particularidades de cada uma permite justificar de forma sólida e fundamentada a escolha metodológica feita.

No campo das ciências sociais aplicadas, as abordagens mais comuns são:

- **Quantitativa:** Baseia-se na análise numérica e estatística dos dados, sendo indicada para testar hipóteses ou medir variáveis com objetividade, com vista à generalização dos resultados (Creswell, 2014).
- **Qualitativa:** Procura compreender fenómenos em profundidade, valorizando os significados, os contextos e os aspetos subjetivos. É adequada para explorar realidades pouco estruturadas, recorrendo a técnicas como entrevistas, observação direta e análise documental (Bogdan & Biklen, 1994; Flick, 2005).
- **Mista:** Combina elementos das duas anteriores, oferecendo uma visão mais completa e integrada do fenómeno estudado (Creswell & Plano Clark, 2018).

Face aos objetivos delineados para este estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, por se considerar a mais apropriada para explorar os processos de decisão estratégica das empresas no contexto da internacionalização.

A investigação qualitativa permite aceder às motivações, perceções e estratégias adotadas pelas empresas — especialmente pelas PME — cuja atuação é muitas vezes influenciada por fatores organizacionais, culturais e de contexto. Yin (2014) reforça que o estudo de caso qualitativo é indicado sempre que se pretende responder a questões do tipo “como?” ou “porquê?”, sobretudo quando há pouco controlo sobre os acontecimentos e se analisa um fenómeno atual.

Amado, Costa e Lopes (2017) destacam ainda que este tipo de abordagem é particularmente eficaz quando o fenómeno estudado ainda se encontra em fase de

estruturação teórica — como é o caso da internacionalização de PME portuguesas. A escolha por esta via metodológica traduz, assim, um posicionamento não apenas técnico, mas também epistemológico: procura-se compreender os fundamentos e racionalizações que orientam as decisões estratégicas destas empresas, o que dificilmente seria alcançável com uma abordagem puramente quantitativa (Flick, 2005; Amado et al., 2017).

Questão de Investigação e Objetivos

A definição da questão de investigação representa o ponto de partida de qualquer trabalho científico, sendo responsável por orientar todas as escolhas metodológicas subsequentes (Punch, 2005; Quivy & Campenhoudt, 2013). Na área da gestão estratégica e da internacionalização, esta clareza é ainda mais crítica, uma vez que se trata de um campo multidisciplinar, com diversas teorias e níveis de análise possíveis (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014).

Neste contexto, a investigação parte da seguinte questão orientadora:

“As empresas portuguesas, no processo de internacionalização, seguem conscientemente algum modelo teórico e/ou motivação estruturada?”

Com base nesta pergunta, foram definidos os seguintes objetivos:

- Perceber se as empresas identificam ou seguem conscientemente modelos teóricos de internacionalização, como o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), o paradigma OLI (Dunning, 1988) ou a lógica born global;
- Analisar os motivos que impulsionam as empresas a internacionalizar-se, sejam de natureza proativa ou reativa (Cavusgil, 1980; Rialp et al., 2005);
- Comparar a abordagem de uma PME com a de uma grande empresa, avaliando de que forma a dimensão influencia a perceção e aplicação consciente desses modelos estratégicos.

Técnicas de Recolha de Dados

A escolha das técnicas de recolha de dados deve ser coerente com a abordagem metodológica adotada e com os objetivos definidos para a investigação. Numa abordagem qualitativa, é essencial recorrer a métodos que permitam captar os significados e interpretações dos participantes (Denzin & Lincoln, 2018).

Segundo Bogdan e Biklen (1994), são três as técnicas mais utilizadas:

1. Entrevistas – Permitem aceder de forma direta às perceções e experiências dos entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 2013);
2. Observação direta – Envolve a análise do comportamento dos atores no seu contexto real (Bogdan & Biklen, 1994);
3. Análise documental – Baseia-se na interpretação de documentos (relatórios, websites, artigos, entre outros), sendo útil para contextualização e triangulação.

Neste estudo, optou-se por privilegiar a entrevista semiestruturada, complementada com análise documental. Esta combinação permite cruzar as opiniões dos participantes com dados objetivos e públicos sobre as empresas envolvidas.

Vantagens	Desvantagens
Permite explorar temas em profundidade	Pode haver enviesamento nas respostas
Flexibilidade na abordagem e adaptação às respostas	Requer disponibilidade e envolvimento por parte do entrevistado
Promove a empatia e confiança, facilitando respostas mais ricas	Dificuldade na comparação entre entrevistas
Possibilidade de recolher dados não acessíveis por outros meios	Tempo intensivo na preparação, realização e análise

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens entrevista semiestruturada

Fonte: Elaboração própria com base em Bogdan & Biklen (1994), Quivy & Campenhoudt (2013) e Kvale (2007).

Apesar dos seus limites, a entrevista continua a ser uma ferramenta de eleição na investigação qualitativa, sobretudo em contextos organizacionais. A sua flexibilidade

permite captar raciocínios implícitos e experiências que, de outro modo, dificilmente seriam apreendidas (Kvale, 2007; Seidman, 2006).

Tipos de Entrevista

Compreender os diferentes tipos de entrevista é essencial para garantir a adequação ao objetivo da investigação. A classificação mais comum (Quivy & Campenhoudt, 2013; Seidman, 2006) divide-as da seguinte forma:

1. Estruturada: Perguntas fechadas e previamente definidas, com aplicação padronizada.
2. Semiestruturada: Segue um guião com tópicos-chave, mas permite aprofundar temas emergentes.
3. Não estruturada: Conversa livre sobre o tema em análise, exigindo maior sensibilidade do investigador.
4. Entrevista em profundidade: Foco detalhado na experiência pessoal do participante.

Neste estudo, foi utilizada a entrevista semiestruturada, por equilibrar estrutura e flexibilidade — o que se revelou particularmente eficaz na análise dos processos de internacionalização de duas empresas com características distintas.

Seleção das Empresas

A escolha das empresas seguiu critérios de conveniência e relevância empírica, através de uma amostragem intencional não probabilística (Eisenhardt, 1989). O principal critério foi a experiência comprovada em processos de internacionalização, condição necessária para garantir a relevância dos dados recolhidos.

Apesar dos vários contactos estabelecidos, o número de respostas positivas foi limitado. Acabou por se contar com a colaboração de um profissional que integrou o departamento de internacionalização de duas empresas — uma PME e uma grande empresa portuguesa — o que possibilitou uma comparação direta e informada entre dois contextos organizacionais distintos.

Embora à partida este cenário possa parecer uma limitação, acabou por representar uma vantagem metodológica, ao permitir analisar duas realidades diferentes sob a mesma lente interpretativa. Para garantir o anonimato e o respeito pelas normas éticas da investigação científica (APA, 2020), os nomes das empresas e do entrevistado foram ocultados, sendo utilizadas designações genéricas e pseudónimos.

A seleção destas unidades de análise segue o princípio da pertinência teórica e da riqueza da informação, ao invés da representatividade estatística, conforme defendem Eisenhardt (1989) e Stake (1995). Ainda que o número de casos seja reduzido, a experiência do entrevistado com ambas as organizações permite uma análise comparativa sólida. Esta estratégia de seleção está alinhada com o conceito de replicação teórica proposto por Yin (2014), em que os casos são escolhidos para validar ou contrastar previsões teóricas, reforçando a validade interna e a relevância prática da investigação.

Em complemento com as duas entrevistas realizadas, foram também utilizadas seis outras entrevistas, obtidas através da análise documental, entrevistas essas realizadas a empresas com atividade internacional.

Com o propósito de articular os processos de internacionalização das empresas com os quadros teóricos abordados nos capítulos anteriores, este capítulo incide sobre a análise de dois casos empresariais com características distintas: a Empresa A, uma grande empresa nacional, e a Empresa B, uma PME portuguesa, bem como 6 outras empresas com presença internacional (análise documental). Ambas as primeiras, já passaram por experiências de internacionalização, sendo a análise sustentada nas informações fornecidas por um profissional com envolvimento direto em ambas as organizações. Numa fase inicial, será feita uma breve apresentação de cada empresa, seguida da exposição das respostas recolhidas na entrevista. Posteriormente, será realizada uma análise crítica dos dados obtidos, procurando dar resposta à questão de investigação e estabelecer ligações com os modelos teóricos previamente analisados.

Caracterização das empresas

A tabela em seguida expõe as empresas entrevistadas presentes no estudo de caso.

Caracterização	Empresas	
	A	B
Ano de Fundação	1993	1984
Início da Internacionalização	Início dos anos 2000 (primeiro exportações para França e Suíça)	1998 (primeiras operações externas)
Setor de Atividade	Indústria metalomecânica, com foco na produção de estruturas e equipamentos de transporte	Engenharia e tecnologias integradas em setores como energia, telecomunicações e mobilidade
Dimensão	Pequena empresa com atividade nacional e exportadora	Grande empresa, com presença internacional
Colaboradores	47	1700
Atuação Internacional	França, Espanha, Suíça	11 países em 3 continentes (Europa, África, América do Sul)
Modo de Entrada Externa	Exportação direta/indireta via distribuidores; feiras e prospeção comercial	Filiais próprias, exportação de serviços, parcerias, aquisições (IDE)
Modelo de Negócio	Especializado, com enfoque em produtos técnicos personalizados	Multissetorial e orientado para a inovação tecnológica
Volume de Negócios	€5,16 M (2009)	€195 M (2016)
Volume de Negócios Atual	€9 M	€220 M
Investimento em Internacionalização	Projeto QREN (2009): €120.492 elegível, €49.468 incentivo FEDER	Vários investimentos: aquisições (ex. MMCI em 2021–23, €28,7 M negócios integrados); aumento de capital em filiais (França)

Tabela 3 - Caracterização das empresas entrevistadas

Fonte: Elaboração própria.

Respostas às entrevistas

Concluída a caracterização das empresas em análise, apresenta-se, de seguida, o conteúdo das respostas recolhidas na entrevista realizada ao profissional com experiência direta em ambas as organizações. Esta parte do trabalho tem como finalidade expor de forma clara e organizada os principais contributos fornecidos pelo entrevistado, respeitando integralmente o seu discurso. Importa sublinhar que, nesta fase, não será ainda feita qualquer interpretação ou análise crítica, o que facilita a leitura e assegura a fidelidade e autenticidade dos dados apresentados.

1. Pode descrever brevemente o processo de internacionalização da sua empresa?	
Empresa A	Empresa B
O processo de internacionalização começou de forma progressiva. Inicialmente, respondemos a pedidos esporádicos de clientes internacionais que nos encontraram online ou em feiras. Com o tempo, identificámos oportunidades mais estruturadas e iniciámos um processo de análise de mercados e adaptação da nossa oferta às exigências externas.	A internacionalização da empresa foi um processo sustentado e estratégico. Inicialmente, explorámos mercados com afinidade linguística e cultural, como os países lusófonos, e posteriormente expandimos para outros mercados europeus e africanos. Esta expansão foi acompanhada de uma adaptação da oferta e da estrutura organizacional para responder eficazmente às exigências locais.

Tabela 4 - Respostas à pergunta 1

2. Qual foi o primeiro mercado externo a que acederam, e porquê?	
Empresa A	Empresa B
O primeiro mercado foi Espanha, sobretudo devido à proximidade geográfica e cultural. Além disso, já existiam contactos estabelecidos com potenciais distribuidores e clientes que nos facilitaram a entrada.	O primeiro mercado externo foi Angola. A escolha foi estratégica, tendo em conta a língua comum, o potencial de crescimento do setor das infraestruturas e energia naquele país, e a presença de oportunidades de negócio no domínio das telecomunicações.

Tabela 5 - Respostas à pergunta 2

3. Em que fase do desenvolvimento da empresa surgiu a decisão de internacionalizar?	
Empresa A	Empresa B
A decisão surgiu na fase de crescimento. Já tínhamos consolidado a nossa presença no mercado nacional e procurávamos novas fontes de receita e diversificação.	A decisão de internacionalizar surgiu na fase de crescimento, quando já tínhamos uma posição consolidada no mercado nacional e procurávamos escalar o negócio, diversificando os riscos e fontes de receita.

Tabela 6 - Respostas à pergunta 3

4. Quais foram os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar-se?	
Empresa A	Empresa B
Procurávamos reduzir a dependência do mercado nacional, alcançar economias de escala, e explorar a procura crescente pelos nossos produtos em mercados externos, nomeadamente no setor onde atuamos, onde a diferenciação e a inovação têm procura global.	Os principais motivos foram a saturação do mercado nacional, a necessidade de crescimento sustentado, o aproveitamento de oportunidades nos mercados emergentes e a possibilidade de aplicar o know-how técnico da PROEF em contextos onde havia grande necessidade de modernização de infraestruturas.

Tabela 7 - Respostas à pergunta 4

5. A decisão de entrada num determinado mercado foi planeada ou surgiu de forma espontânea/oportunista?	
Empresa A	Empresa B
Inicialmente foi mais espontânea, aproveitando contactos existentes e oportunidades pontuais. No entanto, rapidamente percebemos a necessidade de planeamento estratégico para garantir sustentabilidade e crescimento internacional.	Houve uma conjugação dos dois fatores. Algumas entradas foram planeadas com base em estudos de mercado e estratégias de médio prazo, mas também soubemos aproveitar oportunidades que surgiram de forma mais espontânea, como convites de parceiros locais ou adjudicações internacionais.

Tabela 8 - Respostas à pergunta 5

6. Tiveram alguma estratégia definida ou seguiram decisões mais reativas?	
Empresa A	Empresa B
Foi um misto. Começámos de forma mais reativa, mas ao perceber o potencial e os desafios, estruturámos uma estratégia com objetivos, mercados-alvo e canais definidos.	Tivemos uma estratégia definida, mas com alguma flexibilidade para reagir a contextos dinâmicos. A empresa construiu um plano de expansão com prioridades regionais, mas ajustou-se consoante as oportunidades e os desafios do mercado.

Tabela 9 - Respostas à pergunta 6

7. Quando iniciaram a internacionalização, estavam familiarizados com conceitos como:	
Empresa A	Empresa B
• Internacionalização gradual (modelo de Uppsala)? → Sim, embora de forma empírica. • Exploração de vantagens competitivas (modelo OLI)? → Em parte, reconhecendo a importância de explorar os nossos recursos únicos. • Internacionalização desde a origem (Born Global)? → Não nos identificamos com esse perfil. • Crescimento através de redes de contactos e parceiros (teoria de redes)? → Sim, esta abordagem foi particularmente relevante para nós.	• Internacionalização gradual (modelo de Uppsala)? → Sim, e o nosso percurso reflete essa abordagem. • Exploração de vantagens competitivas (modelo OLI)? → Sim, aplicámos o modelo ao investir com base na nossa vantagem tecnológica e know-how operacional. • Internacionalização desde a origem (Born Global)? → Não, não foi criada com uma vocação internacional desde o início. • Crescimento através de redes de contactos e parceiros (teoria de redes)? → Sim, as redes de parceiros e clientes foram decisivas, especialmente nos mercados africanos e sul-americanos.

Tabela 10 - Respostas à pergunta 7

8. Mesmo que não conhecessem os nomes, sente que o caminho seguido se assemelha a alguma destas abordagens?

Empresa A	Empresa B
Sem dúvida, a nossa trajetória combina o modelo de Uppsala, com uma internacionalização progressiva e cautelosa, e a teoria das redes, dado o peso que os contactos e parcerias tiveram no processo.	Sim. O nosso percurso está alinhado com o modelo de Uppsala, ao começar com mercados mais próximos e progredir gradualmente, e também com a teoria das redes, dado o papel central de parcerias estratégicas.

Tabela 11 - Respostas à pergunta 8

9. A empresa seguiu um plano faseado e cauteloso ou foi mais ambiciosa e rápida desde o início?

Empresa A	Empresa B
O processo foi faseado e relativamente cauteloso. Preferimos testar o mercado com pequenos passos antes de fazer investimentos mais significativos.	A abordagem foi faseada e sustentada. Preferimos consolidar operações num mercado antes de passar para o seguinte, garantindo qualidade, adaptação e cumprimento das exigências legais e culturais.

Tabela 12 - Respostas à pergunta 9

10. Até que ponto as experiências anteriores da gestão influenciaram as decisões de internacionalização?

Empresa A	Empresa B
Foram fundamentais. A equipa de gestão já tinha alguma experiência em contextos internacionais, o que ajudou na compreensão dos riscos, na identificação de oportunidades e na adaptação aos mercados.	As experiências da equipa de gestão foram muito relevantes. Vários elementos já tinham atuado em contextos internacionais, o que facilitou a leitura dos riscos e oportunidades, assim como a negociação com stakeholders locais.

Tabela 13 - Respostas à pergunta 10

11. Existiu desde o início uma visão global ou foi algo que foi surgindo com o tempo?	
Empresa A	Empresa B
Foi algo que surgiu com o tempo. Inicialmente, o foco era o mercado interno. À medida que crescemos e ganhámos confiança, a visão internacional tornou-se cada vez mais clara.	Inicialmente a visão era mais nacional, mas à medida que os primeiros projetos internacionais tiveram sucesso, a visão global tornou-se parte integrante da nossa estratégia de longo prazo.

Tabela 14 - Respostas à pergunta 11

12. Estabeleceram parcerias ou alianças estratégicas para facilitar a entrada em mercados internacionais?	
Empresa A	Empresa B
Sim, em vários mercados contamos com distribuidores locais e parceiros comerciais que conhecem o terreno e nos ajudam a adaptar a oferta e comunicar eficazmente com os clientes.	Sim, as parcerias foram fundamentais. Trabalhámos com empresas locais, autoridades reguladoras e clientes institucionais. Estas alianças facilitaram a entrada, reduziram riscos e aceleraram o processo de adaptação.

Tabela 15 - Respostas à pergunta 12

13. Consideram que a rede de contactos teve mais impacto do que o planeamento formal?	
Empresa A	Empresa B
Num primeiro momento, sim. As redes de contactos foram decisivas para abrir portas. Mais tarde, o planeamento passou a ter um papel mais central para sustentar o crescimento e gerir riscos.	Diria que ambos foram importantes, mas em fases distintas. No início, a rede de contactos foi essencial para entrar e validar o mercado. A médio prazo, o planeamento estratégico tornou-se crucial para garantir sustentabilidade e escala.

Tabela 16 - Respostas à pergunta 13

14. Se olhassem para trás, diriam que a empresa teve uma estratégia consciente e estruturada ou uma abordagem mais intuitiva?	
Empresa A	Empresa B
Diria que começámos de forma intuitiva, mas à medida que o processo evoluiu, tornámo-nos mais estratégicos e estruturados. Hoje, a internacionalização faz parte da nossa estratégia de longo prazo e está integrada no plano de crescimento da empresa.	A empresa seguiu uma estratégia consciente, estruturada e progressiva. Naturalmente, houve momentos de intuição e resposta a oportunidades inesperadas, mas sempre ancorados numa visão clara e num plano coerente de internacionalização.

Tabela 17 - Respostas à pergunta 14

Análise documental

Empresa	Motivações proativas	Motivações reativas
Empresa B	Crescimento sustentável; ambição/liderança; diversificação geográfica; consolidação via parcerias e M&A.	—
Kuatrus	Crescimento e expansão; diversificação de clientes; captação via feiras e redes.	—
Aleal	Crescimento interno/externo; entrada em mercados de luxo; reforço de tesouraria pela diversificação; notoriedade internacional.	—
Fenabel	Crescimento e expansão; diferenciação por design; exploração de nichos pouco explorados.	Procura inicial de clientes estrangeiros pelos produtos.
Sotkon	Produto único (patentes); vontade da gestão em expandir; oportunidades em projetos urbanos.	Crises nos mercados ibéricos; necessidade de compensar vendas domésticas.
Viarco	Vontade de crescer e ganhar notoriedade; inovação (linha ArtGraf) e nichos globais (artistas/designers).	Crise económica em PT (2011) que exigiu abrir mercados externos.
ISA	Empreendedorismo dos fundadores; expansão orientada à inovação; acesso a	—

	mercados com dimensão/certificações; colaboração internacional.	
Empresa A	Crescimento internacional; diversificação de clientes; expansão em setores de energia e infraestruturas.	Pressão competitiva no mercado interno; necessidade de acompanhar clientes estratégicos no estrangeiro.

Tabela 18 - Motivações das Empresas para Internacionalizar

Fonte: Elaboração própria com base em Sá (2023), Sousa (2017) e Almeida (2017).

Empresa	Consciência de modelos	Práticas de internacionalização	Planeamento/Apoios	Nível de formalização
Kuattrus	Prática próxima de Uppsala (Espanha como 1.º mercado) e uso de redes.	Exportação; feiras internacionais; prospeção de clientes; entrada inicial em Espanha.	Estudos exploratórios, feiras; sem registo de programas públicos.	Médio: pragmático, algum planeamento, mas sem formalização elevada.
Aleal	Lógica próxima de redes; 1.º mercado Rússia (procura/oportunidade).	Exportação quase total (99%); feiras internacionais; representantes locais; Europa e EUA.	Estudos de mercado e adaptação cultural; expansão conduzida internamente.	Alto: estratégia deliberada, discurso formal e visão de longo prazo.
Fenabel	Padrão compatível com Uppsala (Espanha 1.º mercado) e redes.	Exportação (90% vendas externas); foco em design diferenciado; feiras; benchmarking de mercados.	Estudos de mercado; modernização digital; sem apoio público identificado.	Alto: estratégia estruturada, foco em inovação e sustentabilidade.
Sotkon	Processo enquadra-se na Teoria de Redes (parcerias locais, distribuidores).	Presença global; exportação via distribuidores; <i>joint-ventures</i> (ex. Turquia); subsidiárias pontuais.	Plano estratégico formal; uso da AICEP; não acedeu a Portugal 2020; equipa dedicada.	Muito alto: planeamento formal e discurso estratégico explícito.
Viarco	Gestores admitem não seguir teorias; aposta em inovação e procura espontânea.	Exportação de nicho (artistas/designers); feiras de arte/design; vendas online; presença global dispersa.	Apoio limitado (Portugal 2020 em fase recente); forte dependência de capitais próprios.	Baixo: estratégia empírica, pouco formalizada, foco no produto.
ISA	Práticas próximas da Teoria de Redes e OLI (parceiros, escritórios, IDE seletivo).	>20 países; escritórios em França/Espanha; exportação via parceiros; forte aposta em I&D.	Apoio da AICEP; consultores externos; ISA Academy; PME Líder.	Alto: planeamento claro, vocabulário estratégico estruturado.

Tabela 19 - O Processo de Internacionalização nas Empresas

Fonte: Elaboração própria com base em Sá (2023), Sousa (2017) e Almeida (2017).

Para além das entrevistas diretas realizadas às empresas A e B, o estudo de caso foi enriquecido com uma análise documental que integrou informação relativa a mais seis empresas portuguesas com experiência internacional: Kuatrus, Aleal, Fenabel, Sotkon, Viarco e ISA. Provenientes de setores distintos, estas empresas foram incorporadas na dissertação com base em entrevistas secundárias já publicadas em estudos anteriores, o que permitiu alargar a base empírica e reforçar a comparação com os dois casos principais.

A Kuatrus, empresa de cariz familiar fundada em 2006, iniciou a sua internacionalização em 2011, tendo escolhido Espanha como primeiro destino, “acima de tudo pela proximidade”. A gestão justificou esta decisão pela necessidade de “diversificação de pontos de angariação de clientes, a sua natural expansão e crescimento”. Atualmente, cerca de metade do volume de negócios da empresa já provém do mercado externo.

A Aleal, fundada em 1975 no setor do mobiliário de luxo, iniciou o seu processo internacional no início dos anos 2000. O primeiro grande mercado foi a Rússia, numa altura em que a empresa percebia já que o mercado português funcionava como “uma espécie de aquário”, demasiado restrito para os seus objetivos. Como salientou um dos entrevistados, a internacionalização esteve associada sobretudo ao “crescimento da empresa, tanto interno como externo”, o que ajuda a compreender porque, atualmente, cerca de 99% das suas vendas têm origem em mercados internacionais.

A Fenabel, criada em 1992 e especializada na produção de mobiliário (particularmente cadeiras), internacionalizou-se logo no ano em que foi fundada, começando também por Espanha. A aposta surgiu em resposta à “procura dos clientes pelos seus produtos” e ao esforço de diferenciação através de “um design único e inovador”. Atualmente, 90% do seu volume de negócios é realizado fora de Portugal, evidenciando a centralidade que a internacionalização adquiriu na estratégia da empresa.

No caso da Sotkon, dedicada ao fabrico de contentores subterrâneos, a motivação para a internacionalização resultou da perceção de que possuía um produto singular no mercado. Como explicou o seu CEO, “a empresa percebeu que tinha um negócio com potencial de crescimento e decidiu apostar num produto único, defendido por patentes mundiais. O produto vende-se por si”. A internacionalização surgiu também como

resposta à crise vivida nos mercados ibéricos, sendo que, atualmente, a prioridade da empresa é “essencialmente financeira”.

A Viarco, empresa centenária do setor das artes gráficas, seguiu um percurso bastante próprio. A entrada em mercados externos esteve ligada à procura de nichos criativos e diferenciadores, como a linha ArtGraf destinada a artistas. Um dos responsáveis descreveu a lógica da empresa afirmando que “sempre foi seguida a via da procura e não da oferta, porque o que pretendemos é ser descobertos e não promovidos”. Neste caso, a internacionalização não decorreu de um planeamento formal estruturado, mas sim de uma combinação de “necessidade, oportunidade e vontade”.

Por fim, a ISA (Indústria de Soluções de Automação), empresa tecnológica de maior dimensão, apresentou um posicionamento distinto. A escolha dos mercados foi condicionada por critérios técnicos, uma vez que só se justifica a sua atuação em contextos com “uma certa dimensão e certificações específicas”. Paralelamente, os responsáveis rejeitam atuar em países onde “o preço da mão de obra é muito reduzido”, considerando que o modelo de negócio da ISA, assente na inovação e na criação de valor acrescentado, não teria competitividade em tais condições.

A inclusão destas seis empresas através da análise documental possibilitou uma maior diversidade de casos, cruzando dados de diferentes setores e dimensões empresariais. Este alargamento empírico complementou as entrevistas às empresas A e B, oferecendo um quadro comparativo mais robusto e confirmando que muitas das tendências identificadas nos casos principais — nomeadamente o gradualismo, a importância das redes e a conjugação de motivações proativas e reativas — também se verificam de forma consistente noutras realidades empresariais portuguesas.

Discussão dos resultados

A análise dos percursos de internacionalização das empresas estudadas revela padrões comuns e diferenças relevantes que merecem ser explicitados. Em termos gerais, nenhuma das organizações se lançou para o exterior logo na sua origem: a internacionalização surge, na maioria dos casos, depois de uma fase de consolidação no mercado nacional. Esse traço partilhado aponta para um processo incremental — as empresas tendem a ganhar dimensão e experiência doméstica antes de procurar oportunidades externas —, mas o modo como cada uma percorre esse caminho depende fortemente da sua dimensão, dos recursos e da estratégia interna.

A Empresa A, uma PME industrial, personifica um caminho típico de “arranque por oportunidade”: a saída para mercados exteriores começou por respostas a pedidos pontuais de clientes e pela participação em feiras, com o apoio de distribuidores locais. Só mais tarde é que a empresa formalizou uma estratégia de internacionalização, identificando mercados e ajustando produto e canais. Espanha foi o primeiro destino escolhido, justificado pela proximidade cultural e pela rede de contactos existente — uma opção de baixo risco e coerente com um progressivo aumento de ambição. Em contrapartida, a Empresa B, de maior porte e orientação tecnológica, adotou desde cedo uma abordagem mais planeada. A seleção de Angola como primeiro mercado externo seguiu critérios estratégicos claros (afinidade linguística, oportunidades no setor) e depois a empresa expandiu para outros mercados com uma combinação de planeamento e flexibilidade operacional. Enquanto a PME baseou-se sobretudo em exportação e em parcerias locais, a grande empresa utilizou também filiais próprias, aquisições e investimentos diretos, o que acelerou e alargou o seu alcance geográfico.

Apesar destas diferenças, existem convergências notáveis: ambas só avançaram para o exterior depois de terem uma posição doméstica estável; em ambos os casos as redes de contactos e parcerias foram determinantes nas fases iniciais; e, com o tempo, ambas perceberam a necessidade de integrar a internacionalização na estratégia global da empresa. Ou seja, quer se trate de uma abordagem mais intuitiva e gradual (PME) quer de um processo mais estruturado e abrangente (grande empresa), a aprendizagem e a adaptação ao contexto internacional acabaram por ser fatores centrais.

As restantes seis empresas analisadas corroboram esta tendência. A Kuatrus e a Fenabel iniciaram por Espanha, valendo-se da proximidade cultural e das feiras como mecanismos de entrada; a Aleal aproveitou redes e contactos de feiras para expandir para mercados menos convencionais como a Rússia; a Sotkon apoiou-se quase exclusivamente em parcerias locais e distribuidores, ilustrando bem a teoria das redes; a Viarco seguiu um percurso mais idiossincrático, apostando em nichos criativos (linha ArtGraf) sem um plano académico formal; e a ISA combina redes com investimentos seletivos no exterior, explorando vantagens tecnológicas e instalando escritórios onde isso se justificou. Em resumo, embora os pontos de partida e os recursos variem, o fio condutor é semelhante: gradualismo, aprendizagem e dependência das redes.

Resposta à pergunta de investigação

A pergunta central deste estudo — “As empresas portuguesas, no processo de internacionalização, seguem conscientemente algum modelo teórico e/ou motivação estruturada?” — exige distinguir intenção deliberada de alinhamento ex post com a teoria. Os dados mostram que, em termos declarados, as empresas raramente invocaram um modelo académico como guia explícito do seu processo. A maior parte dos gestores falou de decisões práticas, oportunidades e adaptações, não de “seguir Uppsala” ou outro quadro teórico. Contudo, quando se olha para os factos, os percursos mais comuns alinham-se com modelos clássicos: a internacionalização gradual (Uppsala) e o recurso a redes (Teoria das Redes) aparecem repetidamente. Não encontramos casos que se enquadrem no perfil Born Global; a vocação internacional apareceu tardiamente, após consolidação nacional.

Quanto às motivações, a evidência aponta para uma combinação de fatores proativos (vontade de crescer, diversificar mercados, explorar vantagens competitivas) e reativos (responder a crises, acompanhar clientes que se internacionalizam, aproveitar encomendas ou convites inesperados). Em muitos casos, a saída para o exterior começou por uma reação a uma oportunidade concreta que se transformou, com experiência, num objetivo estratégico mais estável. Assim, a conclusão é dupla: as empresas não costumam “seguir” conscientemente um modelo teórico, mas o seu comportamento coincide, na prática, com várias teorias; e as motivações combinam elementos estruturados com ajustes reativos ao contexto.

Objetivo 1 — Adoção consciente de modelos teóricos

Os resultados obtidos permitem concluir que nenhuma das empresas analisadas declarou seguir, de forma consciente, um modelo teórico de internacionalização. A decisão de avançar para mercados externos não resultou da aplicação direta de quadros académicos como o modelo de Uppsala, o paradigma OLI ou o perfil Born Global, mas sim de motivações práticas associadas a oportunidades concretas de mercado, procura internacional e necessidade de crescimento organizacional. De forma geral, os gestores referiram que as escolhas foram tomadas de forma empírica, ajustando-se ao contexto e às circunstâncias que iam surgindo.

Ainda assim, uma leitura posterior dos casos evidencia que muitos dos comportamentos observados podem ser enquadrados nas principais teorias da internacionalização, mesmo que de forma não intencional. Verificam-se padrões próximos do modelo de Uppsala, visíveis, por exemplo, na entrada progressiva em mercados cultural e geograficamente próximos — casos da Kuatrus, Fenabel e Aleal, que iniciaram pela vizinha Espanha ou por mercados europeus semelhantes. Foi também clara a importância das redes de contactos, das feiras internacionais e das parcerias locais, aspetos que se relacionam diretamente com a Teoria das Redes. Já no caso da empresa B e da ISA, surgem elementos mais próximos do paradigma OLI, na medida em que ambas recorreram a tecnologia própria, certificações e vantagens competitivas para se afirmarem em mercados mais exigentes.

No entanto, ao aprofundar a análise crítica, é evidente que existem diferenças relevantes entre a prática empresarial e o que os modelos teóricos preveem. Relativamente ao modelo de Uppsala, ainda que todas as empresas tenham seguido trajetórias graduais, essas trajetórias nem sempre foram lineares. Algumas deram verdadeiros saltos, entrando em mercados mais distantes logo numa fase inicial, o que contraria a lógica incremental. A Aleal, por exemplo, após se consolidar em mercados próximos, rapidamente se expandiu para a Rússia; já a empresa B entrou em Angola logo no início do seu processo de internacionalização. Estes exemplos demonstram que, embora o gradualismo esteja presente, ele é moldado pelas oportunidades concretas, levando a que as empresas quebrem a sequência típica prevista pela teoria.

Quanto ao paradigma OLI, a divergência entre grandes empresas e PME é bastante clara. A empresa B e a ISA constituem bons exemplos da aplicação prática deste modelo, explorando vantagens de propriedade (como tecnologia, know-how e certificações) e optando por investimento direto em determinados mercados. Já as PME, incluindo a empresa A, seguiram caminhos distintos: limitaram-se a exportar os seus produtos, sem internalizar operações nem investir de forma significativa no exterior, o que revela limitações ao nível dos recursos e da escala. Na prática, o paradigma OLI descreve adequadamente o comportamento das grandes empresas, mas não se ajusta às PME, que pela ausência de ativos distintivos ou de capacidade financeira acabam por privilegiar modos de entrada de baixo risco.

No que se refere à Teoria das Redes, a sua pertinência confirma-se, embora aplicada de forma diferente da sugerida pela teoria. Todas as empresas valorizaram as redes de contactos, os parceiros locais e os distribuidores, que foram decisivos no acesso a novos mercados. Contudo, essa integração em redes não resultou de um planeamento formal, mas sim de uma utilização intuitiva e pragmática das relações já existentes. Em termos práticos, as empresas cumpriram os pressupostos da teoria, mas fizeram-no de modo não estruturado, apoiando-se sobretudo em oportunidades informais, em vez de numa intenção explícita de desenvolver redes internacionais.

Por último, no que diz respeito ao perfil Born Global, a divergência foi total. Nenhuma das empresas estudadas se internacionalizou logo desde a sua criação, nem obteve, nos primeiros anos de vida, uma fatia significativa do seu volume de negócios em mercados externos. Todas passaram primeiro por um período de consolidação no mercado doméstico antes de avançarem para o exterior. Mesmo empresas inovadoras, como a Viarco, só conseguiram projetar-se internacionalmente muitos anos após a sua fundação. Este aspeto confirma que, no contexto português e nos setores em análise, a lógica das Born Globals não se verificou, prevalecendo trajetórias mais graduais e convencionais.

Embora nenhuma das empresas analisadas se enquadre no perfil Born Global, importa refletir sobre esta ausência. A literatura mais recente associa este fenómeno sobretudo a setores de base tecnológica e digital, em que a Internet, o comércio eletrónico e as plataformas globais permitem alcançar clientes em diferentes mercados praticamente

desde a fundação. Pelo contrário, as empresas consideradas neste estudo pertencem maioritariamente a indústrias tradicionais — como a metalomecânica, o mobiliário ou as soluções industriais — caracterizadas por trajetórias mais longas e por uma fase de consolidação no mercado interno antes de se projetarem para o exterior.

Este enquadramento ajuda a compreender a inexistência de processos de internacionalização acelerados neste conjunto de casos: faltaram elementos como uma forte orientação digital desde o início, fundadores com experiência internacional relevante ou produtos concebidos de raiz para nichos de alcance global. O percurso seguido foi, assim, predominantemente incremental, ainda que com momentos de maior aceleração, confirmando que o fenómeno Born Global não é universal, mas depende do setor e do contexto em que a empresa se insere.

Neste sentido, a ausência de Born Globals no estudo reforça a utilidade dos modelos tradicionais — Uppsala, Redes e OLI — para explicar a realidade observada, mas ao mesmo tempo evidencia a necessidade de investigações futuras que incluam start-ups digitais e empresas altamente tecnológicas. Só através dessa inclusão será possível compreender de que forma a digitalização e o comércio eletrónico poderão transformar os percursos clássicos de internacionalização que continuam a marcar o tecido empresarial português.

Objetivo 2 — Motivações da internacionalização: proativas e reativas

Ao analisar motivos, verificou-se que a internacionalização raramente resulta de um único impulso. Entre as motivações proativas predominam objetivos de crescimento, procura de economias de escala, diversificação de clientes e exploração de nichos internacionais. A Fenabel e a Viarco, por exemplo, identificaram nichos e produtos diferenciados como motores da expansão; a empresa B mencionou ambição estratégica de liderança internacional. Em paralelo, surgiram motivos reativos: crises económicas (o caso da Viarco em 2011), saturação do mercado interno, dependência de grandes clientes e pedidos inesperados do exterior que forçaram uma resposta rápida. Muitas empresas iniciaram o processo por via reativa (um cliente que solicita, um distribuidor que abre uma porta) e só depois sistematizaram a abordagem. As empresas que melhor

combinaram proatividade e capacidade de resposta parecem ter conseguido uma internacionalização mais sustentável.

Objetivo 3 — Comparação PME vs grande empresa (ênfase nos dados económicos e financeiros)

A análise comparativa entre a empresa A (PME industrial) e a empresa B (grande empresa tecnológica) evidencia de forma clara como a escala, os recursos disponíveis e o modelo de governação condicionam, de maneira decisiva, o *modo*, o *ritmo* e a *profundidade* da internacionalização. Os dados económico-financeiros de base — cerca de 47 trabalhadores e um volume de negócios anual de aproximadamente 9 milhões de euros na empresa A, face a 1700 colaboradores e um volume de negócios próximo dos 220 milhões de euros na empresa B — não são meros números de enquadramento: representam, antes, diferentes limites de possibilidade em termos de risco, investimento e capacidade de coordenação multinacional. Esta assimetria traduz-se em estratégias distintas, permitindo à empresa B apostar em compromissos profundos (IDE, aquisições, filiais), ao passo que a empresa A privilegia configurações de menor compromisso (exportação, distribuidores), procurando assim reduzir a exposição financeira e cambial.

1) Motivações e timing: proatividade assimétrica vs. pressão competitiva

Ambas iniciaram o processo de internacionalização de forma proativa, com a intenção de crescer e diversificar. Contudo, a empresa B associou essa proatividade a uma ambição explícita de liderança, a uma diversificação geográfica clara e a uma estratégia de consolidação via parcerias e aquisições, ou seja, com objetivos definidos e planeamento consciente. Já na empresa A, a intenção de “crescimento internacional e diversificação de clientes” foi acompanhada de uma pressão competitiva sentida no mercado interno, que funcionou como fator adicional de impulso. O resultado é um contraste evidente: a empresa B entra cedo em diferentes mercados, enquanto a empresa A avança com maior prudência, calibrando cada passo.

2) Ritmo e alcance: Aceleração multinacional vs. progressão incremental

A capacidade de acelerar processos é a principal marca da empresa B. Com recursos disponíveis e um pipeline de oportunidades, conseguiu expandir-se para três continentes e antecipar entradas em mercados distantes (África, América do Sul) sempre

que o racional de negócio o justificava. Já a empresa A, limitada pelos recursos, avançou de forma gradual, começando por mercados geograficamente próximos e só mais tarde alargando o alcance internacional de forma moderada. No plano da gestão de risco, a empresa B consegue diluir volatilidade ao distribuir operações por vários países, enquanto a empresa A, mais concentrada, enfrenta maiores dificuldades em absorver variações externas.

3) Modos de entrada e profundidade do compromisso: IDE/M&A vs. exportação/parcerias

A empresa B optou por internalizar atividades no estrangeiro, criando filiais, reforçando capital em subsidiárias e efetuando aquisições entre 2021 e 2023. Estas escolhas implicaram custos fixos relevantes (contratação de talento local, certificações, cumprimento de regulamentações internacionais) e prazos de retorno mais longos. A vantagem desta estratégia é o maior controlo sobre a cadeia de valor, proximidade com os clientes e capacidade para garantir elevados níveis de serviço. Em contrapartida, a empresa A concentrou-se em exportação direta ou indireta, parcerias com distribuidores e participação em feiras internacionais — opções menos exigentes em termos de capital, mas que reduzem o controlo sobre o pós-venda e sobre a recolha sistemática de informação de mercado. A dependência de incentivos públicos, como o projeto QREN, mostra que a PME necessitou de apoios adicionais para suportar investimentos que, de outro modo, seriam demasiado onerosos.

4) Vantagens de propriedade, I&D e proposta de valor

A empresa B destacou-se pela aposta em investigação e desenvolvimento, transportando tecnologia própria para os mercados de destino. Assim, conseguiu articular vantagens de propriedade (O) com vantagens de internalização (I) e vantagens de localização (L) — colocando em prática o paradigma OLI. Esta base tecnológica permitiu-lhe posicionar-se em segmentos de maior sofisticação, com margens superiores, justificando a opção pelo investimento direto sempre que o controlo de ativos intangíveis era crucial. A empresa A, por sua vez, apoiou-se sobretudo no seu produto diferenciado e em competências relacionais. A ausência de uma exploração intensiva de ativos proprietários no estrangeiro reforçou a escolha por modos contratuais e por uma aprendizagem gradual.

5) Estruturas organizacionais e competências: especialização vs. Polivalência

A empresa B dispõe de equipas multidisciplinares (comercial, técnico, *compliance*, gestão de projetos), que podem ser replicadas em diferentes países e permitem desenvolver operações simultâneas, bem como participar em projetos de maior complexidade, como adjudicações públicas ou contratos de engenharia. A empresa A, com recursos humanos mais reduzidos, depende de colaboradores polivalentes e recorre frequentemente a parceiros locais para colmatar lacunas. Trata-se de uma estrutura mais enxuta e adaptável, mas que limita a capacidade de escalar em vários mercados ao mesmo tempo sem comprometer outras funções.

6) Redes, governação e aprendizagem: formalização estratégica vs. *learning by doing*

Nos dois casos, as redes de contactos e parcerias tiveram um papel determinante nas fases iniciais de internacionalização. A diferença está no grau de formalização: a empresa B conseguiu codificar o conhecimento adquirido, criando processos, métricas e guias de atuação que alinham as decisões com modelos teóricos como o de Uppsala, a Teoria das Redes e o paradigma OLI. Para além disso, beneficiou de dirigentes com experiência internacional prévia, o que ajudou a estruturar melhor a estratégia. A empresa A, pelo contrário, avançou numa lógica de aprendizagem pela prática, ajustando-se de forma tática e só gradualmente passou a considerar a internacionalização como parte central do seu negócio.

7) Financiamento, liquidez e tolerância ao risco

A maior autonomia financeira da empresa B reduziu a dependência de apoios públicos, permitindo-lhe suportar períodos de maturação dos mercados sem colocar em causa a sua continuidade. Esta flexibilidade facilitou a absorção de choques específicos em determinados países. Já a empresa A teve de combinar capitais próprios, crédito bancário e incentivos públicos, ficando, assim, mais vulnerável a variações de juros e a prazos de reembolso. Uma oscilação nas encomendas de um cliente internacional pode gerar pressão imediata na tesouraria de uma PME deste porte, enquanto a empresa B consegue gerir melhor esse tipo de impacto.

8) Resultados estratégicos e adequação aos modelos teóricos

- Empresa B: trajetória diversificada e multifacetada, que conjuga o gradualismo de Uppsala (aprendizagem e expansão progressiva) com investimentos diretos e uso intensivo de redes. Encontra-se fortemente alinhada com o paradigma OLI, ao conjugar vantagens de propriedade (tecnologia), internalização (filiais) e localização (presença em três continentes).
- Empresa A: percurso incremental e relacional, assente em exportação e redes, com reduzida internalização. Revela maior proximidade aos modelos de Uppsala e das Redes do que ao OLI. A sua visão internacional foi-se consolidando de forma tardia e adaptativa.

9) Convergências reais (pesos distintos)

Apesar dos contrastes, há pontos de contacto: ambas consolidaram primeiro a sua presença no mercado doméstico, recorreram a redes de parceiros na fase inicial e foram acumulando aprendizagem de forma progressiva. A diferença está sobretudo no “como”, ou seja, nos modos de entrada, na velocidade e na profundidade das operações, bem como no “quanto” — a escala e o nível de risco suportável.

10) Triangulação com os restantes casos do estudo:

O alargamento da análise às outras seis empresas do estudo confirma estas tendências: não se registam casos de empresas *Born-Global*; as PME avançaram de forma gradual, muitas vezes apoiando-se na proximidade cultural e geográfica (Espanha, feiras, contactos), enquanto as empresas de maior dimensão apresentaram planos mais estruturados e capacidade para investir diretamente no exterior. A escala, mais uma vez, não altera as motivações de base, mas explica os meios utilizados e a velocidade de expansão. Este enquadramento reforça a solidez das conclusões retiradas da comparação entre a empresa A e a empresa B.

Vivemos num contexto marcado por uma globalização crescente e por uma concorrência cada vez mais exigente, onde as empresas são levadas a procurar novas soluções para garantir o seu crescimento e sobrevivência. No caso português, onde a maioria do tecido empresarial é composto por PME, a necessidade de olhar para mercados externos surge como uma resposta quase inevitável às limitações do mercado interno. Esta realidade torna o tema da internacionalização particularmente relevante, sobretudo quando se pretende compreender de que forma estas empresas encaram e executam esse processo.

Este trabalho procurou dar resposta à questão central: “As empresas portuguesas, no processo de internacionalização, seguem conscientemente algum modelo teórico e/ou motivação estruturada?”. A investigação mostrou que, de forma geral, as empresas não assumem explicitamente a utilização de modelos académicos quando tomam decisões de internacionalização. As escolhas foram feitas de acordo com a experiência dos gestores, as oportunidades que surgiram e as redes de contactos já existentes, e não com base em teorias formais. Ainda assim, olhando de forma retrospectiva, percebe-se que os percursos destas empresas se aproximam de modelos amplamente estudados, sobretudo do modelo de Uppsala, pela lógica de expansão gradual, e da Teoria das Redes, pela importância atribuída a parcerias e ligações externas. Em empresas de maior dimensão, como a Empresa B, também se encontram indícios do paradigma OLI, através da exploração de vantagens próprias e de investimento direto em mercados estratégicos. O perfil *Born Global* não apareceu em nenhum dos casos analisados, já que todas as empresas passaram primeiro por uma fase de consolidação no mercado doméstico. Assim, pode dizer-se que as empresas portuguesas não seguem de forma consciente modelos teóricos, mas acabam por trilhar caminhos que a literatura já descreve.

No que toca às motivações, verificou-se que as decisões de internacionalizar foram moldadas tanto por fatores proativos como reativos. As empresas procuraram, por iniciativa própria, crescer, diversificar mercados e clientes e explorar nichos internacionais. Mas, em simultâneo, foram também empurradas por fatores externos: crises económicas, limitações do mercado interno, exigências de clientes ou até encomendas inesperadas vindas de fora. Na prática, muitas começaram de forma reativa, aproveitando oportunidades pontuais, e só depois passaram a encarar a

internacionalização como parte da estratégia de longo prazo. Esta conjugação entre planeamento e adaptação foi um traço comum aos casos estudados.

A comparação entre a PME (Empresa A) e a grande empresa (Empresa B) tornou visível o impacto que a dimensão tem na forma de internacionalizar. A Empresa A, com recursos mais limitados, avançou de modo progressivo e prudente, assente em exportações, parcerias com distribuidores e algum apoio público que lhe permitiu reduzir riscos. Já a Empresa B, com um volume de negócios e número de colaboradores muito superior, conseguiu apostar em estratégias mais ambiciosas: abriu filiais, fez aquisições e reforçou capital em subsidiárias, revelando maior capacidade para assumir compromissos de longo prazo. Apesar destas diferenças, ambas partilharam elementos comuns, como a importância das redes de contactos, a expansão faseada e o processo de aprendizagem ao longo do tempo.

O estudo traz contributos relevantes tanto para as empresas como para a investigação académica. Para os gestores, mostra que o sucesso na internacionalização depende menos de aplicar rigidamente um modelo teórico e mais da capacidade de conjugar visão estratégica com flexibilidade para reagir ao contexto. Para a academia, reforça a atualidade de modelos como Uppsala, Redes e OLI, que continuam a explicar bem os percursos das empresas, ainda que estas não os usem de forma consciente. O contraste entre PME e grande empresa acrescenta também valor, permitindo perceber de que forma a disponibilidade de recursos condiciona as opções de entrada nos mercados internacionais.

Este trabalho não está isento de limitações. O número de empresas analisadas é reduzido, a recolha de dados baseou-se sobretudo em entrevistas e documentos qualitativos, e o estudo centrou-se em casos portugueses, o que limita a possibilidade de generalização.

Por isso, há espaço para investigação futura. Seria útil alargar a análise a mais empresas, de setores diferentes, e até comparar realidades portuguesas com outros países. A inclusão de empresas *Born Global* ou de base digital poderia enriquecer a perspetiva, dado que estas seguem dinâmicas distintas. Estudos com maior dimensão quantitativa poderiam igualmente confirmar ou questionar os padrões identificados neste trabalho.

O principal contributo deste estudo está em mostrar que as empresas portuguesas não seguem, de forma consciente, modelos teóricos de internacionalização. No entanto, as suas práticas revelam alinhamentos, ainda que parciais, com várias dessas abordagens. Este comportamento traduz-se numa lógica híbrida, que combina o empirismo e a intuição dos gestores com elementos já descritos na literatura.

Esta constatação reforça a utilidade dos modelos clássicos, como Uppsala, OLI ou Redes, mas evidencia também as suas limitações enquanto instrumentos prescritivos. Na prática, em vez de escolherem um único modelo, as empresas ajustam-se às circunstâncias concretas e acabam por combinar diferentes estratégias. Daqui decorre a necessidade de os modelos de internacionalização evoluírem no sentido de uma maior flexibilidade, capazes de dar resposta a combinações híbridas e a percursos adaptativos.

Ao sublinhar esta dimensão, a investigação contribui não apenas para o debate académico — ao evidenciar a pertinência de abordagens mais integradoras — mas também para a prática empresarial, ao mostrar que a internacionalização resulta sobretudo de decisões contingenciais e dependentes do contexto. A mensagem final do estudo é clara: compreender a internacionalização implica aceitar que teoria e prática não se excluem, mas coexistem num processo dinâmico e flexível.

No caso português, este contributo assume particular importância, pois demonstra que, mesmo num tecido empresarial dominado por PME de perfil mais tradicional, a internacionalização resulta de uma combinação híbrida entre prática empírica e referenciais teóricos, exigindo modelos mais ajustados e adaptados à realidade nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP. (2013). *Estratégia para o aumento das exportações de bens e serviços*. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- Almeida, J. E. S. R. G. (2017). *A internacionalização de empresas portuguesas: Estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Politécnico do Porto.
- Amado, J., Costa, A. P., & Lopes, J. (2017). *Manual de investigação qualitativa em educação* (2ª ed.). Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). Washington, DC: Author.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37(2), 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)
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Benito, G. R. G., & Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461–476. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490275>
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto, Portugal: Porto Editora.
- Breuillot, A., Bocquet, R., & Poussing, N. (2022). Diversity management for SME internationalization: Orchestrating human resource diversity. *Management International*, 26(Special Issue), 41–57. <https://doi.org/10.7202/1098577ar>
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London, UK: Macmillan.

- Cannone, G., & Ughetto, E. (2014). Born Globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, 23(1), 272–283.
- Cassol, A., Novakowski, B. F. D., Tonial, G., & Dalbosco, I. B. (2018). Estratégias de internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo multicase. *Revista Gestão Organizacional*, 10(3), 55–74.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- Cavusgil, S. T. (1982). Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In M. R. Czinkota & G. Tesar (Eds.), *Export management: An international context* (pp. 276–285). New York, NY: Praeger.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (1999). *International business* (4th ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). (Eds.). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dias, A. M. (2007). *Internacionalização e Desenvolvimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Du, J., Zhu, S., & Li, W. H. (2022). Innovation through internationalization: A systematic review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(1), 1217–1251. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09814-z>

- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. H. (1988). *Explaining international production*. London, UK: Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45–66.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>
- Flick, U. (2005). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2ª ed. trad.). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Freire, F. (1997). *A internacionalização das empresas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P., & Seppälä, T. (2008). Internationalization of born globals: Do their networks really matter? *Management International Review*, 48(4), 375–395.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Conceptualizations to advance born global definition: A research note. *Global Business Review*, 9(1), 45–50. <https://doi.org/10.1177/097215090700900103>
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385–401. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>
- Hennart, J.-F. (2014). The accidental internationalists: A theory of born globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117–135. <https://doi.org/10.1111/etap.12076>

- Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A decision-oriented approach* (5th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laranjeira, A. S. (2012). O impacto do empreendedor internacional nas Born Globals [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa].
- Martins, L. (2014). Processos de internacionalização empresarial. Coimbra: Almedina.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Morgan-Thomas, A., & Jones, M. V. (2009). Post-entry internationalization dynamics: Differences between SMEs in the development speed of their international sales. *International Small Business Journal*, 27(1), 71–97.
<https://doi.org/10.1177/0266242608098347>

- Mwiti, A., Wasike, C. B., & Wanjau, K. L. (2013). Determinants of initial export market participation among small enterprises in the commercial craft sector in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 64–88.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829.
- Pereira, R., & Pinto, M. (2018). Estratégias de internacionalização: Estudo de caso para empresas portuguesas. *E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 3(2), 9–33. <https://doi.org/10.29073/e3.v3i2.45>
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches* (2nd ed.). London, UK: Sage.
- Quinanga, F. D. (2018). *Estratégia de internacionalização: Uma análise na ótica de cooperação empresarial* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais* (6ª ed.). Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45–52.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147–166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Rugman, A. M. (1981). *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. New York, NY: Columbia University Press. <https://doi.org/10.1002/mde.4090020402>
- Sá, M. F. (2023). *Empresas portuguesas e a sua internacionalização: Estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Politécnico do Porto.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3rd ed.). New York, NY: Teachers College Press.

- Sousa, M. L. (2017). *Internationalization of construction professional service firms – Overcoming challenges in mature markets: The case of Proef Group in the mature Western European market* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stoian, C., & Filippaios, F. (2008). Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context-specific framework for analysing the determinants of outward FDI. *International Business Review*, 17(3), 349–367. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.12.005>
- Suárez-Ortega, S. M., & Álamo-Vera, F. R. (2005). SMEs' internationalization: Firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(4), 258–279. <https://doi.org/10.1108/13552550510603298>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Welch, C., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting process (back) in: Research on the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 2–23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12006>
- 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>
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.
- Zucchella, A., & Palamara, G. (2006). Nascere globali: un fenomeno nuovo? Le imprese italiane che si internazionalizzano fin dalla nascita. *Sinergie – Italian Journal of Management*, 70, 145–167.

Anexo I - Guião de entrevista

1. Pode descrever brevemente o processo de internacionalização da sua empresa?
2. Qual foi o primeiro mercado externo a que acederam, e porquê?
3. Em que fase do desenvolvimento da empresa surgiu a decisão de internacionalizar (ex: início, fase de crescimento, maturidade)?
4. Quais foram os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar-se?
5. A decisão de entrada num determinado mercado foi planeada ou surgiu de forma espontânea/oportunista?
6. Tiveram alguma estratégia definida ou seguiram decisões mais reativas?
7. Quando iniciaram a internacionalização, estavam familiarizados com conceitos como:
 - internacionalização gradual (modelo de Uppsala)?
 - exploração de vantagens competitivas (modelo OLI)?
 - internacionalização desde a origem (Born Global)?
 - crescimento através de redes de contactos e parceiros (teoria de redes)?
8. Mesmo que não conhecessem os nomes, sente que o caminho seguido se assemelha a alguma destas abordagens?
9. A empresa seguiu um plano faseado e cauteloso ou foi mais ambiciosa e rápida desde o início?
10. Até que ponto as experiências anteriores da gestão (em mercados externos, por exemplo) influenciaram as decisões de internacionalização?
11. Existiu desde o início uma visão global ou foi algo que foi surgindo com o tempo?
12. Estabeleceram parcerias ou alianças estratégicas para facilitar a entrada em mercados internacionais?
13. Consideram que a rede de contactos teve mais impacto do que o planeamento formal?
14. Se olhassem para trás, diriam que a empresa teve uma estratégia consciente e estruturada ou uma abordagem mais intuitiva?

Anexo II – Formulário de consentimento

Os dados recolhidos nesta entrevista serão utilizados exclusivamente para a elaboração do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Bruno Castro Cruz, a submeter à Universidade da Maia.

O objetivo deste trabalho de investigação é analisar e compreender o processo de internacionalização adotado pelas empresas portuguesas. Em concreto, será dedicado ao exame das motivações que desencadearam o início do processo de internacionalização, os modos de entrada escolhidos, e as barreiras enfrentadas nos mercados externos, também aos olhos das teorias de internacionalização dominantes.

Nenhuma informação será utilizada de modo contrário às autorizações abaixo expressas pelo entrevistado.

Eu, abaixo-assinado,

Autorizo que a entrevista seja gravada:

Sim

Não

Autorizo que a informação recolhida na entrevista seja incluída no Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Empresas de Bruno Castro Cruz:

Sim

Não

Autorizo a divulgação da minha identidade:

Sim

Não

Autorizo a divulgação do nome da organização a que pertenço:

Sim

Não

Data: ____/____/____

Assinatura: _____