



**ANGELO
MIGUEL DO
NASCIMENTO
AGOSTINHO DA
ASSUNÇÃO
BATISTA**

**QUE ESTRATÉGIAS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO AS PME
DO TURISMO DESENVOLVEM
PARA CONQUISTAR NOVOS
MERCADOS?**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em
Ciências Empresariais – Gestão de PME.

ORIENTADORAS

Professora Doutora Teresa Costa
Professora Doutora Sandra Nunes

SETEMBRO - 2023

ANGELO
MIGUEL DO
NASCIMENTO
AGOSTINHO DA
ASSUNÇÃO
BATISTA

**QUE ESTRATÉGIAS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO AS PME
DO TURISMO DESENVOLVEM
PARA CONQUISTAR NOVOS
MERCADOS?**

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Ana Rolo, ESCE – IPS.

Orientador: Professora Doutora Teresa Costa, ESCE – IPS.

Vogal: Professor Doutor Pedro Mares, ESCE – IPS.

SETEMBRO – 2023

AGRADECIMENTOS

Agradecimento a todo o corpo docente da ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais e a tod@s @s colegas de Mestrado de Ciências Empresariais, em especial às colegas Andreia Rodrigues, Gabriela Rizzo e Joana Borié pela excelente relação académica, pela partilha, motivação e incentivo.

À Professora Doutora Teresa Costa e à Professora Doutora Sandra Nunes, um agradecimento especial pela disponibilidade e orientação pelo melhor caminho a percorrer para a concretização desta etapa e incentivo para a etapa seguinte.

RESUMO

Hoje, a internacionalização é fundamental para o progresso de qualquer economia e as empresas têm de rever comportamentos, possuir vantagens competitivas, que lhes permitam usufruir do amplo leque de oportunidades, que a globalização propicia e, por concorrerem num mercado global, novos e constantes estímulos de negócios são colocados. Considerando as PME portuguesas do setor do turismo, estas assumem uma importância fundamental.

A presente dissertação tem como pergunta de partida: “Que estratégias de internacionalização as PME do turismo desenvolvem para conquistar novos mercados?”. Tem como objetivo geral compreender as estratégias de internacionalização desenvolvidas pelas PME portuguesas do setor do turismo e como objetivo específico compreender os modos e modalidades de entrada que estas PME escolheram, assim como as razões que justificam essa escolha. O ponto de partida foi o enquadramento teórico, com a contextualização da internacionalização, abordando os conceitos de internacionalização, dos motivos e benefícios da internacionalização, as barreiras, assim como, das teorias e modelos de internacionalização e respetivas estratégias e os modos de entrada nos mercados externos. A metodologia usada foi a revisão sistemática da literatura, formulando-se uma pergunta clara e bem definida, estabelecendo-se os critérios para inclusão e exclusão dos estudos; posteriormente, realizou-se a pesquisa abrangente e sistemática em várias bases de dados de acordo com os critérios de seleção dos estudos, os métodos de busca, a extração de dados, a análise e a síntese dos resultados. Realizou-se a análise estatística e qualitativa dos dados extraídos, procedeu-se à discussão dos resultados encontrados, suas limitações e áreas para futuras pesquisas e, por fim, redigiu-se o presente documento. As principais conclusões salientam que a estratégia de internacionalização com maior destaque nos artigos analisados foi o Modelo de Uppsala, assim como o modo de entrada com maior destaque foi o Investimento Direto Estrangeiro. Concluiu-se ainda que a estratégia de internacionalização a adotar deverá ser uma combinação de mais que uma estratégia, relevando a importância de adequar o modo de entrada no mercado às características do mesmo e que a estratégia a adotar, deve considerar aspetos como, o tamanho, atratividade, crescimento, concorrência, distância e acessibilidade, entre outros. Verificou-se que as principais motivações para a internacionalização das PME portuguesas do setor do turismo, são o acesso a novos mercados, o potencial de crescimento, as limitações do mercado interno e a procura dos ativos estratégicos. O presente estudo permitiu ainda concluir por algumas limitações, nomeadamente pouca informação sobre a influência da agenda da sustentabilidade na internacionalização das PME do setor do turismo nacional; pouca informação sobre os processos pelos quais o contexto impacta na internacionalização

das PME do setor do turismo, assim como a pouca informação sobre a internacionalização do turismo, quer a nível nacional, quer a nível regional.

Palavras-Chave: Internacionalização, estratégias, PME, turismo.

ABSTRACT

Today, internationalization is fundamental to the progress of any economy and companies need to review their behaviour and have competitive advantages that allow them to take advantage of the wide range of opportunities that globalization provides and, because they are competing in a global market, new and constant business stimuli are being created. Considering Portuguese SMEs in the tourism sector, these are of fundamental importance.

The starting question of this dissertation is: "What internationalization strategies do tourism SMEs develop to conquer new markets?". Its general objective is to understand the internationalization strategies developed by Portuguese SMEs in the tourism sector and its specific objective is to understand the entry methods and modalities that these SMEs have chosen, as well as the reasons that justify this choice. The starting point was the theoretical framework, with the contextualization of internationalization, addressing the concepts of internationalization, the reasons and benefits of internationalization, the barriers, as well as the theories and models of internationalization and their strategies and the modes of entry into foreign markets. The methodology used was a systematic review of the literature, formulating a clear and well-defined question, establishing the criteria for inclusion and exclusion of the studies; subsequently, a comprehensive and systematic search was carried out in various databases in accordance with the criteria for selecting the studies, the search methods, data extraction, analysis and synthesis of the results. Statistical and qualitative analysis of the extracted data was carried out, the results were discussed, along with their limitations and areas for future research, and finally this document was written. The main conclusions are that the most prominent internationalization strategy in the articles analysed was the Uppsala Model, and the most prominent entry method was Foreign Direct Investment. It was also concluded that the internationalization strategy to be adopted should be a combination of more than one strategy, highlighting the importance of adapting the entry mode to the characteristics of the market and that the strategy to be adopted should consider aspects such as size, attractiveness, growth, competition, distance and accessibility, among others. It was found that the main motivations for the internationalization of Portuguese SMEs in the tourism sector are access to new markets, growth potential, the limitations of the domestic market and the search for strategic assets. This study also led to the conclusion of some limitations, namely little information on the influence of the sustainability agenda on the internationalization of Portuguese tourism SMEs; little information on the processes by which the context impacts on the internationalization of tourism SMEs, as well as little information on the internationalization of tourism, either at national or regional level.

Keywords: Internationalization, strategies, SME, Tourism.

ÍNDICE

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	VI
Índice	VIII
Índice de Tabelas	VIII
Índice de Gráficos	IX
Lista de Abreviaturas	IX
Introdução	1
1 Enquadramento Teórico	4
1.1 Contextualização da Internacionalização	4
1.2 Conceito de Internacionalização	5
1.3 Motivos e Benefícios da Internacionalização	11
1.4 Barreiras à Internacionalização	16
1.5 Teorias e Modelos de Internacionalização	18
1.6 Modos de Entrada nos Mercados Externos	27
1.6.1 Exportação	31
1.6.2 Acordos Contratuais	33
1.6.3 Investimento Direto	37
2 Estratégias de Internacionalização nas PME em Turismo	39
2.1 Caracterização de PME e do Setor do Turismo	39
2.2 Estratégia das PME Internacionalizadas em Turismo	42
3 Metodologia	46
3.1 Método de Pesquisa e de Recolha de Dados	46
3.2 Análise e Seleção dos Artigos	48
4 Resultados e Discussão	57
5 Conclusões	74
Referências Bibliográficas	77

ÍNDICE DE TABELAS

I – Evolução do Conceito de Internacionalização	5
II – Motivações para a Internacionalização	11
III – Síntese das Teorias de Internacionalização	21
IV – Síntese da Seleção da Forma de entrar num novo Mercado	30
V – Síntese dos Modos de Entrada segundo Root	31
VI – Vantagens e Desvantagens dos tipos de Exportação	33
VII – Classes de Dimensão ano: 2022	41
VIII – Segmentos de Atividade Económica ano: 2022	41
IX – Classes de Idades ano: 2022	42
X – Exemplos de Processos de Internacionalização de Empresas Portuguesas do Setor do Turismo	44

XI – Artigos “Web of Science”	50
XII – Artigos “Scopus”	55
XIII – Jornais e Revistas das publicações	58
XIV – Distribuição de artigos por quartil	60
XV – Distribuição dos artigos por área de assunto e categoria	60
XVI – Distribuição de artigos por quartil, de acordo com a área de assunto e categoria	61
XVII – Distribuição de artigos por quartil, de acordo com a área de assunto e categoria	61
XVIII – Distribuição de artigos por quartil, de acordo com a área de assunto e categoria	61
XIX – Estratégias de Internacionalização retratadas em artigos	62
XX – Modos de Entrada retratados em artigos	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

I – Distribuição dos artigos por anos de publicação	58
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
EMN – Empresas multinacionais
IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I. P.
I&D – Investigação e desenvolvimento
IDE – Investimento direto estrangeiro
LDA – Limitada
MNE – Subsidiárias de empresas multinacionais
PME – Pequenas e médias empresas
SA – Sociedade anónima
SME - Small and medium-sized enterprises

INTRODUÇÃO

Desde meados do século XX, que se verifica um interesse crescente nas operações internacionais das empresas, de tal forma que, na atualidade, é impensável para uma empresa que pretenda alcançar liderança e vantagem competitiva, apenas se cingir às atividades no mercado doméstico (Gamble et al., 2013). Nas últimas duas décadas, o interesse pela internacionalização das PME cresceu rapidamente, à medida que o seu potencial para realizar negócios internacionais passou a ser reconhecido (Ribau, Moreira & Raposo, 2018). Em muitas empresas, a internacionalização é hoje, a fonte principal de rendimentos, pelo que é pensada e planeada com ponderação e complexidade. Contudo, a economia internacional está em persistente mutação.

A insignificância das fronteiras territoriais, a globalização dos mercados, as novas formas de comunicação e as novas tendências nas exigências dos consumidores, levam as empresas a expandir continuamente os seus negócios para vários destinos. A internacionalização torna-se uma oportunidade de desenvolvimento sustentável para o setor do turismo, que procura sobreviver num ambiente cada vez mais competitivo. Os destinos turísticos que indagam por um posicionamento e desenvolvimento sustentável, são igualmente conhecedores da relevância da internacionalização dos negócios como estratégia geradora de valor. A internacionalização é compreendida como a ponte para os mercados fora do ambiente geográfico natural de uma empresa. Uma empresa internacionalizada apresenta menor risco financeiro, é menos vulnerável a crises no mercado interno e apresenta níveis de lucratividade maiores. Além disso, a internacionalização aumenta os fluxos comerciais e financeiros, promove o intercâmbio de saberes e boas práticas entre as regiões e países envolvidos. No turismo, os benefícios da internacionalização estão ainda ligados ao posicionamento e prestígio da marca e à pesquisa pela diversificação.

Ainda segundos os mesmos autores, (Ribau, Moreira & Raposo, 2018), a internacionalização numa empresa pode materializar-se através de um conjunto de etapas, com um determinado nível de recursos em cada uma delas. As empresas geralmente optam, em primeiro lugar, por entrar em mercados semelhantes ao de origem com a exportação dos seus produtos excedentários, não existindo uma concordância de longo prazo, verificando-se a intermediação por parte de outras empresas do mesmo setor, naquele mercado. Em segundo lugar, verifica-se a exportação regular, em que a empresa já possui uma carteira estável de clientes noutro mercado e opera com distribuidores exclusivos. Durante este processo, algumas empresas optam por abrir escritórios para apoio em comunicação, controlo e logística, ações

que levam à fase final de implantação da empresa no mercado externo. No caso do turismo, as opções das empresas de entrada nos mercados, em muito é semelhante, verificando-se algumas diferenças, conforme se concluirá com o presente estudo.

No turismo, o sucesso da internacionalização depende de uma estratégia empresarial que garanta a sustentabilidade do setor, dependente da existência de empresas especializadas com prestígio internacional, produtos e serviços de elevada qualidade que beneficiem a experiência do turista. A internacionalização das PME é influenciada pelo seu contexto, quer dos países estrangeiros, quer da economia doméstica, bem como pelas características da própria empresa. Uma das razões, prende-se com o facto de muitas PME provavelmente precisarem de apoio externo, principalmente de instituições domésticas. As PME em processo de internacionalização podem beneficiar das ligações pessoais e da experiência internacional dos seus líderes, assim como terem de admitir as condições institucionais e culturais existentes nos mercados externos, como dados contextuais, por terem insuficiente poder ou entendimento de como negociá-los (Jones & Nummela, 2008).

O presente trabalho está estruturado em cinco partes. Inicia com um enquadramento teórico, onde é feita uma revisão da literatura sobre o tema, segue-se de uma explicação da metodologia utilizada e, posteriormente, uma descrição dos resultados obtidos e respetiva discussão. A seção final é dedicada às principais conclusões, implicações derivadas do estudo, sugestões futuras e limitações.

No primeiro capítulo é feito o enquadramento teórico da temática, onde é revisada a literatura no sentido de descrever e compreender as teorias, modelos, motivos e modos de entrada nos mercados externos. No segundo capítulo, segue-se a explanação de alguns exemplos de estratégias de internacionalização e modos de entrada por empresas do setor do turismo. Posteriormente, descreve-se a metodologia, método de pesquisa e de recolha de dados. Recorrendo à metodologia de revisão sistemática da literatura, pretende-se analisar e perceber, fazendo o enquadramento com a teoria e a literatura revista, de que forma as PME do setor do turismo, abordam os mercados internacionais. O presente estudo tem como questão de partida: “Que estratégias de internacionalização as PME do Turismo desenvolvem para conquistar novos mercados?”. Tem como objetivo geral, compreender as estratégias de internacionalização desenvolvidas pelas empresas do setor do turismo.

Tem como objetivos específicos, compreender os modos e modalidades de entrada que estas empresas escolheram, assim como as razões que justificam essa escolha.

Posteriormente, apresentam-se os resultados, partindo das características básicas dos artigos revisados, continuando com os principais temas que emergiram e as suas implicações teóricas. Estes são ilustrados com resultados detalhados, referências representativas e discussão detalhada, como elas podem ser abordadas e o escopo para o desenvolvimento da teoria. Por último, são apresentadas as principais conclusões, bem como as limitações, recomendações para futuros trabalhos e futuras investigações.

1 | ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 | Contextualização da Internacionalização

Verificou-se um interesse crescente sobre as intervenções internacionais das empresas, no decorrer do século XX, ao ponto de se considerar que uma empresa para alcançar alguma liderança ou vantagem competitiva, não deverá apenas equacionar no seu planeamento, as atividades e tarefas no mercado interno (Gamble et al., 2013).

As teorias da internacionalização distinguem-se pelos mecanismos, que determinam o seu modo e o seu progresso (Axinn & Matthyssens, 2002). Refere ainda, Johanson e Vahlne (1977), que a internacionalização proporciona às empresas um aumento do seu empenho e dedicação internacional, influenciando o modelo e a rapidez com que ocorre, tendo em conta as particularidades respetivas de cada processo.

O aumento crescente verificado na competitividade dos mercados, assim como a interdependência existente entre as economias nacionais, conduzem as empresas à procura e identificação de oportunidades em diferentes e novos mercados. Ao longo do tempo, a internacionalização vem adquirindo peso e importância como ferramenta para a promoção do crescimento dos países desenvolvidos e também dos países em vias de desenvolvimento (Cantwell e Narula, 2001; Ietto-Gillies, 2012).

Segundo Sapienza et al. (2006), a internacionalização apresenta novas conjunturas às empresas, caracterizadas por índices mais elevados de incerteza e de risco, impondo às equipas o ajuste e a adaptação a um novo ambiente, muito através de mudanças fundamentais e da própria realidade do negócio. As empresas adaptam-se, concebendo hábitos de entrada e, na sequência da reconfiguração da sua base de recursos, tendo como objetivo a criação de aptidões, a permissão de entrada e manutenção dos novos mercados.

Pearce e Papanastassiou (2008), defendem que são complexos os efeitos do processo de internacionalização e abordam aspetos estratégicos tais como, avanços tecnológicos, aumentos de produtividade e competitividade, melhoria da qualificação do emprego, promoção de exportações, aumento do acesso a mercados e cadeias de valor internacionais. Contudo, a internacionalização pode ser um processo lento e gradual, onde as empresas entram de forma progressiva nos mercados internacionais. A decisão estratégica por internacionalizar não deve ser momentânea, mas sim pensada e estruturada, devendo as empresas efetuar um balanço e realizar uma análise das vantagens e desvantagens de cada modo de entrada e de cada uma das estratégias de internacionalização. Deverão igualmente ter como foco, a escolha da estratégia inicial, de modo a fortalecer a sua posição competitiva.

Segundo Freire (1997), a internacionalização das empresas deve ser enquadrada tendo em conta as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no seu mercado doméstico, bem como na análise dos fatores que são determinantes para a competitividade das mesmas, tendo em atenção o risco inerente na abordagem a mercados menos conhecidos e à escassez dos recursos em algumas organizações, nomeadamente nas micro, pequenas e médias empresas. Admite na internacionalização a oportunidade de as empresas obterem liquidez financeira, forçando-as a adotarem comportamentos padrão, tais como a manipulação de novas tecnologias, integração de estratégias ao nível da gestão e desenvolvimento de novos produtos.

Para a estratégia de internacionalização devem ser tidos em conta diversos fatores que contribuem para que este processo se desenvolva de forma correta, destacando-se a procura de recursos naturais, uma eficácia superior e ativos estratégicos, sendo que estes últimos, associados aos ativos intangíveis, permitem a existência de uma maior distinção das empresas no mercado. Importa atualmente ter presente, que a internacionalização é o caminho para se tornar uma condição necessária, não só para o reforço da sua posição competitiva, como também da própria sobrevivência (Silva, 2003).

1.2 | Conceito de Internacionalização

Muitos autores ao longo dos tempos têm de uma forma ou de outra, contribuído para a excelência da definição do conceito de internacionalização. Neste sentido, apresenta-se no quadro seguinte, uma súmula do conceito de internacionalização com recurso à pesquisa cronológica.

Tabela I – Evolução do Conceito de Internacionalização

Ano	Autores	Conceito
1959	Penrose	Apresenta a internacionalização como sendo uma forma de a empresa aproveitar as suas competências principais e oportunidades no mercado estrangeiro.
1973	Wind, Douglas e Perlmutter	Na sua tentativa de conceptualizar o termo internacionalização, referiram este conceito como um processo em que determinadas atitudes ou orientações são associadas a estágios sucessivos, presentes na evolução das atividades da empresa em mercados externos. Referem que, para haver internacionalização é antes de tudo necessário haver uma preparação dessa internacionalização, ou seja, é necessário realizar pesquisas de mercado, empregar recursos para as operações de internacionalização e adaptar os produtos às necessidades internacionais. Referem que, apesar de nem sempre serem garantidas as decisões corretas, através das pesquisas de mercado efetuadas, que garantam o sucesso da internacionalização, a pesquisa de mercado permite às empresas, pelo menos, avaliar e resolver problemas antes de qualquer investimento feito. Para esta preparação também é necessário abranger recursos humanos e financeiros para a entrada nos mercados internacionais.
1975	Johanson e Wiedersheim-Paul	Apresentam um modelo baseado em estágios pelos quais a empresa deve passar aquando da sua internacionalização. Na sua essência, trata-se de um processo que resulta de sucessivas decisões – decisão de começar a

		exportar para um país estrangeiro, de estabelecer canais de exportação, de sediar num país estrangeiro uma subsidiária para venda, entre outras, que são tomadas pelos decisores de uma forma incremental. Referem que, apesar de nem sempre serem garantidas as decisões corretas, através das pesquisas de mercado efetuadas, que garantam o sucesso da internacionalização, a pesquisa de mercado permite às empresas, pelo menos, avaliar e resolver problemas antes de qualquer investimento feito. Para esta preparação também é necessário abranger recursos humanos e financeiros para a entrada nos mercados internacionais. Referem ainda que, para haver internacionalização é antes de tudo necessário haver uma preparação dessa internacionalização, ou seja, é necessário realizar pesquisas de mercado, empregar recursos para as operações de internacionalização e adaptar os produtos às necessidades internacionais.
1977	Ansoff	A internacionalização consiste no desenvolvimento de novos mercados, trata-se de uma estratégia que permite às empresas um crescimento mais veloz do que a adoção de uma estratégia do desenvolvimento de novos produtos.
1977	Johanson e Vahlne	Focam o conceito num processo, sequencial e ordenado, do desenvolvimento organizacional. Definem a internacionalização como um processo em que as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional, como consequência do conhecimento que as empresas vão adquirindo. Alegaram que a internacionalização é o produto de uma série de decisões incrementais. Entendiam a internacionalização como uma sequência ordenada de processos pelo que desenvolveram um modelo baseado nos vários estágios a atravessar aquando da inserção de uma empresa em mercados externos.
1977	Johansson e Vahlne; Bilkey, W. J. e Tesar, G.	Referem que muitas empresas internacionalizam com o objetivo de se manterem informadas sobre as atividades internacionais dentro do seu setor, sendo encarado como vital para a sobrevivência numa economia globalizada independentemente da intenção de manter o foco no seu mercado original ou não.
1988	Welch e Luostarinen	Referem que a internacionalização se trata de um processo pensado e estudado, a finalidade do mesmo só poderá levar ao aumento da participação em operações internacionais da empresa para além das fronteiras do seu país de origem, sendo o processo de envolvimento crescente em operações internacionais.
1988	Duning	Ilustra a internacionalização como forma de analisar as vantagens que uma empresa tem em relação ao mercado como, por exemplo, o marketing, a produção, a mão-de-obra, entre outros. Refere ainda que, internacionalizar é a estratégia mais eficiente para atingir/encontrar novos mercados e é muito mais fácil quando os mesmos estão em desvantagem competitiva, isto é, saturados ou em vias de saturação.
1990	Johansson e Vahlne	Internacionalização é um conjunto de operações relacionadas com negócios internacionais.
1992	Melin	A internacionalização é uma dimensão de elevada importância no processo que guia a estratégia da maioria das empresas. É este processo que determina um contínuo desenvolvimento e mudança na empresa internacional, quer na definição dos objetivos, na orientação que as ações tomadas devem ter, nos princípios que deve seguir a organização da estrutura, ou ainda a natureza da gestão, os valores que devem ser dominantes e as normas seguidas. Em última análise, a internacionalização tem uma relação muito estreita com todos estes fatores que definem uma estratégia. Acontece no momento em que as empresas atravessam fronteiras e permite aumentar a participação nas operações internacionais, o resultado dos esforços da procura de oportunidade, com o objetivo de melhorar ou defender a sua posição numa rede ou redes, ou ainda como o resultado de uma ação empreendedora.
1994	Goulart <i>et al.</i>	Refere que, a internacionalização de empresas é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações com

		outros países, fora de sua base de origem, tratando-se de um fenômeno antigo e amplamente estudado.
1994	Brasil <i>et al.</i>	A internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora da sua base de origem. É um processo no qual a empresa muda gradualmente em consequência da concorrência, da saturação do mercado doméstico e da vontade de expansão para mercados internacionais.
1995	Calof e Beamish	Defenderam a internacionalização como um processo pelo qual a empresa deve passar, no sentido de poder moldar as suas operações quer seja, a estratégia, os recursos ou até mesmo a estrutura, aos ambientes internacionais onde pretende operar. Este conceito é assim entendido por estes, como um processo de adaptação, abordando o conceito de internacionalização, como estando diretamente relacionado com processo de ajuste das intervenções de uma organização aos envolventes internacionais, como o processo de adaptação das operações de uma empresa, quer estratégicas, estruturais, quer capital e recursos, a envolventes internacionais.
1995	Jonathan e Beamish	Definiram internacionalização, desta vez como o processo no qual as empresas aumentam a consciência da influência das atividades internacionais no seu futuro e estabelecem e conduzem transações com empresas de outros países.
1996	Meyer, R.	Define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.
1996	Kwang, J. e Singh, H.	Muito relevante a ter em conta, são os baixos níveis de índice de sobrevivência das empresas, depois de um processo e após um período de internacionalização, que segundo os autores devem-se à falta de desenvolvimento de processos internos, como as rotinas relacionadas com a coordenação das atividades dentro da organização, e aos processos externos, como seja o desenvolvimento de relações com outras empresas ou com recursos afetos ao mercado, que possam ajudar no processo de internacionalização.
1997	Freire, A.	Considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos, mercados e de integração vertical para outros países, do qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Acrescenta que têm de ser tidas em conta num processo de internacionalização as vantagens competitivas e competências orquestradas no mercado doméstico. O desejo e a necessidade das trocas entre dois povos distintos são anteriores a um conceito de internacionalização.
1997	Andersen	Apresenta a definição de internacionalização, como um processo no qual atitudes ou orientações específicas são associadas a etapas sucessivas na evolução das operações internacionais, e como o processo de adaptação da operação de troca, ao mercado internacional. Consiste num processo em que uma organização ganha experiência ao desenvolver operações fora de portas. Todavia, esse procedimento, não é simples e envolve um conjunto de importantes fatores: as motivações, a seleção do mercado e os modos de entrada. A internacionalização pode ainda ser encarada como uma evolução gradual com etapas bem definidas, através da qual as organizações adquirem recursos e aprendem a operar nos mercados estrangeiros.
1997	Simões, V. C.	A internacionalização é um processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócio internacional. Em norma, as empresas vão reforçando as suas posições no estrangeiro à medida que vão acumulando experiência internacional e aperfeiçoando o seu conhecimento sobre as condições de atuação no estrangeiro. Contudo, chamou a atenção para a existência de diversas definições de internacionalização, assentes em duas perspetivas, uma “de dentro para fora” (exportações, licenciamento no exterior, investimento no

		estrangeiro), a outra “de fora para dentro” (importações, aquisição de tecnologia estrangeira, investimento estrangeiro).
1998	Welch e Luostarinen	Definiram como o processo de envolvimento e aumento nas operações internacionais, não estando apenas limitado a atividades que impliquem a atuação no exterior por parte da empresa, como as exportações ou a instalação de uma filial comercial num país estrangeiro.
1999	Coviello e Mcauley	Asseguram que o entendimento do processo de internacionalização torna-se mais claro e evidente, quando se têm em avaliação diferentes modelos explicativos. Referem que a atividade internacional se verifica quando toda a estrutura da empresa está envolvida globalmente, quer seja de modo direto ou não.
1999	Czinkota <i>et al.</i>	Define a internacionalização como o planeamento e condução de transações além-fronteiras nacionais para trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Este processo permite melhorar a situação atual das empresas, sendo que para algumas empresas, a internacionalização é um processo gradual, particularmente em pequenos mercados.
2000	Zahra et al.	A internacionalização pode ser considerada uma atividade empresarial, ou seja, é o processo de criatividade, de descobrir e explorar as oportunidades que estão fora dos mercados domésticos de uma empresa em busca da vantagem competitiva.
2001	Lu e Beamish	Pode considerar-se que a internacionalização é um ato de empreendedorismo uma vez que surge como uma estratégia que procura oportunidades de crescimento e riqueza através da expansão da empresa em novos mercados.
2004	Chetty e Campbell-Hunt	Ao contrário de muitos investigadores que apenas consideram a internacionalização um processo de crescimento contínuo, estes autores referem que ao mesmo deverá ser também encarado como um fenómeno com recuos, visto que as empresas poderão optar por deixar de comercializar um produto ou reduzir investimento. A internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente”, mas como um fenómeno com retrocessos, em que as empresa se podem “des-internacionalizar”, quer deixando de trabalhar um produto quer desistindo do investimento direto estrangeiro e recentrando-se na modalidade de exportação quer reduzindo (ou cessando) as suas atividades internacionais.
2004	Barber e Darder	A internacionalização é um dos processos de direção estratégica mediante o qual, as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis que, implicará a transposição das fronteiras nacionais. Consideram a internacionalização como a ampliação, para países estrangeiros, das operações do mercado doméstico, reproduzindo de forma total, ou não, a sua cadeia de valor. Em sentido genérico, a internacionalização ocorre quando uma organização estabelece algum tipo de troca com outra, que esteja sediada no estrangeiro.
2005	Wheeler et al.	Referem que, apesar de nem sempre serem garantidas as decisões corretas, através das pesquisas de mercado efetuadas, que garantam o sucesso da internacionalização, a pesquisa de mercado permite às empresas, pelo menos, avaliar e resolver problemas antes de qualquer investimento feito. Para esta preparação também é necessário abranger recursos humanos e financeiros para a entrada nos mercados internacionais.
2005	Teixeira e Diz	Defendem que a internacionalização de uma empresa é um conjunto de fases pelas quais as empresas devem passar. Para os autores, no caminho que uma empresa demarca para se tornar internacional, ela deve passar por 4 fases distintas em que a empresa toma diferentes denominações. As quatro fases são, então: internacional, multinacional, global e transnacional. Apesar desta ser uma sequência e os autores defenderem que as empresas passam pelas mesmas de forma sequencial, a verdade é que tal não se verifica em todas as empresas, podendo as mesmas não experienciar algumas das fases apresentadas.

2005	Viana, C e Hortinha, J.	Referem internacionalização como processo racional ao aproveitamento ou solução e uma abordagem aos mercados externos.
2006	Mathews	Surge com nova definição de internacionalização, dizendo que esta exhibe as múltiplas conexões da economia global, que impulsionam as organizações para ambientes exteriores, através de relações contratuais, de licenciamento ou outros tipos de transação. Define ainda o mesmo autor, como o processo das empresas se incluírem nas atividades económicas internacionais, como o processo que permite às empresas se incorporarem nas atividades económicas internacionais.
2006	Ruzzier, Hisrich e Antoncic	No mesmo ano, os autores seguindo o mesmo pensamento de Mathews, assumem que a internacionalização é a ampliação geográfica das atividades económicas de uma empresa, para fora dos seus limites nacionais (enquanto país). Falam então da internacionalização como o processo de ampliação geográfica das atividades económicas de uma empresa.
2006	Borini, Ribeiro, Coelho e Proença	Se a empresa decide transpor os limites do mercado doméstico e passa a procurar os estrangeiros, estamos perante internacionalização.
2007	Agndal e Chetty	Referem que, o termo internacionalização diz respeito à estrutura organizacional que as empresas aplicam na entrada e penetração de novos mercados estrangeiros.
2007	Brewer	Internacionalizar envolve definir as regiões próximas ou distantes do globo em que as empresas pretendam atuar.
2007	Ellis	Internacionalizar é ultrapassar um conjunto de barreiras consoante os mercados, ao nível de custos de transporte, assim como distâncias entre o exportador e o importador.
2007	Martín, L.Á.G. e Lopez, J.E.N.	Afirmaram que a internacionalização seria um processo que implicaria a reformulação da atividade da empresa, através da criação de novas áreas de negócio geograficamente, onde a própria tomada de decisão de internacionalizar representaria, per si, uma estratégia empresarial.
2007	Liu <i>et al.</i>	Definem a internacionalização como um processo que envolve operações internacionais além-fronteiras. Referem ainda, que o conceito de internacionalização pode ser considerado como algo de vasto significado, uma vez que engloba desde a exportação até a implantação no país estrangeiro.
2007	Dias	Define a internacionalização simplesmente como o processo a partir do qual as empresas se integram em operações além-fronteiras. Refere ainda que, esta definição é possível de complementar através do contributo de Freire (1997), de acordo com a qual a internacionalização consiste num processo de integração vertical, de onde resulta a reprodução da cadeia operacional dos negócios das empresas nos países em que está presente no exterior.
2009	Johanson e Vahlne	A internacionalização é um processo de compromissos crescentes de operações no exterior, assim como é igualmente o resultado do processo de adaptação às mudanças que ocorrem dentro de uma empresa e do seu ambiente.
2010	Albert	O caminho da internacionalização, mais do que um desejo para a maior parte das empresas, acaba muitas vezes por representar uma necessidade, e apresenta-se atualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante na competitividade das mesmas, sendo mesmo para muitas a condição que marca a sua sobrevivência. Desta forma, a internacionalização tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais, não só das empresas de grande dimensão como também das PME. Refere que, outrora o processo de internacionalização estava centralizado principalmente no fornecimento de uma exploração mais eficiente dos recursos. Posteriormente, numa segunda fase, o objetivo das empresas que entravam nos mercados estrangeiros era desenvolver novos produtos ou estratégias.
2010	Schweizer <i>et al.</i>	A internacionalização acontece no momento em que as empresas atravessam fronteiras. É definido como um processo que permite à empresa aumentar a participação nas operações internacionais, o resultado

		dos esforços da procura de oportunidade, com o objetivo de melhorar ou defender a sua posição numa rede ou redes, ou ainda como o resultado de uma ação empreendedora.
2010	Camison e Villar-Lopez	Definem a internacionalização como sendo o produto de uma série de decisões incrementais. Esta definição corresponde às fases da internacionalização e dá ênfase à importância de experiência internacional nesse processo, porque quanto maior for o conhecimento das empresas, mais gradualmente ela aumenta o seu comprometimento com a internacionalização.
2010	Mejri e Umemoto	Veem a internacionalização como um fenómeno complexo que é influenciada por vários fatores (como características das empresas, cultura, meio ambiente, etc.) e afirma que só podemos compreender a internacionalização se entendermos os vários fatores que influenciam este processo.
2011	Hollensen	Define a internacionalização como um processo que ocorre quando a empresa cresce ao nível da I&D, produção, vendas e outras atividades de negócio nos mercados internacionais.
2011	Ferreira, Reis e Serra	Os executivos têm-se deparado com a necessidade de fazer crescer as suas empresas para além das fronteiras nacionais. Estes procuram alargar a sua atuação ao nível dos mercados e da gestão da produção, beneficiando de economias de escala, aumentando o seu poder de mercado e melhorando a capacidade competitiva.
2012	Sharma, K., Nayagam, J. e Chung, H. H.	As empresas que se internacionalizam, ganham experiência de atuação nesses mercados, ao longo do tempo, e essa experiência é adquirida através dos contatos com empresas dentro de relações de negócios estrangeiros, assim como o relacionamento com clientes estrangeiros, fornecedores e concorrentes.
2012	Ribeiro	Refere que a internacionalização são as trocas económicas, políticas e culturais entre diferentes países. A internacionalização pode ser entendida como o processo pelo qual uma empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional e, através da exportação indireta ou outras operações estrangeiras que exigem uma maior alocação de recursos, passa a explorar mercados internacionais. Numa ótica mais ampla, a internacionalização pode ser definida como uma forma de realizar movimentações internacionais através de uma única empresa ou através de grupos de empresas.
2014	Beamish	Define a internacionalização como um processo de desenvolvimento de rotinas e capacidades, elementares para laborar com questões e problemas decorrentes de um novo ambiente do(s) novo(s) mercado(s) externo(s).
2015	Sousa e Au-Yong-Oliveira	Internacionalizar envolve definir as regiões próximas ou distantes do globo em que as empresas pretendam atuar e ultrapassar um conjunto de barreiras consoante os mercados, ao nível de custos de transporte, assim como distâncias entre o exportador e o importador.
2015	Buckley, P e Ghauri, P.	Definiram internacionalização como o encontro entre a inoperância de uns mercados, com a eficácia e a eficiência de outros. Na generalidade, “as empresas tendem a explorar mercados que conhecem melhor e onde a incerteza e o risco são menores, ampliando gradualmente as suas atividades no exterior à medida que aumentam o seu conhecimento acerca dos mercados”.
2016	Da Silva, A. J. B.	A internacionalização de uma empresa envolve a expansão geográfica transfronteiriça e constitui uma das vias mais importantes para o crescimento das empresas. Defende ainda, que o comércio internacional (exportações e importações) e o investimento direto estrangeiro (IDE) são as duas principais componentes da internacionalização.
2017	Morosini, M.	Existem autores que trataram a definição de internacionalização de forma mais ampla, acreditando que não está apenas nas mãos da empresa o processo de internacionalização, mas que este depende também de fatores externos, como é o caso de autor, que aborda o conceito de internacionalização adotado, considerando também como diferentes dimensões decisórias: o global/regional, o nacional e o institucional.

		Todos eles imbricados e dependentes da soberania de um estado-nação, da centralização de políticas nacionais e também do tipo de instituição pós-secundária em que poderá ocorrer.
2017	Pereira, R., e Pinto, M.	Consideram que a internacionalização engloba estratégias e decisões de envolvimento gradual em operações internacionais, as quais são influenciadas por fatores internos e simultaneamente exigem a adaptação à envolvente internacional. Definem internacionalização como o processo de as empresas começarem a operar fora do mercado doméstico, revelando-se um dos marcos mais significantes do século XX.
2017	Almeida, Joana	De um modo geral, e embora seja um conceito que tem sofrido algumas mudanças nos últimos anos e havendo a necessidade de ser mais aprofundado em contexto científico, a internacionalização apresenta-se como uma estratégia onde a empresa opta por enfrentar o mercado no seu todo e não apenas o mercado doméstico, atuando de forma estruturada entre diferentes países. Enfatiza o papel da internacionalização como sustentáculo à globalização, no que concerne à passagem para um país estrangeiro de capital e produção.
2017	Crespo e Tomás	A internacionalização assume diferentes importâncias dentro da organização, seja a nível estratégico, da sua disposição estrutural ou do seu produto, considerando a mesma como um processo que permite a operacionalização dos seus produtos ou serviços noutros países, sendo considerada de vital importância, uma vez que é considerado um ponto de viragem estratégica no rumo da empresa e resultado de um conjunto de medidas de desenvolvimento progressivo.

Fonte: Elaboração Própria

Todos estes autores, de uma perspetiva ou de outra, contribuíram para a criação da ideia do que é a internacionalização. Demonstraram que se trata de um conceito lato, com a existência de fatores comuns, tais como, a vontade de crescimento, a ambição de maiores ganhos e a solução para a sobrevivência.

1.3 | Motivos e Benefícios da Internacionalização

As empresas confrontam-se ao longo do processo de internacionalização, com diversas barreiras e/ou obstáculos. A literatura aborda as motivações para a internacionalização de forma vasta, onde encontramos estudos e pesquisas de diversos autores. A tabela seguinte, pretende sintetizar alguns desses autores e os seus entendimentos.

Tabela II – Motivações para a Internacionalização

Ano	Autores	Motivações
1992	Yip	Identifica cinco tipos de variáveis que influenciam as empresas a adotar uma estratégia de internacionalização, sendo elas: o mercado, a concorrência, o custo, a tecnologia e variáveis governamentais.
1992	Bartlett, A. e Ghoshal, S.	Identificaram duas motivações principais para as empresas internacionalização: motivações tradicionais e motivações emergentes.
1993	Dunning	Incentivos governamentais: existência de políticas governamentais que promovem e encorajam as empresas a investir noutros países.
1994	Root	Argumenta várias razões que influenciam as empresas a internacionalizar-se, nomeadamente o mercado interno estagnado e, em contrapartida verificarem-se elevadas taxas de crescimento no mercado

		externo; a procura de maiores volumes de vendas e, consequentemente a obtenção de maiores lucros.
1995	Hamel e Prahalad	Abordam a identificação das competências-chave da empresa, como um estímulo para a entrada em novos mercados estrangeiros, dizendo respeito às capacidades que a empresa possui nos mais diversos departamentos e que dificilmente podem ser imitadas pelos seus concorrentes.
1995	Leonidou	Refere que os principais motivos estão associados à capacidade de produção não utilizada das empresas e ao recebimento de pedidos eventuais do mercado internacional. Refere ainda que as empresas não dão importância a motivos associados a programas governamentais apoiando a internacionalização, a incentivos recebidos de agentes externos, a contatos casuais impulsionando negócios internacionais e à existência de gestor de origem estrangeira na empresa.
1997	Simões, V. C.	Refere que para internacionalizar uma empresa, dar-lhe dimensão adicional e capacidade operacional internacional, não se limita a um primeiro passo, que é a regra geral por onde todas as empresas começam, o sector da exportação. Uma empresa exportadora pode vir a ser uma empresa internacional, mas uma empresa exportadora não é necessariamente internacional.
1997	Lemaire	Foca o estudo nas motivações que surgem face às modificações do ambiente económico mundial, facilmente se compreende a necessidade das empresas se desenvolverem internacionalmente, sendo esse desenvolvimento essencial. Defende que, independentemente da dimensão e do nível de atividade de uma empresa fora do seu país de origem, esta não pode ficar indiferente à tendência de globalização das economias e dos mercados, assim como à influência que a abertura internacional crescente de outras empresas exerce sobre as decisões de internacionalização.
1997	Freire, A.	A internacionalização é um processo que colabora para o aumento da competitividade das empresas, possibilitando a exploração de competências em novos mercados e o aumento de economias de escala e de experiência. Nesse sentido, as principais motivações estão associadas ao aproveitamento das competências centrais nos fatores críticos de sucesso de um negócio em mercados externos semelhantes ao interno permite às empresas alcançar uma forte competitividade internacional.
1998	Karagozoglu e Lindell	Abordam no seu estudo a identificação do principal motivo para a internacionalização das empresas, a possibilidade de maiores oportunidades estratégicas nos mercados estrangeiros (flexibilização de restrições nos mercados externos, o potencial mercado em crescimento nos países em desenvolvimento e oportunidade de custos de produção competitivo internacionalmente), a procura por parte de potenciais compradores estrangeiros foi o segundo motivo mais mencionado e o terceiro foi a insuficiência de vendas no mercado interno para atingir níveis competitivos de P&D.
1999	Abrantes	Uma vez que num contexto de crescente abertura das economias nacionais, onde a concorrência global é uma ameaça, a internacionalização de uma indústria ou de uma empresa passou a ser uma questão de sobrevivência e não uma opção.
1999	Czinkota, M., Ronkainen, I. e Moffett, M.	Apontam as principais motivações para a internacionalização resumem-se a um conjunto de onze fatores, que se agrupam em motivações proactivas (onde se incluem as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala) e motivações reativas (que contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque).
1999	Brito e Lorga	Apresentam uma proposta semelhante a Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999), mas mais abrangente e complementar. Sugerem a

		existência de três tipos de motivações: as proativas, as reativas e as mistas (motivações que resultam de um misto de proatividade e reatividade). A nível das motivações proativas destacam as estratégias de crescimento da empresa. Perante a dificuldade de crescer no mercado nacional, dado o acréscimo da concorrência, as políticas públicas restritivas da expansão empresarial e a falta de sofisticação dos consumidores, entre outros aspetos, a empresa opta por se internacionalizar. Procura assim aproveitar oportunidades criadas num novo mercado, que são geralmente detetadas por parceiros de negócios da empresa num determinado mercado ou são o resultado da má performance do parceiro, que leva à reformulação da estratégia da empresa.
2001	Lu e Beamish	Crescimento e criação de valor: o aumento do volume de produção internacionalmente como um meio para atingir o crescimento da empresa; Imperfeições de mercado: os países diferem em várias dimensões, economicamente, politicamente, legalmente, cultural, etc., diferenças que criam imperfeições de mercado que poderão ser, em certas circunstâncias, vantajosas para as empresas; Aumentar ou manter clientes/fornecedores: internacionalizar com o objetivo de criar relações duradouras com novos clientes/fornecedores ou para manter os negócios já existentes no estrangeiro.
2002	Leonidou et al.	De acordo com os autores, os estímulos à exportação, também chamados de motivos e incentivos, referem-se a todos os fatores que desencadeiam a decisão da empresa para iniciar e desenvolver atividades de exportação.
2004	Pett, Francis e Wolff	Referem os autores que os fatores de decisão para a internacionalização de uma empresa, podem variar desde competências organizacionais únicas, existência de capacidade ociosa, prevalência de restrições de mercado interno, pressões de concorrentes nacionais e o estímulo por agentes internos. Verificam no seu estudo que as condições ambientais externas, o desempenho da empresa e a concorrência estratégica irão influenciar as motivações de internacionalização de uma PME.
2005	Honório Rodrigues e	Abordam a existência de vários estudos têm evidenciado que diferentes motivos estimulam uma empresa a se internacionalizar, e que o papel do empreendedor é decisivo nas operações internacionais.
2005	Li e Nkansah	Referem que a decisão para expandir para lá da fronteira nacional é um dos mais importantes movimentos estratégicos no crescimento e no avanço de uma empresa. Entretanto, fazer negócios no exterior é mais complexo, difícil e arriscado do que no mercado doméstico, pois existe uma possibilidade elevada de falhar, a menos que as empresas planeiem bem a expansão internacional; Objetivos e políticas: a decisão de internacionalizar pode estar ligada aos objetivos e políticas internas da empresa; Acesso a tecnologia: o desenvolvimento tecnológico é caro, mas essencial para a competitividade da empresa.
2005	Teixeira e Diz	Por forma a ter um maior retorno sobre o investimento e a redução do risco, as organizações sentem a necessidade de realizar investimentos diversificados em vários mercados externos.
2006	Johnson et al.	Também a necessidade pode ser uma motivação quando uma organização fornecedora de produtos/serviços se vê “obrigada” a partir para o exterior, de modo a seguir os seus clientes, quando eles internacionalizam as suas operações.
2008	Dunning, J.H & Lundan, S.M.	A internacionalização tem como principais motivações a procura de recursos naturais, mercados, eficiência e ativos estratégicos, podendo uma empresa ter diferentes motivações para o seu processo de internacionalização. Defendem que as razões que levam uma empresa a tornar-se internacional podem ser dos tipos reativas ou proativas. Aumento do desempenho: a empresa ao internacionalizar-se cresce e ganha experiência e eventualmente aumenta o seu desempenho;

			Dimensão do país: se uma empresa está localizada num país muito pequeno pode ser forçado a internacionalizar-se para beneficiar de economias de escala.
2008	Masum Fernandez	e	Adquisição de competências/Know-how: a empresa pode adquirir competências com a sua experiência no estrangeiro ou através da aquisição de outras empresas ou da formação de parcerias, beneficiando assim da base de conhecimento das outras empresas; Concorrência: a internacionalização pode ser motivada pela ameaça da concorrência, sendo necessário reforçar a posição competitiva da empresa; Saturação do mercado doméstico: quando as vendas no mercado interno são insuficientes, as empresas são motivadas a explorar novos mercados; Diversificação geográfica: para evitar a dependência do mercado doméstico e alcançar o crescimento.
2008	Masum et al.		Com a gradual abertura e liberalização do comércio internacional a atividades comerciais e industriais, a preocupação empresarial instala-se e as empresas repensam em formas de expandirem e preservarem os seus negócios. Não existe uma explicação única dos fatores em que se baseiam as organizações que procuram a expansão para os mercados externos, sendo as suas motivações de diversa ordem e dependendo dos recursos das empresas, da estratégia a seguir a médio e longo prazo, das vantagens concorrenciais a atingir e das oportunidades surgidas.
2009	Viana, C. Hortinha, J.	e	A proximidade geográfica, ou até mesmo cultural, pode ser outro fator que influencia a procura de negócios em mercados geográficos internacionais. Quando a motivação é geográfica quase sempre as organizações tendem a investir em países próximos dos seus países de origem.
2010	Papadopoulos Martín	e	Salientam as motivações que levam uma empresa a se internacionalizar, destacando a redução de custos, o alcance do tamanho mínimo eficiente, a procura de recursos, a diminuição do risco global e a exploração de recursos e capacidades, como as principais razões externas à empresa, que podem levar à procura de um novo mercado. Os autores abordaram ainda, o ciclo de vida da indústria, a procura externa, o acompanhamento de um cliente e a globalização da indústria onde a empresa atua, como possíveis influências para a internacionalização.
2010	Chelliah, Sulaiman e Yusoff		Entre as primeiras motivações que levaram as empresas a investir no exterior foi a necessidade de garantir suprimentos importantes, especialmente minerais, energia e escassez recursos de matérias-primas. Outro gatilho tradicional e importante de internacionalização é o desejo de aceder serviços de baixo custo.
2011	Hollensen		A principal motivação para a internacionalização, de forma muito redutível e pragmática, é fazer dinheiro. A internacionalização pode representar uma possibilidade de aumento da competitividade de uma organização a longo prazo, através da exploração das competências centrais em novos mercados, da realização de economias de localização (mercados favoráveis para o desenvolvimento das atividades) e do aumento das economias de escala (volume vendas e diminuição dos custos e de experiência).
2012	Johanson, J. Mattsson, L.-G.	e	Qualquer que sejam as razões para uma empresa se tornar internacional, as forças que a empresa deve utilizar neste processo e a forma como desenvolve os seus recursos, devem conduzi-la, essencialmente, ao cumprimento dos seus objetivos de longo-prazo.
2012	Cerrato e Piva		Os mercados internacionais são hoje cada vez mais integrados e interdependentes e, por isso, praticamente todas as empresas, independentemente do tamanho, indústria ou país de origem, são obrigadas a desenvolver uma resposta estratégica à concorrência internacional. Neste sentido, a internacionalização é vista como possível padrão de crescimento que pode melhorar a lucratividade e a

		probabilidade de sobrevivência da empresa. A decisão de internacionalizar e o posterior desempenho da empresa nos mercados estrangeiros, depende de uma variedade de fatores relacionados com as características de gestão e dos recursos da empresa.
2013	Mwiti et al.	Referem que as motivações podem agrupar-se em dois grandes conjuntos: as motivações que estão associadas a fatores internos à empresa e as que estão associadas a fatores externos. As motivações internas decorrem de estímulos internos à organização e funcionamento da empresa, como por exemplo, a possibilidade de explorar economias de escala, a capacidade empreendedora do gestor, detenção de produtos e vantagens competitivas. As motivações externas decorrem do ambiente externo à empresa e acabam por resultar, muitas vezes, em ações reativas a esse mesmo ambiente como forma de dar resposta às pressões/ameaças decorrentes dos mercados.
2017	Crespo e Tomás	Referem que as motivações para a internacionalização em duas categorias: proativas e reativas. A empresa opta por uma ou outra mediante a razão de base para se internacionalizar, ou seja, será proativo se na base da decisão teve apenas um pensamento estratégico por parte da empresa e, por outro lado, será reativo se a base da decisão serve de resposta a uma modificação de algum parâmetro do mercado. As empresas enfrentam diferentes estímulos, tanto internos como externos, que são apontados como tendo grande influência nas decisões de internacionalização. A nível interno pode ocorrer, por exemplo, pelo facto de o gestor reconhecer que há maior potencial de crescimento no exterior do que no mercado interno, ou a motivação pode ser uma fonte externa, resultante de um contacto não previsto de um potencial cliente no exterior que mostra interesse acerca dos produtos da empresa. Por outro lado, há motivos proativos para a internacionalização, que decorrem da gestão acreditar que a internacionalização melhora a posição atual da empresa.
2017	Hansson e Hedin	Segundo os autores, alguns dos motivos para a internacionalização estão relacionados com a possibilidade de o mercado interno estar saturado, o facto de um determinado país conceder o acesso aos recursos estratégicos ou existirem efeitos cluster para serem explorados numa região específica; Prestígio: o prestígio possibilita uma maior notoriedade da empresa e favorece o rápido crescimento da mesma; Oportunidade de mercado: a empresa pode internacionalizar-se simplesmente porque essa possibilidade surgiu no mercado; Criação de alianças: a criação de alianças estratégicas facilita o desempenho internacional; Redução da carga fiscal: a internacionalização pode ter subjacente a diminuição da quantidade total de impostos pagos.
2017	Sekliuckiene e Morkertaite	Considera que as motivações são diferentes de acordo com o tipo de mercado e podem ser divididas em: (i) intenção de ampliar a participação no mercado; (ii) intenção de diminuir os custos operacionais; (iii) procura de recursos essenciais para a atividade; (iv) procura por novas tecnologias para melhorar a produtividade da empresa. Uma das motivações para as empresas se internacionalizarem é a procura de recursos. Estes recursos referem-se a recursos naturais e trabalho não qualificado, mas podem ser conceptualizados para incluir fatores mais sofisticados, como sejam as competências tecnológicas e de gestão. Poderemos, também, distinguir as competências tecnológicas e de gestão, dado que estes recursos apenas atraem IDE se não forem passíveis de transação no mercado.
2018	Buckley et al.	As motivações para a internacionalização não sustentam apenas operações de investimento, mas sim, mais genericamente, os modos de entrada. A empresa se internacionaliza, eventualmente realizando IDE, porque pode realizar lucros adicionais ao explorar ativos específicos,

		tais como recursos tecnológicos que são transferidos para as subsidiárias no estrangeiro.
2019	Kraus et al.	Estabelecem 12 principais motivações de internacionalização, apresentando como motivações pró-ativas as vantagens em termos de lucro e de tecnologia; os benefícios fiscais; a informação exclusiva; as economias de escala e os produtos únicos e como motivações reativas a capacidade excessiva, a pressão da concorrência, a saturação do mercado doméstico, a proximidade a clientes e a portos, a estagnação das vendas no mercado interno ou o seu declínio e, por fim, a sobreprodução.

Fonte: Elaboração própria

Concluiu-se que, para alguns autores é um simples crescimento natural, para outros o recurso a novas oportunidades decorrente da saturação do mercado interno, sendo a motivação para a internacionalização decorrente da política que a empresa segue, da sua estratégia e da sua definição de objetivos.

1.4 | Barreiras à Internacionalização

Referem os autores, Young et al. (1989) e Pogrebnyak e Maitland (2011), que a criação e implementação de boas estratégias, permitirá facilmente ultrapassar as barreiras ao processo de internacionalização, no que respeita a aspetos de negociação, taxas aduaneiras, legislação, distâncias geográficas, prazos de entrega nas diferentes empresas ou língua local, assim como as características dos países. Uma das principais barreiras à internacionalização, prende-se com a falta de conhecimento e de recursos, mas que facilmente pode ser superada, tendo por base decisões incrementais e de aprendizagem nos mercados externos. Estes autores referem também que estas barreiras podem conduzir ao insucesso do processo, a falta de conhecimento sobre as políticas, a legislação, as culturas e o próprio mercado.

Cerrato e Piva (2012), consideram ainda como barreiras à internacionalização, a distância cultural, relacionada com a distância geográfica, refletida nas diferenças industriais e tecnológicas, na educação e na língua, criando problemas de comunicação entre a empresa e o mercado.

Deve-se analisar e avaliar cuidadosamente as barreiras esperadas em determinado mercado e, posteriormente, verificar se é possível contornar e/ou adaptar a empresa a essas barreiras. Trabalhar com o mercado externo pode expor a empresa a problemas contra um ambiente pouco familiar e com risco de grandes perdas, ainda assim, os ganhos associados podem suplantar essas dificuldades, conduzindo a empresa a internacionalizar-se (Johanson & Vahlne, 1977).

Suarez-Ortega et al. (2005), reconhece como principais barreiras para a entrada em mercados estrangeiros, a falta de conhecimento de um mercado, a dificuldade de as empresas identificarem as oportunidades nos novos mercados, a obtenção de informações sobre a mão-de-obra, matérias-primas ou condições do mercado em termos de produção. As barreiras e os obstáculos à internacionalização, podem ainda estar relacionados com os recursos internos que uma empresa possui, ou a falta deles, tais como os recursos financeiros e/ou dificuldades de obter financiamento necessário para o início do processo de internacionalização.

Referem ainda os mesmos autores, que o aumento e/ou diminuição do risco está estreitamente ligado ao aumento da incerteza, produto de fatores externos e incontrolláveis pela empresa, entre eles, a instabilidade política, a instabilidade económica, as oscilações nas taxas de câmbio e as alterações legislativas na regulação dos mercados.

Como aspetos negativos consideráveis, que influenciam a decisão de internacionalizar, Martins (2011), refere a falta de conhecimento de mercados potenciais e a falta de pessoal qualificado na área. Identifica fatores considerados uma verdadeira obstrução ao processo de internacionalização, sendo as:

- Perspetivas internas e externas: por um lado, as barreiras internas, as carências de âmbito interno à organização; por outro lado, as barreiras externas dizem respeito à dificuldade do mercado em que estão inseridas;
- Perspetivas domésticas e estrangeiras: as barreiras domésticas estão associadas aos problemas encontrados no país de origem; já as barreiras estrangeiras, estão relacionadas com dificuldades nos mercados internacionais para onde a empresa quer desenvolver a sua atividade internacional.

O mesmo autor refere ainda, que na sua perspetiva, se podem aprofundar quatro categorias distintas, entre as quais:

- Internas domésticas: que se resumem as barreiras verificadas no país;
- Externas domésticas: que derivam de problemas no mercado interno e que a empresa não consegue controlar;
- Internas estrangeiras: que se relacionam com a capacidade do planeamento e estratégia na campanha de marketing no mercado externo;
- Externas estrangeiras: que surgem dos problemas que ocorrem nos mercados internacionais dos quais as empresas não têm controlo.

Hollensen (2011), divide as barreiras à internacionalização, tendo em conta os seguintes riscos:

- Riscos de Mercado: Dificuldades face à concorrência no mercado externo, diferenças culturais e linguísticas; dificuldades no acesso aos canais de distribuição mais eficazes, diferenças nas especificações dos produtos nos mercados externos;
- Riscos Comerciais: Dificuldade de obtenção de financiamento, taxas de câmbio, meios de pagamento não garantidos, atrasos e/ou estragos na expedição ou distribuição da mercadoria;
- Riscos Políticos: Restrições dos mercados externos, controlo sobre as trocas comerciais (impostos), valor da moeda local elevado face à moeda do país de destino.

Hollensen (2011), analisou ainda as barreiras à internacionalização, agrupando-as em:

- Gestores e estrutura, com competências para internacionalizar a empresa e estruturas que sustentem a decisão;
- Gestão de equipas, dado que, por vezes, as empresas não possuem quadros especializados para o mercado externo;
- Culturais, relacionadas com as diferenças de cultura do país de origem e de destino;
- Marketing (dificuldade em atingir o público-alvo);
- Logística (barreiras no processo e canais de distribuição);
- Monetários, em que se verifica que os investimentos são mais elevados quanto maiores forem os compromissos;
- Tecnológicos (tecnologia de informação e de produção).

1.5 | Teorias e Modelos da Internacionalização

São várias as teorias desenvolvidas no sentido de melhor se compreender os processos de internacionalização das empresas. Buckley e Gahuri (1993), dividem a investigação sobre o tema da internacionalização em três etapas: 1950-1970, centrada na explicação dos fluxos de investimento direto estrangeiro; 1970-1990, relativa à estratégia e organização das multinacionais; 1990 até à atualidade, sobre as movimentações no âmbito da globalização.

Realçam os autores, Johanson e Vahlne (2009) e Knight, Gary e Liesch (2016), a pertinência dos relacionamentos no mercado, uma vez que as inovações tecnológicas, evoluções nas técnicas de gestão e mudanças em geral, afetam todos os mercados. É relevante ter presente, que não existe apenas uma única teoria que possa explicar a internacionalização,

no que concerne aos modelos de internacionalização e que são apontadas limitações a todos os trabalhos existentes na área, dado que, por um lado, a maior parte destes modelos foram criados tendo como objetivo a internacionalização de grandes empresas e, por outro, as mudanças económicas em que as pequenas e médias empresas ganharam protagonismo, concluiu-se pela não existência de uma corrente teórica, que esclareça consideravelmente os processos de internacionalização.

Rugman (2010), referem que a teoria da internacionalização defende que as empresas multinacionais desempenham um mecanismo facultativo para as organizações de atividades de valor acrescentado através das fronteiras nacionais, uma vez dependerem de um processo de internacionalização lento e gradual, sendo essencial devido às lacunas do mercado, tal como a interferência governamental ou as incertezas do comprador. Dizem os mesmos autores, que existem outros fatores que persuadem as decisões das empresas relativamente à internacionalização, para além do interesse económico, tais como, o ambiente externo, as características das empresas e as posturas psicológicas dos seus líderes.

Meyer e Santangelo (2011), referem que o modelo de rede de internacionalização é fundamental para a pesquisa de negócios internacionais e para Jansson e Sandberg (2008), as entradas para as redes de mercado internacionais surgem através das relações estabelecidas, podendo ser efetuadas através do comércio, diretamente com os clientes ou através de intermediários, relações essas que poderão ser incorporadas em redes regionais e nacionais.

Referem os autores, Knight, Gary e Liesch (2016), que os fatores prévios que são analisados e influenciam na decisão pela internacionalização são:

- Conhecimento através da experiência;
- Capacidades da organização;
- Vantagens competitivas;
- Incerteza endógena;
- Know-how;
- Tamanho da empresa.

Os mesmos autores, acrescentam ainda:

- Custo: investimento direto no estrangeiro é um modo de entrada muito oneroso, quando comprado com a exportação, que tem um custo menor;
- Características de mercado: custos de produção excessivos ou diferenças culturais grandes;
- Eficiência institucional: país institucionalmente pouco eficiente;

- Ambiente político: fundamental conhecer a história política e a estabilidade do país para onde se quer internacionalizar;
- Investimento direto: decisão de investimento direto ou apostar na exportação;
- Redes estabelecidas no mercado: joint-venture poderá ser a melhor decisão na forma de uma empresa se estabelecer no mercado, permitindo aproveitar o know-how do parceiro local.

Lorga, S. (2003), propõe a segmentação destas em:

- Teorias do comércio internacional;
- Teorias do ciclo de vida do produto;
- Teorias relativas ao comportamento e à gestão das empresas;
- Teorias baseadas nas imperfeições dos mercados, na organização industrial e abordagens dinâmicas da internacionalização.

No processo de internacionalização, as teorias comportamentais ajudam a compreender os processos de internacionalização e as estratégias de relacionamento empresarial, contribuindo para uma melhor gestão e tomada de decisões, num ambiente de negócios dinâmico e globalizado. Focam a sua análise na evolução das empresas por estádios, bem como a sua reação com o exterior e com os outros agentes de mercado (Andersen, 1993). O Investimento Direto Estrangeiro caracteriza-se como a entrada de capital estrangeiro no mercado nacional e é refletido como um dos determinantes do crescimento económico dos países em desenvolvimento e pode inspirar diretamente o crescimento económico, aumentando o nível de emprego e a qualificação da mão-de-obra, pode igualmente contribuir para melhorar a capacidade produtiva e tecnológica de um país. As teorias económicas explicam o processo de internacionalização decorrente das especificidades do mercado, especificidades do produto e vantagens competitivas da empresa. Afirmam que a decisão de entrada num mercado, depende de fatores como o tamanho desse mesmo mercado, da rendibilidade e da acessibilidade (Anderson, 1997). Já as teorias do comércio internacional, justificam a sua existência através das diferenças de preços relativos dos bens dos diversos países. Trata-se da comparação entre fornecedores ou produtores de uma determinada mercadoria, em que os diferenciais de preços resultam de condições de oferta e de procura.

Em síntese, as teorias de internacionalização procuram explicar as formas adotadas pelas empresas para a inserção no mercado internacional, baseadas diversos fatores.

Na tabela seguinte, encontra-se uma síntese das teorias da internacionalização:

Tabela III – Síntese das Teorias da Internacionalização

Teoria	Descrição
Teoria da Internacionalização	Estuda as vantagens económicas para uma empresa se expandir para mercados internacionais. A teoria da internacionalização tenta dar resposta a uma empresa sobre se ela deve ou não internacionalizar as suas atividades (McDougall, Shane & Oviatt, 1994). Assenta em: (i) A empresa irá internacionalizar as operações com um elevado nível de custos; (ii) A empresa só irá internacionalizar-se até ao ponto em que os benefícios do processo são superiores e compensam os custos. Segundo Rugman (2010), a teoria da internacionalização obedece a um processo que é lento e gradual, muito decorrente e resultante de uma aprendizagem organizacional contínua. O ambiente externo, as características das empresas e as atitudes psicológicas dos seus dirigentes, são segundo Axinn e Matthyssens (2002) e Rugman (2010), fatores que igualmente influenciam as decisões das empresas relativamente à internacionalização das atividades. Meyer e Santangelo (2011), consideram que o modelo é essencial para a procura de negócios internacionais, como um processo evolutivo de desenvolvimento de negócios internacionais. Para Rugman (1979), a teoria da internacionalização, é o centro das teorias multinacionais, usando este processo para superar algumas imperfeições dos mercados de capitais e é consistente com outras teorias, como: custos de transação, modelo de Uppsala, paradigma eclético e a teoria das redes. A decisão da internacionalização baseia-se na minimização de custos (McDougall et al., 1994; Rugman, 2010) em que as empresas elegem um modo de se organizar e um local que diminua os custos de transação (Coviello & McAuley, 1999).
Teoria Eclética (Paradigma de OLI)	A teoria eclética foi proposta por Dunning (1973, 1980, 1988, 2001, 2006) e desenhada para explicar o processo de internacionalização das empresas, colocando em destaque os principais aspetos da produção internacional. Defende que, todas as teorias, são incompletas e tem como objetivo explicar o surgimento das empresas multinacionais e qual o motivo que algumas destas conseguem alcançar maior sucesso do que as empresas que se encontram no próprio país. Configura as vantagens de localização, as condições da região/país externo e as vantagens específicas de uma localidade e, tem como objetivo, maximizar benefícios por produzir internamente para a empresa, contribuindo para a aquisição de empreendimentos ou melhoria dos ativos, que conferem vantagens de propriedade. Dunning (2001) agrupa as vantagens específicas da empresa em três tipos e defende que um investimento externo bem-sucedido, deve respeitar um conjunto de vantagens fundamentais – Teoria OLI (Ownerships, Location, Internalisation): (i) Ownerships advantages (vantagens de propriedade): vantagens específicas que uma empresa detém face à concorrência e que derivam da propriedade de um ativo intangível específico (ex.: alta tecnologia, marca própria, eficientes processos de produção, sistemas de comercialização, capacidades de gestão); (ii) Location advantages (vantagens de localização): vantagem relacionada com a escolha da localização para atuar no exterior e relacionam-se com: estabilidade do próprio país, mão-de-obra e matéria-prima mais barata, menores custos de transporte e comunicações, maior integração, assimilação e adaptação ao mercado externo reduzindo, assim, a distância física, a língua e a cultura; (iii) Internalisations advantages (vantagens de internalização): vantagens de incorporação das transações no interior da empresa que ocorrem da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação, da redução da incerteza, do maior controle da oferta e dos mercados, da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios; as vantagens de

	internalização consideram quatro critérios fundamentais de decisão: os recursos, o risco, o controlo e o retorno. O mesmo autor, juntou três formas de entrada a um novo mercado – licenças, exportação e investimento direto, à combinação das vantagens acima apresentadas.
Teoria do Custo de Transação	Refere esta teoria, que a decisão da internacionalização está relacionada com o consentimento da racionalidade económica nos aspetos: produtividade, rentabilidade, lucros, riscos versus retorno (Buckley, 1988; Sánchez & Camacho, 2007). Baseia-se no facto de a produção de bens ou serviços envolver uma sucessão de atividades de preparação, nas quais existem custos de transação e parte do trabalho proposto por Coase (1937). A teoria do custo de transação, segundo Sánchez e Camacho (2007), tem como base de análise: a transação e tem como objetivo: minimizar os custos de transação associados a cada alternativa que se apresentasse. A teoria do custo de transação propõe uma interpretação sobre o funcionamento das empresas e dos mercados, tendo a transação como unidade básica de análise e é definida como o acontecimento, onde um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável, sendo passível de estudo enquanto relação contratual, uma vez que envolve interações e compromissos intertemporais entre os agentes (Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P., 2001).
Teoria da Internalização	Defendem os autores, Coase (1937), Buckley e Casson (1976), Rugman (1979), que as mais valias da internalização estão diretamente ligadas com a capacidade da empresa em evitar as incorreções dos mercados externos e que se baseia na ideia de que uma organização tem a função de integrar transações que o mercado realiza de uma forma ineficaz ou onerosa. A empresa internacionaliza-se passando do processo de exportação para outros mais complexos, garantindo-se que as capacidades e recursos criados no estrangeiro se tornem competências essenciais da empresa (Barney, 1991). O modelo propõe apresentar, que as transações ineficientes ou onerosas devem ser “internalizadas” pela empresa, quando realizadas pelo mercado e propõe trazer as opções para a produção internacional, tal como o licenciamento de uma empresa local ou a exportação a partir do país de origem, por dar destaque na maximização dos lucros através da troca eficiente de produtos intermediários e não na eliminação dos potenciais rivais no mercado do produto final. A ideia central desta teoria, prende-se com o fato das empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente, detendo um conjunto de competências diferenciadas, que lhes garantem superioridade face à concorrência. A teoria da internalização, tem como principais características: (i) Analisar outra forma de corrigir as falhas em matérias-primas, produção e distribuição para além do investimento direto no estrangeiro (Rugman, 1979); (ii) A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa (McDougall et al., 1994); (iii) A empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos (McDougall et al., 1994). Analisa-se o modo de entrada nos novos mercados, enfatizando a distinção entre as soluções baseadas no mercado ou controladas pela empresa, em que a escolha pelo modo de entrada envolve duas decisões interdependentes: a localização e a forma de controlo.
Teoria da Vantagem Competitiva	Porter (1985) elaborou a teoria da vantagem competitiva, conduzindo a uma nova perspetiva e abordagem à empresa face à sua concorrência, surgindo a necessidade de a empresa aclarar, como é que pode se destacar num mercado competitivo. A estratégia sugerida pela empresa, pode estimular e determinar o sucesso competitivo, sendo a empresa capaz de oferecer aos seus clientes benefícios superiores, quando comparado com os dos seus concorrentes. Menciona que, cada país, se deve especializar na produção que tenha menor custo, com o objetivo de a expor e deverá importar os bens cuja produção implica um maior custo. Assim, define Porter (1990): (i)

	Vantagem competitiva: estratégia ou característica que coloca a empresa em posição de destaque e que daí resulta a vantagem perante a concorrência; (ii) Vantagem competitiva sustentável: distingue-se da mesma forma da vantagem competitiva, contudo esta é duradoura, ou seja, difere temporalmente. Segundo Porter, os recursos podem obter diversas formas, tais como: (i) Know-How: saber fazer requer experiência e sabedoria e pode levar muito tempo a alcançar; (ii) Patentes: serviço ou produto patenteados com o objetivo de os lucros e direitos reverterem para a empresa criadora; (iii) Nicho de mercado: conjunto de clientes definidos, em que a empresa satisfaz esse grupo-alvo restrito com pedidos específicos; (iv) Nome e prestígio da Marca: associação da marca ao prestígio na mente do cliente final, pode levar a que o cliente se predisponha a pagar mais por um serviço ou produto que noutra a menores custos. É um processo demorada e moroso, podendo levar muitos anos até se conseguir um determinado estatuto e reputação de marca. Estas abordagens permitem-nos concluir sobre a existência de múltiplos modos para se tentar alcançar o sucesso, mas este só se alcança com a combinação do que a empresa tem, com o meio que a circunda e com a estratégia que define.
Teoria do Ciclo de Vida do Produto	A teoria do ciclo de vida do produto explica a deslocalização das multinacionais de mercados mais desenvolvidos, para mercados menos desenvolvidos. Teixeira e Diz (2005) descrevem o modelo como as relações entre o ciclo de vida do produto, o comércio internacional e o investimento. Sánchez e Camacho (2007), defendem que o fator localização da produção de determinados tipos de produtos pode ser fulcral consoante o seu ciclo de vida e concluem que estes passam pelas seguintes fases sucessivas: (i) Lançamento do Produto: registo das exportações em pequena escala para outros países; (ii) Crescimento do Produto: deslocalização parcial ou total da fabricação para países estrangeiros, sempre que o custo de transporte ou as barreiras aduaneiras sejam suficientemente elevados para justificar a descentralização da produção; (iii) Maturidade: transladação da fabricação para países em vias de desenvolvimento para obter certas vantagens nos custos; (iv) Declínio: procura cresce nos países em desenvolvimento, que é onde se fabrica maioritariamente o produto e a partir de onde se exporta para os países desenvolvidos.
Teoria das Imperfeições de Mercado	Kindleberger (1969) e Hymer (1976) concluíram que, o forte de uma empresa ao explorar novos mercados advém das vantagens que detém no seu mercado. Uma empresa estrangeira, necessita de tempo e da experiência para entrar num novo mercado e entra em desvantagem face às que já lá existem, ao entrar nesse mesmo mercado, que desconhece. Referem ainda que, a teoria das imperfeições de mercado, associa a existência de multinacionais às imperfeições do mercado. Defende esta teoria, que as incorreções existentes no mercado e a diferenciação que uma empresa pode alcançar, são fatores que se podem considerar como vantagens comparativas, sendo estas consideradas como impulsionadores do IDE. Kindleberger (1969), Caves (1971) e Hymer (1976) defendem na teoria das imperfeições do mercado, que a motivação para as empresas se internacionalizarem resulta de deterem pontos fortes no mercado interno, que visam explorar e rentabilizar em mercados externos, cujas imperfeições poderão ser: (i) Imperfeições nos mercados de bens/produtos: falhas nas marcas, competências de marketing, diferenciação do produto; (ii) Imperfeições nos mercados de fatores: capacidades exclusivas de obtenção de recursos, skills de gestão e tecnologia; (iii) Imperfeições na concorrência devido à economia interna e externa: dada às economias de escalas, tais como produto com características semelhantes, mas com preços com elevada diferença de amplitude; (iv) Imperfeição na concorrência devido às políticas governamentais que visam atrair o investimento.

Teoria de Uppsala	A teoria do Modelo de Uppsala foi criada pelos autores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), onde apresentam a internacionalização como um processo que envolve uma evolução gradual e contínua, através do qual as empresas adquirem experiência e conhecimento, progredindo gradualmente no seu envolvimento e comprometimento de recursos com o mercado externo. Johanson e Vahlne (1977), dizem que o conhecimento e o compromisso com o mercado afetam as resoluções e a forma como as atividades são concretizadas, isto é, o conhecimento acumulado pelas empresas e o compromisso com os mercados internacionais, influem as suas estratégias e operações. A Teoria do Crescimento da Empresa explica a expansão de uma empresa de forma gradual, tendo em conta as capacidades de gestão, a experiência, a incerteza e o risco, retratando o crescimento como um processo dinâmico e a Teoria Comportamental da Empresa destaca etapas para o processo de tomada de decisão e enfatiza a importância da análise sequencial para evitar a incerteza, permitindo aguardar que esta desapareça com o desenrolar dos acontecimentos e com a aprendizagem ao longo do tempo. As duas teorias, proporcionaram uma base sólida para o desenvolvimento do Modelo de Uppsala, que se tornou uma abordagem amplamente utilizada para compreender a internacionalização das empresas. Segundo, os autores, existem três pressupostos para o desenvolvimento da teoria de uppsala: (i) Falta de conhecimento de uma empresa que se queira internacionalizar (maior complexidade num processo de internacionalização); (ii) Conhecimento que uma empresa adquire ao longo do processo (vital para a sua continuidade futura); (iii) Entrada e inserção dos recursos são feitas de forma progressiva e gradual. Concluíram ainda os mesmos autores, pela existência de quatro níveis distintos e sequenciais, que chamaram de “processo em cadeia” ou “establishment chain” para a internacionalização e que são: (i) Primeira fase: exportações não regulares ou indiretas de entrada num novo mercado, que não detém riscos elevados nem muitos custos associados para a empresa; (ii) Segunda fase: exportação direta através de agentes ou representantes independentes, a representação do produto nesse país fica por conta de outra empresa, pelo que se perde alguma independência e algum poder de como o produto chega ao consumidor final, apesar de ainda não haver nem muitos riscos, nem custos associados; (iii) Terceira fase: engloba o deslocar físico da empresa, marcando a sua presença através de subsidiárias nos novos mercados, mantendo a identidade e imagem pretendida para os seus clientes; contudo com maiores custos, pelo que terá de ter a seu favor uma forte probabilidade de sucesso; (iv) Quarta fase: investir diretamente no estrangeiro, via deslocação das unidades produtivas para o mercado externo; requer um forte investimento que em contrapartida irá reduzir substancialmente os encargos da empresa. De acordo com a teoria do modelo de Uppsala, existem outros estágios na internacionalização de uma empresa: (i) Estabelecimento de subsidiárias; (ii) Cooperação estratégica; (iii) Diversificação global.
Teoria das Redes	A Teoria das Redes nasce da evolução do Modelo de Uppsala, em que Johanson, J. e Mattsson, L.-G. (1988) desenvolveram a visão das redes, sugerindo mudanças significativas, essencialmente sob o ponto de vista do comportamento das empresas, do ambiente económico e da fronteira de investigação. A teoria das redes descreve os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas, contribui para reduzir a distância psíquica entre os mercados e remete-nos para o trabalho em rede, onde todos os pontos internos e externos da empresa estão interligados entre si e a força da empresa consiste exatamente na forma como consegue promover esse relacionamento. Na rede externa incluem-se os parceiros de negócios, tais como fornecedores, centros de I&D, clientes, concorrentes, entre outros (Andersson et al., 2002), na essência tudo o que rodeia a empresa, mas sobre o qual esta não detém qualquer tipo de influência. Vão-se desenvolvendo e

	mantendo essas relações comerciais, que poderão perpetuar-se ao longo do tempo e tornar-se duradouras. A rede interna é o relacionamento entre as subsidiárias e sucursais e a forma como se interligam (Bjorkman et al., 2000). A organização, ao desenvolver o seu processo de internacionalização, pode fazê-lo através da rede que possui com os parceiros externos, garantindo assim a sua posição no mercado externo, que pode ocorrer de três modos: (i) Extensão: quando a empresa é impulsionada pelos outros parceiros a entrar para atingir uma posição numa rede internacional, onde pode estabelecer contactos em diversas redes nacionais e interagir com outros parceiros; (ii) Penetração: quando há a obrigação de expandir ou aumentar os seus recursos nos mercados onde já está posicionada; (iii) Integração internacional: através do papel das subsidiárias ao cooperar em rede noutros países, estas atividades internacionais desempenham um papel fulcral no compromisso da empresa nos mercados estrangeiros.
Teoria da Reação Oligopolista	O modelo explica como as empresas reagem às ações de outras empresas do mesmo setor, especialmente quando se trata de investimentos em mercados estrangeiros. A teoria parte do pressuposto de que as empresas oligopolistas, ou seja, aquelas que atuam em mercados com poucos concorrentes relevantes, têm uma forte interdependência nas decisões estratégicas. Isto significa que as ações de uma empresa podem influenciar diretamente as decisões de outras empresas concorrentes (Charles F. Knickerbocker, 1973). A dinâmica de reações oligopolistas pode levar a um crescimento acelerado de investimentos em mercados estrangeiros em determinados momentos, seguido de períodos de menor atividade. Refere ainda o mesmo autor, que as empresas ao entrarem num mercado novo, poucas se arriscam a ter um comportamento pioneiro, e de forma a reduzir a incerteza e limitar o risco, elas optam por imitar as rivais.
Teoria da Inovação	No seguimento do modelo de Uppsala, Anderson (1997) desenvolve o modelo de inovação (I-Model), que descreve a internacionalização através da introdução incremental da inovação e identifica um padrão de operações relacionado com incertezas ao nível dos mercados internacionais, do fraco conhecimento desses mercados e da própria tomada de decisão. O modelo de inovação é um modelo de estágios, onde cada um representa uma inovação da empresa (Anderson, 1997) em tecnologia, métodos ou processos. Reid (1983) já tinha elaborado um modelo que identificava os estágios descritos na teoria de Anderson, em que cada um deles se caracteriza por variáveis específicas da empresa e do tomador de decisão. Os estágios apresentam a seguinte sequência: Estágio 1: Reconhecimento de exportação; Estágio 2: Intenção de exportação; Estágio 3: Tentativa de exportação; Estágio 4: Avaliação da exportação; Estágio 5: Aceitação da exportação. O modelo defende a ideia de que a internacionalização é um processo de inovação empresarial, usualmente adotado por pequenas e médias empresas, que se utilizam primariamente da exportação direta e indireta como forma de internacionalização (Cavusgil, 1980) e (Gankema, Snuif & Zwart, 2000).
Born Global	McDougall, Shane e Oviatt (1994) compararam o desenvolvimento das Born Globals com a Teoria do Poder de Mercado, Teoria do Ciclo de Vida do Produto, Modelo de Uppsala, Teoria da Reação Oligopolística e Teoria da Internalização, e concluíram que o seu processo de formação não é explicado pelas teorias existentes no campo dos negócios internacionais. Em estudos semelhantes, Bell, McNaughton e Crick (2003) concluíram que nem a Teoria de Uppsala nem a Teoria das Redes explicam completamente o processo de internacionalização das Born Globals. Gabrielsson e Kirpalani (2004) definem as Born Globals como empresas que desde a sua criação seguem a visão de se tornarem globais e que normalmente não dedicam um período inicial de atividade em mercados domésticos. Madsen (1997), sugere que as Born Global podem aparecer graças a três aspetos fundamentais: (1) Novas condições de mercado, que geram uma

	nova oportunidade de negócio, (2) desenvolvimento tecnológico em áreas como produção, transporte e comunicação e (3) competências mais refinadas e elevadas por parte das pessoas, incluindo neste grupo o fundador/empreendedor que começou o negócio.
Teoria das Redes Industriais	Esta teoria concentra-se na forma como as empresas se relacionam e interagem em redes de negócios complexas. Nesta perspectiva, as empresas são vistas como parte de uma rede maior de interações e parcerias, em vez de entidades isoladas. A teoria destaca a importância dos relacionamentos, laços e conexões entre empresas, fornecedores, clientes e outras partes interessadas. Nas redes industriais, as empresas desenvolvem relações duradouras e interdependentes, trocando recursos, informações e conhecimento. Essas conexões podem ser tanto formais (como alianças estratégicas e joint-ventures), quanto informais (como acordos tácitos ou baseados em confiança). De acordo com Coviello e McAuley (1999), quando se aplica a teoria das redes industriais à internacionalização, a empresa é observada sob o ponto de vista das relações entre organizações e pessoas. Assim, uma rede compreende conjuntos de duas ou mais relações de troca interligadas (Easton, 1992). A longo prazo, pertencer a uma rede permite uma flexibilidade mútua, o uso conjunto de conhecimentos técnicos e económicos e a assunção coletiva de custos e riscos (Bachmann, 1999). As relações facultam a oportunidade e motivação para a internacionalização, transformando-se em pontes para os mercados externos (Sharma, Nayagam & Chung, 2012). A internacionalização é, assim, resultado da externalização multilateral através de redes de negócio e sociais (e não da internalização). O fenómeno da internacionalização resulta do estabelecimento e desenvolvimento de posições da empresa face a parceiros que estejam em redes estrangeiras. O grau de internacionalização pode ser medido pelas posições detidas pelos parceiros da rede em que a empresa está sendo que se os parceiros estiverem muito internacionalizados, maior o grau de internacionalização da rede.
Teoria dos Estágios	A teoria dos estágios de internacionalização é um modelo conceptual que procura explicar como as empresas se desenvolvem e expandem internacionalmente ao longo do tempo. Esta teoria foi desenvolvida por diversos estudiosos e académicos, como Vernon (1966), Johanson e Vahlne (2009), entre outros. Analisa a internacionalização e a evolução das empresas em estágios sequenciais. Segundo esta teoria, as empresas passam por diferentes etapas ao se internacionalizarem, e cada estágio é caracterizado por certos comportamentos, decisões e níveis de envolvimento no mercado internacional. Os estágios podem variar dependendo do autor ou abordagem específica, mas em geral, eles seguem uma sequência que pode incluir: Estágio 1: Reconhecimento de exportação - A empresa mostra interesse em explorar oportunidades de exportação, mas ainda não está comprometida. Estágio 2: Intenção de exportação - A empresa demonstra intenção clara de entrar nos mercados internacionais e começa a buscar informações relevantes. Estágio 3: Tentativa de exportação - A empresa inicia as atividades de exportação em pequena escala para testar os mercados internacionais. Estágio 4: Avaliação da exportação - A empresa avalia os resultados das suas exportações iniciais e considera a expansão. Estágio 5: Aceitação da exportação - A empresa está plenamente comprometida com a internacionalização e possui uma parte significativa das suas vendas provenientes do mercado internacional. Esta teoria surge para colmatar as lacunas das pesquisas da internacionalização, apenas nas grandes empresas e em grandes investimentos internacionais. Segundo Melin (1992), o processo de internacionalização é visto como um processo gradual que se desenvolve em estágios.

Fonte: Elaboração própria

1.6 | Modos de Entrada nos Mercados Externos

A entrada no mercado externo é descrita como uma combinação institucional, que permite que a empresa entre no mercado com os seus produtos, tecnologia, recursos humanos, gestão e outros recursos (Root, 1994). A escolha da modalidade de entrada reflete os objetivos da empresa em termos de recursos e controlo, pois esta escolha afeta a transferência de conhecimentos e a criação de valor dentro da organização (Descotes & Walliser, 2009).

A escolha da modalidade de entrada é uma das decisões mais críticas no momento da expansão internacional, pois tem fortes implicações no controlo da organização, no risco envolvido e no comprometimento de recursos, tornando-a uma decisão crítica de gestão. É de interesse particular no que diz respeito às PME, em comparação com as grandes empresas, porque na maior parte dos casos, essas decisões representam a primeira fase do processo de internacionalização, uma vez que há menos recursos, o que torna qualquer investimento ainda mais arriscado (Descotes & Walliser, 2009).

No que respeita a relacionamentos, Zhang, Zhang e Liu (2007), referem a relevância da cadeia de valor e fornecimento no modo de entrada, manutenção ou evolução das empresas, que já se encontram no mercado internacional. Concluem que as novas empresas, ao entrarem num novo mercado, preferem optar pela venda direta ao consumidor quando a concorrência não é elevada. Contudo, quando a concorrência é alta, essas empresas têm de criar boas relações com outros *players* da cadeia de valor, conseguindo assim fornecer uma boa proposta de valor ao consumidor. Os autores afirmam que o modo de entrada está diretamente dependente do valor do produto fornecido pela empresa, do serviço prestado e das relações estabelecidas nas diversas etapas da cadeia de valor, bem como da forma como são desenvolvidas e geridas. Neste mesmo contexto, Zhang, Zhang e Liu (2007), reforçam a relevância das relações na cadeia de valor, especialmente no que respeita a preços e alianças a criar e desenvolver, permitindo reforçar a posição de quem já está no mercado e proteger-se de novos entrantes, sendo um instrumento útil para qualquer interveniente.

Lu e Beamish (2001) referem que as PME investem de forma diferente das empresas multinacionais (EMN). As PME decidem por investir recorrendo à exportação ou outros modos de entrada não baseados no capital, procurando ser flexíveis e reativas às necessidades e exigências dos mercados (Buckley e Casson (1976); Rugman (1979, 1981), Hennart (1991); Brouthers & Nakos, 2004; Gassmann & Keupp, 2007), citados por Knight, Gary e Liesch (2016), referem que as EMN preferem optar por deter ou controlar e internalizar os recursos existentes.

As escolhas de entrada no mercado externo são difíceis de mudar sem perdas consideráveis de tempo e dinheiro, conforme apontado por Root em 1994. A modalidade de entrada usada pode ter um impacto profundo no sucesso das operações internacionais. A medida que as empresas colaboram com empresas locais nos novos mercados, é uma dimensão fundamental da decisão da modalidade de entrada, que tem um impacto direto no grau de controlo, no compromisso, risco e partilha dos ganhos, como referido por Zhang, Zhang e Liu (2007). As empresas podem colaborar com as empresas locais, através de licenciamento, franchising, alianças estratégicas ou joint-ventures. Por outro lado, podem optar por não se envolver em colaboração permanente, tendo a opção de internalizar a produção e promover os produtos inteiramente dentro da estrutura da própria organização ou, ainda, produzir internamente para posterior, exportação como modo de comercialização (Zhang, Zhang e Liu, 2007).

De acordo com Masum et al. (2008), os modos de entrada dependem do tamanho da empresa, da idade, dos recursos, do compromisso para o mercado e do próprio mercado. Cada um dos modos de entrada possui desvantagens e vantagens que fazem com que a empresa analise a sua própria maneira de como dirigir-se para o exterior. A escolha do modo de entrada no mercado externo é uma decisão crítica para o sucesso das operações internacionais de uma empresa. Cada empresa deve analisar os seus próprios fatores internos e externos para tomar uma decisão informada sobre como abordar a sua expansão no mercado internacional.

Hill (2007), sugere três decisões básicas de entrada que devem ser consideradas, antes de uma empresa decidir expandir-se para o mercado externo:

a) Que mercado: a empresa deve analisar quais os mercados mais atraentes, procurando um equilíbrio entre benefícios, custos e riscos.

b) Quando vai para o exterior: o timing de entrada pode ser estratégico e influenciar o sucesso da internacionalização. Existem duas abordagens principais:

- Primeiro a mover-se (First Mover): a empresa é pioneira no mercado internacional, entrando antes dos concorrentes (pode proporcionar vantagens, mas pode trazer custos elevados e riscos).
- Participantes mais atrasados (Followers): as empresas estabelecem-se no mercado estrangeiro após os pioneiros (procuram aprender com as experiências dos pioneiros, evitando alguns riscos, mas podem enfrentar maior concorrência).

c) A escala: a empresa pode optar por entrar no mercado numa escala grande ou pequena, dependendo do compromisso e dos recursos que está disposta a investir. A entrada numa escala grande, envolve uma rápida expansão e requer recursos significativos. Já a entrada

numa escala pequena, permite à empresa aprender gradualmente no novo mercado, com menos exposição e menor compromisso de recursos.

Uma estratégia de entrada num mercado internacional é, de facto, um plano complexo e complicado. Segundo o autor Root (1994), a estratégia de entrada seleccionada estabelece os objetivos, a missão, os recursos e as políticas, que irão conduzir as operações internacionais da empresa durante um período de tempo suficiente para alcançar um crescimento sustentado nos mercados escolhidos. Ao entrar num novo mercado, as empresas deparam-se com as seguintes questões-chave:

1. Quando se internacionalizar?

A decisão entre ser o primeiro a entrar ou entrar mais tarde num novo mercado pode ter um forte impacto nas pretensões da empresa no novo projeto. A envolvente do mercado-alvo, bem como a estratégia da empresa para o mesmo, devem ser tidos em conta no momento de tomada de decisão.

O inicial caracteriza-se por ser o primeiro *player* no mercado com um novo produto, o primeiro a chegar a um novo mercado específico ou área geográfica. No entanto, ser pioneiro é apenas o começo de uma complexa estratégia, na qual a vantagem inicial tem que ser defendida dos seguidores de forma a manter-se à frente da competição. O inicial, com a sua presença distintiva no mercado, precisa de estar em posição de reagir ou antecipar potenciais entrantes e aumentar as barreiras aos mesmos. As principais vantagens de ser o primeiro a chegar ao mercado, passam pela competitividade ganha ao introduzir um produto ou um serviço num novo mercado, a liderança tecnológica, a oportunidade de construir lealdade à marca, ou a liberdade para criar barreiras à entrada. No entanto, ser pioneiro também suporta algumas de desvantagens tais como, custos elevados a nível tecnológico, de I&D, custos para estabelecer um canal de distribuição, ou para traçar uma estratégia de Marketing. Há que referir que a lealdade dos "first time buyers" é normalmente fraca, a rápida mudança tecnológica permite aos seguidores reduzir a desvantagem e os atributos ou o know-how dos iniciais podem ser copiáveis, perdendo-se a vantagem associada.

Por outro lado, os que entram tardiamente, são usualmente os que entram no mercado, com produtos e/ou serviços melhorados ou reproduzindo o inicial. Os tardios, normalmente até trabalham sob as mesmas linhas, no entanto, são ligeiramente mais lentos ou adotaram deliberadamente uma política de deixar outra empresa experimentar o mercado primeiro. Ao não serem o primeiro a chegar ao mercado, os custos de I&D são mais reduzidos, aproveitando o que foi feito pelos competidores pioneiros.

A decisão de quando e como entrar num novo mercado é uma escolha estratégica que deve ter em conta as vantagens e desvantagens de ser o primeiro a entrar ou entrar mais tarde. Cada abordagem possui as suas próprias implicações e requer uma análise cuidadosa do mercado, da concorrência e dos recursos disponíveis da empresa.

2. Como se internacionalizar?

Entrar em larga escala ou em pequena escala, depende dos recursos da empresa e do seu comprometimento. O sucesso da entrada num novo mercado está muitas vezes subjacente à escolha de estratégia de entrada. O modo de entrada é um arranjo institucional para organizar e conduzir transações comerciais de âmbito internacional, ou seja, a decisão sobre a forma de entrar no mercado. No entanto, cada modo de entrada tem as suas próprias vantagens e riscos. Assim, a decisão sobre qual o modo de entrada a escolher, depende dos fatores internos relacionados com os pontos fortes e fracos da empresa. Anderson e Gatignon (1986), sublinharam que a escolha do modo de entrada determina o nível de comprometimento com os recursos, risco e controlo que uma empresa aceita ter na atividade do mercado alvo. Segundo Root (1994), a seleção da forma de entrar num novo mercado depende de várias variáveis que se podem organizar em três grupos:

1. Fatores internos à empresa (incluindo os produtos, timing, a intensidade tecnológica e recursos);
2. Fatores do mercado alvo (incluindo a dimensão do mesmo, a estrutura competitiva, os custos de produção, os consumidores e a mão-de-obra);
3. Envolvente do mercado alvo (incluindo a estrutura económica, as políticas públicas, a distância geográfica, a performance económica do país e os fatores socioculturais).

De seguida, encontra-se uma tabela com a síntese sobre a seleção da forma de entrar num novo mercado, segundo Root (1994).

Tabela IV – Síntese da Seleção da Forma de entrar num novo Mercado

Fatores da Empresa: ▪ Recursos ▪ Produto/atividade ▪ Compromisso ▪ Intensidade tecnológica ▪ Timing	Mercado Alvo: ▪ Potencial de mercado ▪ Trabalho ▪ Custos de produção ▪ Concorrência ▪ Consumidores	Envolventes do Mercado Alvo: ▪ Orientações políticas ▪ Políticas governamentais ▪ Estrutura económica ▪ Performance do país
--	---	---

Fonte: Adaptado de Shama (2000)

O modo de entrada num mercado internacional depende ainda das regras estabelecidas pelas entidades reguladoras do mercado em causa e permite organizar e conduzir os negócios da empresa neste mercado. O modo de entrada possibilita a entrada dos recursos da empresa no mercado de destino, designadamente, serviços, conhecimentos, capacidades e tecnologias (Chen & Messner, 2009). A decisão da forma que mais se adequa ao projeto reveste-se de especial importância para assegurar a performance da empresa no novo mercado (Chen & Hu, 2002; Chen & Messner, 2009; Ozorhon, Arditi, Dikmen & Birgonul, 2010).

Depois da decisão de entrar num mercado, o passo seguinte prende-se com encontrar a forma mais apropriada para entrar nesse mercado, considerando as características do mesmo, da empresa e a estratégia delineada pela mesma. Segundo o autor Root (1994), podemos classificar as formas de entrada em mercados internacionais em três grupos:

- No primeiro grupo, enquadra-se a exportação (produção fora do país alvo), sendo, de seguida, transportada a mercadoria;
- No segundo grupo, enquadram-se as entradas contratuais em que, como o nome indica, a empresa se associa a outras pela via contratual, existindo partilha de know-how, técnicas e recursos;
- No terceiro grande grupo, surge o investimento direto no estrangeiro no qual a empresa detém total controlo sobre os seus recursos, cuja transferência para o país de destino tem como objetivo a produção e venda local.

De seguida, encontra-se uma tabela com a síntese dos modos de entrada no mercado externo, segundo Root (1994).

Tabela V – Síntese dos Modos de Entrada segundo Root

Exportação	- Direta - Indireta - Cooperativa
Acordos Contratuais	- Licenciamento - Franchising - Subcontratação - Joint-venture - Alianças estratégicas
Investimento Direto	- Aquisições e fusões - Investimento de raiz

Fonte: Adaptado de Teixeira e Diz (2005)

1.6.1 | Exportação:

A exportação é a forma mais frequente e menos onerosa para entrar em novos mercados internacionais e, posteriormente, evoluir para outras modalidades. A exportação é a

comercialização de produtos e/ou serviços para além das fronteiras. As empresas estabelecem acordos comerciais com empresas estrangeiras com o objetivo de exportarem produtos e serviços, a fornecedores e clientes. A exportação é a fórmula mais utilizada pelas empresas nos seus processos de expansão internacional (Salomon & Shaver, 2005). Este modo de entrada reveste-se de menos custos e riscos, servindo muitas vezes como teste, para o processo de decisão das empresas avançarem para um modelo mais complexo e definitivo.

A decisão pelo modo de entrada é muito importante para o sucesso e desempenho da empresa exportadora, especialmente no caso das PME, sendo fundamental para que possam executar as suas operações num país emergente (Kotabe & Helsen, 2010). As empresas, segundo os mesmos autores, podem escolher entre os seguintes tipos de exportações:

- Exportação direta: a empresa estabelece o seu próprio departamento de exportação e vende os seus produtos através de um intermediário localizado no mercado externo. Implica um maior envolvimento por parte da empresa, portanto, um maior risco, mais controlo sobre o desempenho das atividades internacionais e um bom acesso aos recursos de conhecimento nos mercados de exportação;
- Exportação indireta: acontece quando a empresa decide vender os seus produtos no mercado externo através de intermediários independentes. A empresa desenvolve as suas atividades de produção ligadas com o marketing no país de origem da empresa, sem fazer qualquer investimento e sem estar presente no país-alvo;
- Exportação cooperativa: verifica-se quando as empresas não estão dispostas a comprometer os recursos para criar a sua própria rede de distribuição, mas desejam ter algum controlo nas operações no exterior. Uma das formas mais populares de exportação cooperativa ocorre quando a empresa utiliza a rede de distribuição no exterior de outra empresa para a venda dos seus produtos no mercado externo.

A tabela seguinte, apresenta as vantagens e desvantagens dos tipos de exportação, quer seja direta, ou indireta, segundo os autores Kotabe e Helsen, 2010.

Tabela VI – Vantagens e Desvantagens dos Tipos de Exportação

	Vantagens	Desvantagens
Direta	- Maior informação sobre o mercado; - Maior controlo sobre os canais de distribuição; - Controlo total ou parcial do plano estratégico de marketing; - Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis.	- Maiores dificuldades de penetração inicial; - Maiores custos de estrutura; - Maiores riscos; - Domínio de informação e documentação processual.
Indireta	- Inicialmente a uma maior facilidade de penetração; - Menores custos de representação; - Perceção de riscos inferiores.	- Menor controlo e informação sobre o mercado; - Ausência de estratégias de entrada.

Fonte: Adaptado de Simões (2013)

1.6.2 | Acordos Contratuais:

Os modelos presentes neste grupo são veículos para a transferência de conhecimento e habilidades. O parceiro local não é detido completamente pela empresa, no entanto, a propriedade e o controlo podem ser partilhados. Nestes modelos de parceria, a empresa estrangeira associa-se com uma empresa local no país-alvo para realizar as suas operações. Esta forma de entrada é conhecida como "Joint-Venture" ou "Aliança Estratégica". Nas "Joint-Ventures", as empresas colaboram e investem recursos para criar uma nova entidade que será detida e gerida em conjunto. Ambos os parceiros partilham os riscos e benefícios do negócio. Esta abordagem permite que a empresa internacional aproveite o conhecimento local, a experiência de mercado e os recursos da empresa parceira. Ao mesmo tempo, a empresa local pode beneficiar da experiência, tecnologia e recursos da empresa estrangeira (Dunning, 2000).

A natureza da propriedade e do controlo pode variar em diferentes "Joint-Ventures". Em alguns casos, a participação pode ser dividida igualmente, enquanto noutros, uma das partes pode deter uma participação maioritária. Esta divisão de propriedade e controlo é geralmente determinada por meio de negociações entre as partes envolvidas. As "Joint-Ventures" podem ser uma estratégia vantajosa para entrar em mercados estrangeiros, especialmente quando há restrições legais ou culturais para a propriedade total por parte de empresas estrangeiras. Além disso, esta forma de parceria pode reduzir os riscos associados à entrada num novo mercado, partilhando custos e responsabilidades. No entanto, é importante que as empresas envolvidas estejam alinhadas nos seus objetivos e estratégias, e que haja uma comunicação e colaboração efetivas para garantir o sucesso da "Joint-Venture". A gestão adequada das diferenças culturais e a definição clara das responsabilidades de cada parceiro são essenciais para o bom funcionamento deste modelo de internacionalização (Kotabe & Helsen, 2010).

Licenciamento

O licenciamento é um acordo em que a empresa concede a outra entidade, o direito de utilizar determinados conhecimentos e/ou explorar direitos de propriedade industrial, mediante pagamento, geralmente expresso através de royalties (Kotabe & Helsen, 2010). Estes contratos podem incluir a prestação de assistência técnica, serviços de engenharia e/ou formação de pessoal (Simões et al., 2013). O licenciamento tem-se mostrado um meio muito rentável para a entrada em mercados estrangeiros, dado trazer maiores benefícios às empresas que possuem poucos recursos próprios ou meios para investir, possibilita um rápido acesso e penetração em mercados globais (Kotabe & Helsen, 2010).

Desvantagens do licenciamento: (i) uma vez que as receitas provenientes deste acordo podem ser menores em relação a outros modos de entrada, como a exportação. O licenciado pode não estar totalmente comprometido com o produto ou a tecnologia do licenciador, ou seja, a falta de entusiasmo por parte do titular da licença pode limitar o potencial de vendas do produto (Kotabe & Helsen, 2010); (ii) outros riscos decorrentes do licenciamento incluem a possibilidade de ocorrer uma falta de pagamento, a incapacidade de produzir em tempo útil, a qualidade ou o volume desejado e a perda de controlo da comercialização do produto (Mottner & Johnson, 2000). Um acordo de licenciamento pode gerar um futuro concorrente.

Franchising

De acordo com os autores Cateora e Graham (1996) e Viana e Hortinha (2005), o franchising é uma forma específica de licenciamento em que o franchisador licencia franquisados para comercializarem ou produzirem um produto/serviço, seguindo o modelo de negócio estabelecido pelo franchisador.

O franchisador fornece ao franquisado o direito de utilizar uma marca registada, um nome, o know-how e oferece apoio contínuo através de serviços como publicidade, formação, apoio na gestão, estudos de mercado e conceção do espaço. Em troca, o franquisado paga uma taxa, que pode ser um valor fixo inicial (direito de entrada) e/ou uma percentagem sobre as vendas ou lucros obtidos com o negócio (royalties). Para Simões (1997), quatro elementos caracterizam um franchising: (i) a imagem de marca, (ii) o conceito de negócio, (iii) o território definido, (iv) a relação continuada (apoio técnico, logístico e promocional por parte do franchisador).

Como principais vantagens deste tipo de contrato, o baixo risco e custo de entrada num novo mercado, uma vez que os acordos são geralmente estabelecidos com parceiros motivados e com bom conhecimento e experiência no mercado local. Além disso, o franchising permite

um rápido desenvolvimento em mercados internacionais, possibilita economias de escala e oferece maior controlo sobre o produto/serviço em comparação com o licenciamento. No entanto, a pesquisa e o planeamento deste modo de entrada requerem bastante tempo e investimento, pois a exposição da marca e do produto a terceiros deve ser cuidadosamente ponderada e o franchisado deve ser selecionado com critério. Além disso, outros problemas podem surgir, como os custos de criação de um plano de marketing e um pacote de produtos reconhecidos internacionalmente, os custos de proteção do goodwill e da marca, os riscos para a reputação internacional da empresa, a complexidade das legislações locais para este tipo de contratos ou a falta de controlo sobre o produto/serviço e a sua qualidade, comparado com outros modos de entrada com menos exposição a terceiros.

Subcontratação

O contratante atribui a responsabilidade pela fabricação do produto (ou de componentes do mesmo) a uma empresa subcontratada no país de destino. A empresa contratante mantém a responsabilidade pela comercialização do produto (Simões, 1997). Na prática, a empresa continua a desenvolver e a controlar a I&D, o marketing, a distribuição e as vendas dos produtos, enquanto delega a produção para uma empresa subcontratada.

As empresas que utilizam este tipo de contrato garantem uma imagem local, pois a produção ocorre no país de destino, além de não precisarem de fazer um investimento local, evitando assim riscos de expropriação e reduzem os custos de transporte dos produtos do país de origem para o país de destino. A subcontratação é muitas vezes usada para contornar barreiras comerciais, como elevadas taxas aduaneiras, em mercados protegidos.

Apesar das vantagens, este modo de entrada não é fácil de executar devido à necessidade de um extensivo treino técnico, à dificuldade em transferir o know-how da produção e em controlar a qualidade, além da possibilidade de problemas com as limitações de fornecimento por parte da empresa subcontratada.

Joint-venture

Acordo celebrado entre duas ou mais empresas de países diferentes para criar uma nova entidade empresarial, legalmente separada e distinta dos seus criadores, com a finalidade de realizar um negócio no mercado de um dos intervenientes (Teixeira & Diz, 2005). Fornece uma força maior no que se refere ao capital requerido para determinada operação e é ainda vantajoso por permitir a divisão do risco de entrada num novo mercado. Este modo de entrada, é muitas vezes usado em mercados com elevadas barreiras à entrada. Uma empresa em vias de

internacionalização cria uma joint-venture com um parceiro local, evitando as taxas aduaneiras e as restrições governamentais. A partilha de conhecimento e de recursos, bem como as economias de escala resultantes desta junção são também algumas das vantagens deste tipo de contrato.

Os problemas de gestão de uma joint-venture são uma das principais desvantagens deste acordo, isto pode acontecer devido às diferenças culturais dos parceiros ou falta de comunicação entre os mesmos (Lorga, 2003). Deve-se ainda destacar, como contras deste modo de entrada, o grande investimento de recursos necessário, a perda de flexibilidade e a perda da confidencialidade.

Segundo Hill (2007), tem como vantagens a inclusão do acesso ao conhecimento do parceiro local, permitindo uma melhor compreensão dos concorrentes locais, da cultura, da língua, da política e dos sistemas empresariais do país anfitrião. Além disso, os custos e os riscos são partilhados entre as empresas envolvidas na joint-venture. A empresa também pode mitigar parte do risco ao conceder parte do controlo da sua tecnologia ao parceiro. Hill (2007), aponta igualmente diversas vantagens da joint-venture, tais como a capacidade de superar barreiras de entrada, baixo risco político e económico, adaptação ao mercado local, alto grau de controlo das atividades de marketing e alto potencial absoluto de vendas.

Hill (2007), menciona como desvantagens, a possibilidade de conflitos e desacordos entre os parceiros (o que pode comprometer os objetivos da joint-venture), alto nível de investimentos financeiros e de recursos humanos requeridos, bem como o potencial para gerar concorrentes no mercado local.

Daniels et al. (2006), destacam a partilha de recursos, know-how e riscos como vantagens deste modo de entrada, no entanto, referem a partilha de receitas e investimentos como desvantagem.

Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas são acordos entre empresas que envolvem a reciprocidade ou a conjugação de esforços e competências entre as partes, podendo ou não incluir a participação de capital (Simões et al., 2013). De acordo com Kotabe e Helsen (2010), as alianças são uma coligação de duas ou mais organizações com o objetivo de alcançarem metas estrategicamente importantes, que sejam mutuamente benéficas. Os mesmos autores, descrevem diferentes tipos de alianças estratégicas, que variam conforme as capacidades dos parceiros envolvidos. Uma das categorias é baseada na troca de tecnologia, outra envolve ativos e recursos relacionados ao marketing, como o acesso a canais de distribuição ou marcas. Uma terceira categoria de aliança,

é centrada na área de operações e logística, com o objetivo principal de transferir conhecimento de fabricação.

Bleeke e Ernst (1991), referem que as alianças entre parceiros fortes e fracos raramente têm sucesso. Ambos os parceiros devem contribuir de forma equitativa para a aliança, o que é fundamental para o seu êxito, representando as alianças estratégicas uma forma de cooperação entre empresas, que podem impulsionar o crescimento e o sucesso de ambas, desde que haja uma colaboração equilibrada e vantajosa para as partes envolvidas.

Gulati (1998), afirma que as alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas com o objetivo de trocar, partilhar ou codesenvolver produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de diversos motivos e objetivos, tomar várias formas e ocorrer através de fronteiras verticais ou horizontais.

Magriço (2003), considera que a aliança é uma forma de organização das relações económicas, onde o objetivo é a afetação de recursos com valor económico. Acrescenta ainda que uma aliança é baseada num acordo de cooperação entre as partes com o objetivo de estabelecer uma transação numa base contínua, criar um novo bem, partilhar mercados ou aceder a novos mercados.

Por sua vez, Todeva e Knoke (2005), referem que as alianças estratégicas não são apenas parcerias que melhoram a efetividade das estratégias competitivas das empresas participantes por meio da troca mútua de recursos (tecnologias, conhecimentos ou produtos), são igualmente novas formas de negócios, que permitem aos parceiros melhorarem e controlarem os seus relacionamentos de negócios.

1.6.3 | Investimento Direto:

O investimento direto é a forma de internacionalização das empresas que consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro. Segundo Teixeira e Diz (2005), este investimento pode assumir duas modalidades: (i) investimento de raiz (a empresa internacional cria uma nova empresa); (ii) aquisições e fusões (quando ocorre a aquisição de uma empresa já em funcionamento). Neste modo de entrada, a empresa que se internacionaliza detém por completo a subsidiária que atua no mercado-alvo. A unidade no estrangeiro consegue, por si só, gerar receitas, sendo que as políticas e a marca registada são implementadas pela “empresa mãe”. Trata-se da forma mais avançada de internacionalização, assim como a que exige mais recursos e investimento. A opção por um destes modos revela um total comprometimento da empresa com a aposta no mercado em questão e, segundo Porter (1990) e Zahra et al. (2000), permite o reforço do conhecimento/aprendizagem da organização em diversos mercados.

Aquisições e Fusões

Trata-se da forma mais rápida de realizar um investimento direto num novo mercado. Uma empresa seleciona uma empresa estrangeira e adquire-a, obtendo assim o controlo sobre a mesma. Desta forma, garante acesso imediato a instalações de produção e a uma rede de marketing já estabelecida. As aquisições, apesar de possibilitarem uma entrada mais rápida no mercado, aproveitando competências já desenvolvidas, podem ter desvantagens como a má seleção da empresa-alvo, a dificuldade de conjugar as culturas empresariais, bem como a reação adversa da empresa adquirida (Simões, 1997).

A empresa consegue desde logo segurar a quota de mercado da empresa que adquire, reduzindo a competição ao retirar um rival do mercado, ter acesso aos canais de distribuição e pode ainda tirar proveito do goodwill do negócio adquirido. Este processo não é, no entanto, fácil. A aquisição de uma empresa num mercado estrangeiro envolve negociações complexas, envolvendo bancos, leis reguladoras, e especialistas neste tipo de processos dos dois países. Nem sempre é possível concluir estas operações devido às dificuldades e barreiras que alguns países impõem, sobre a aquisição de empresas locais por empresas estrangeiras. Há ainda que ter em conta os problemas da empresa adquirida, que serão transferidos para a empresa que a adquire.

Investimentos de Raiz

Processo igualmente conhecido como estratégia de Green Field, uma empresa expande as suas operações para mercados estrangeiros a partir do zero, requerendo a compra de propriedade local e o investimento na construção de infraestruturas. Quando comparado com a aquisição, este tipo de investimento é bastante mais demorado (construção de unidades fabris, infraestruturas de apoio, contratação de pessoal, etc.) e, em mercados emergentes, os riscos de derrapagem nos custos e no tempo estão sempre presentes. Por outro lado, esta opção oferece um controlo sobre as operações muito mais apertado e possibilita a criação de postos de trabalho, o que pode contribuir para uma boa imagem junto da comunidade local. Investimento de Raiz significa que uma empresa inicia as suas próprias atividades num país anfitrião, investindo os seus recursos e capacidades necessárias para criar novas oportunidades/ofertas num determinado setor (Choi & Parsa, 2012). Consequentemente, oferece à empresa mais flexibilidade do que as aquisições, nas áreas de recursos humanos, fornecedores, logística, layout da fábrica e tecnologia.

2 | ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS PME EM TURISMO

2.1 | Caracterização de PME e do Setor do Turismo

A primeira definição de pequenas e médias empresas foi introduzida em 1996 e é comum a toda a União Europeia, redigida na Recomendação 96/280/CE da Comissão, de 3 de abril de 1996. Foi revista em 2003, pela recomendação 2003/362/CE, com o objetivo de refletir a evolução económica geral e ultrapassar obstáculos específicos, sendo a sua definição quanto à dimensão:

- Microempresas: empresas com menos de 10 trabalhadores e com volume de negócios anual ou balanço total inferior a 2 milhões de euros;
- Pequenas empresas: empresas com menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios anual ou balanço total inferior a 10 milhões de euros;
- Médias empresas: empresas com menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros ou balanço total inferior a 43 milhões de euros.

As PME desempenham um papel importante na economia. Segundo os dados do INE, as PME são responsáveis por um grande número de empregos e pela inovação, assim como a sua importância no desenvolvimento regional, na criação de empregos e a geração de rendas e recursos.

Contudo, as PME enfrentam um conjunto de desafios, tais como o difícil acesso a financiamento, a concorrência por parte das grandes empresas e a burocracia dos governos. No entanto, demonstram uma série de vantagens, como a flexibilidade, a capacidade de adaptação e a proximidade com os clientes, sendo assim um elemento essencial da economia, desempenhando ainda um papel de extrema importância no crescimento dos territórios e na contribuição para a inovação e desenvolvimento dos setores e, conseguinte, dos países.

De uma forma geral, as PME apresentam as seguintes características:

- Número limitado de colaboradores: as PME geralmente possuem um quadro de pessoal relativamente menor, quando comparadas com as grandes empresas;
- Volume de negócios ou faturação anual limitado: possuem uma receita anual que está dentro de um limite específico estabelecido e regulado;

- Capital social limitado (montante de recursos financeiros investidos pelos proprietários da empresa): é mais modesto nas PME em comparação com grandes empresas;
- Independência e gestão própria: são geralmente independentes, com gestão própria e administração dos seus negócios;
- Flexibilidade: têm uma estrutura organizacional mais simples, o que lhes permite ser mais flexíveis e adaptáveis às mudanças;
- Localização: podem atuar em distintos setores da economia e em distintas regiões geográficas;
- Contribuição para a economia local: desempenham um papel relevante no crescimento económico de um país, criando empregos e cooperando para a atividade comercial.

Dada a importância das PME, a Comissão Europeia tem desenvolvido uma série de medidas para as apoiar, das quais se destacam (Fonte: Acordo de Parceria Portugal2020):

- Financiamento: disponibilização de programas de financiamento para as PME (programa COSME, programa INTERREG, programa Horizonte, entre outros);
- Apoio ao empreendedorismo: disponibilização de programas para apoiar o empreendedorismo (SI2E, +CO3SO, PAPN, PIEAS, SEMENTE, Vouchers, Erasmus + para Jovens Empresários, programa EMPRETEC, entre outros);
- Acessibilidade aos mercados: redução das barreiras ao comércio e investimento para as PME, nomeadamente, burocracia e custos;
- Inovação: Disponibilização de diversos programas de incentivo e apoio à inovação nas PME.

É importante destacar que as PME desempenham um papel vital na economia, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento sustentável. Elas são frequentemente vistas como fontes de inovação, criatividade, empreendedorismo e intraempreendedorismo, impulsionando a economia dos países. De igual forma, estas estão representadas no setor do turismo, sendo em todas as áreas essenciais, quer ao nível de tarefas diretas, quer ao nível das tarefas de suporte, dado que na grande generalidade quando o senso comum aborda o tema do turismo, geralmente tem em mente números ligados a dormidas, ou seja, alojamento. O setor do turismo desempenha um papel vital na economia portuguesa, sendo estas PME as que mais contribuem para a nossa maior atividade exportadora, assim como são das maiores como

geradoras de emprego e riqueza nacional. Ao longo dos anos 2000, Portugal testemunhou um crescimento notável na abertura de novos hotéis, instalação de equipamentos modernos, o surgimento de atividades turísticas inovadoras e a realização de eventos internacionais. Esses avanços não apenas colocaram Portugal no mapa mundial do turismo de sucesso, mas também enfatizaram o compromisso do Turismo de Portugal com a internacionalização. Atualmente, o país é reconhecido como um dos principais destinos turísticos da Europa, conquistando o título de melhor destino europeu por três vezes consecutivas. Se tivermos em linha de conta, a análise da taxa de variação anual corresponde ao valor das vendas e das prestações de serviços realizados pelas empresas do setor do turismo, durante o exercício económico de 2022, verifica-se um aumento na ordem dos 29,06%, quando comparado com período homólogo anterior, alcançado o setor do turismo, 73,05% do volume de negócios nacional. Na análise feita, estão incluídos os dados das atividades: transportes e logística, alojamento e restauração e atividades recreativas e culturais. Já nas receitas turísticas, o acumulado dos 12 meses de 2022 alcançou 21,1 mil milhões de euros, montante 109,7% acima do verificado em 2021 (Fonte: Banco de Portugal).

O setor do turismo representa nacionalmente, relativamente a 2022 (Fonte: Banco de Portugal):

- Nº empresas: 79 270;
- Volume de negócios: 32 704 M€;
- Pessoas ao serviço: 379 951.

Quando decomposto por dimensão de PME, observa-se que:

Tabela VII – Classes de Dimensão | ano: 2022

	Microempresas	Pequenas empresas	Médias empresas
Nº empresas	90,53%	8,38%	0,97%
Volume de Negócios	23%	24,51%	17,2%
Pessoas ao serviço	36,2%	31,44%	16,97%

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal

Quando decomposta a análise pelos segmentos de atividade do setor, observa-se que:

Tabela VIII – Segmentos de Atividade Económica | ano: 2022

	Transporte e Logística	Alojamento e Restauração	Atividades Recreativas e Culturais
Nº empresas	21,74%	65,2%	13,06%
Volume de Negócios	35,49%	50,74%	13,76%
Pessoas ao serviço	13,84%	77,69%	8,47%

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal

Outro indicador de importante análise, quando falamos no setor do turismo, diz respeito a maturidades das PME, ou seja, aos anos de idade das empresas. Assim, quando analisados os dados, constata-se que:

Tabela IX – Classes de Idades | ano: 2022

	Até 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	Mais de 20 anos
Nº empresas	45,54%	18,13%	13,76%	22,7%
Volume de Negócios	13,76%	14,4%	18,7%	53,15%
Pessoas ao serviço	22,8%	18,22%	18,99%	39,99%

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal

Decorrente da análise aos indicadores, constata-se que, uma das limitações da análise efetuada ao setor, prende-se com o fato de algumas PME ligadas ao setor turismo estão incluídas noutros setores de atividade, tendo em conta a sua área de negócio, por exemplo, setor do comércio. Na grande generalidade os dados divulgados estão em grande número ligados ao CAE 55 – Alojamento, quando analisados dados do setor do Turismo. Neste sentido, com data reporte ao mesmo período e com base em dados do IAPMEI, prende-se demonstrar através da distribuição setorial, esta limitação: Comércio; Indústria; Construção e Imobiliário; Serviços; Turismo; Transportes; Agricultura, Silvicultura e Pescas.

Outra limitação, diz respeito à disponibilização dos dados tendo em conta as formas básicas de turismo: (i) Turismo Interno; (ii) Turismo Recetor; (iii) Turismo Emissor, que podem ser combinadas nas seguintes categorias:

- Turismo Interior;
- Turismo Nacional;
- Turismo Internacional.

2.2 | Estratégias das PME Internacionalizadas em Turismo

De acordo com cerca de 20 artigos analisados, concluiu-se que as estratégias adotadas, são muitas delas explicados pelo paradigma OLI, ou seja, a decisão de investir em países estrangeiros ocorre quando as empresas detêm. Assim, as estratégias de internacionalização mais adotadas pelas empresas portuguesas são: aquisições, contratos de gestão e contratos de arrendamento.

As cadeias hoteleiras portuguesas, seguem um modelo de transferência de vantagens para o mercado-alvo, com o objetivo de oferecer produtos/serviços diferenciados e proteger os seus recursos e conhecimentos. A aglomeração geográfica de produtos/serviços permite às

empresas portuguesas, reduzir os custos de procura dos consumidores e, consequentemente, aumentar a procura de uma região. Investigar indicadores tem ajudado igualmente na fixação de multinacionais em território português, assim como a captação de turistas internacionais. Com a estagnação do mercado interno e as pequenas oportunidades proporcionadas por ele, as empresas pertencentes a essas aglomerações possuem vantagens competitivas a nível nacional e tendem a ser influenciadas a penetrar em mercados externos, fortalecer a sua capacidade competitiva e a explorar vantagens a nível internacional, por meio de recursos próprios e dos proporcionados pelo país em que pretende atuar.

O setor hoteleiro português raramente segue um padrão radical de internacionalização, uma vez que a dimensão afeta a entrada nos mercados externos e a maioria dos agentes são PME. Criam redes de cooperação, parcerias externas e regionais e apostam na padronização de processos e na profissionalização para aumentar as suas vantagens competitivas. Desta forma, as cadeias hoteleiras portuguesas, seguem um modelo de transferência de vantagens para o mercado-alvo, com o objetivo de oferecer produtos/serviços diferenciados e proteger os seus recursos e conhecimentos.

A indústria hoteleira prefere internacionalizar-se quando tem recursos humanos mais qualificados e melhores condições de mercado do que a concorrência internacional, enquanto os hotéis estrangeiros não procuram regiões com mão-de-obra qualificada, porque as capacidades intelectuais e o conhecimento estão na base da decisão de entrada nos mercados externos.

Impulsionada pela globalização, pela acumulação de conhecimentos e experiência e pela necessidade de diversificação das atividades, a indústria hoteleira portuguesa caracteriza-se geralmente pela expansão em novos mercados geográficos através do investimento direto. Regiões com boas condições alcançam uma posição competitiva em termos de fluxos turísticos, dadas as oportunidades e recursos - naturais, históricos, de lazer, bem como o acesso facilitado aos recursos humanos, menores custos de formação e melhor qualidade dos serviços prestados. Assim, os hotéis tendem a internacionalizar-se quando possuem recursos histórico-culturais, áreas protegidas e balneários, enquanto os hotéis estrangeiros preferem regiões com condições específicas e elevada procura, ou seja, locais com clima mais quente, praias e atrações histórico-culturais. Para minimizar os riscos e a dependência, os hotéis internacionalizados procuram internalizar ativos.

Seguidamente, na tabela abaixo, são apresentados alguns exemplos de processos de internacionalização de empresas portuguesas do setor do turismo, quer da área de negócio da hotelaria, quer da área de negócio da restauração.

**Tabela X – Exemplos de Processos de Internacionalização de Empresas
Portuguesas do Setor do Turismo**

Empresa	Exemplo do processo de internacionalização
Vila Galé	A rede hoteleira Vila Galé criada em 1986 com sede em Lisboa, é responsável pela gestão de 23 unidades hoteleiras sendo 17 em Portugal e 06 no Brasil. O processo de expansão internacional começou em 2005 com a inauguração do Hotel Vila Galé Marés em Guarajuba na Bahia. Atualmente, o grupo administra sob o contrato de gestão dois hotéis pertencentes ao Fundo de Pensão dos Funcionários da Caixa Económica Federal, um no Estado de Pernambuco o Eco Resort Cabo de Santo Agostinho e outro no Rio de Janeiro o Eco Resort Angra dos Reis. Em 2010, em parceria com a empresa de construção brasileira a Diagonal inaugurou no Ceará, o empreendimento Vila Galé Cumbuco, que dispõe de 465 unidades habitacionais distribuídos entre um resort <i>all inclusive</i> , chalés e dois blocos de apartamentos.
Tivoli Hotels & Resorts	A rede hoteleira Tivoli Hotels & Resorts pertence ao Grupo Espírito Santo (GES), sendo um dos mais importantes grupos empresariais que tem investimentos no Brasil, Espanha, Paraguai, Angola e Congo, nas áreas de infraestrutura, agronegócio, turismo, seguros e telecomunicações. Após 2008, a empresa passou por várias mudanças reforçando a sua marca e diversificando a sua oferta no segmento urbano e de lazer. A rede Tivoli possui 12 hotéis em Portugal e dois no Brasil oferecendo cerca de 3280 quartos em alojamento de quatro e cinco estrelas. Em 2006, a rede Tivoli inicia o seu processo de internacionalização adquirindo a sua primeira unidade no Brasil, o Tivoli Ecoresort Praia do Forte Hotel & SPA no Litoral Norte da Bahia. Em 2009, assumiu a gestão do hotel “Tivoli São Paulo Mofarrej” sob regime de contrato de arrendamento. Em 2010, o grupo lança na Praia do Forte, o seu primeiro condomínio residencial de luxo, o Tivoli Ecoresidences Praia do Forte integrado ao hotel Tivoli Eco Resort.
Pestana Hotels & Resorts	A rede Pestana Hotels & Resorts é considerada o maior grupo hoteleiro de Portugal, possui 42 hotéis voltados para o segmento de lazer e urbano, dispondo de 8.700 quartos e emprega mais de 6.000 funcionários. Além de Portugal, tem hotéis localizados em: Brasil, Argentina, Venezuela, Moçambique, África do Sul, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe. A rede Pestana Hotels & Resorts possui empreendimentos imobiliário/turísticos operando na modalidade <i>timesharing</i> , campos de golfe, cassinos, participação numa companhia de aviação charter, agência de viagem e operadores turísticos. A expansão internacional da rede Pestana teve início em 1999, com a aquisição do atual Hotel Pestana Rio Atlântica, do Hotel Méridien, atual Pestana Bahia e do Pestana Convento do Carmo em Salvador. Porém, não se pode descurar todo o processo de consolidação das contas nos primeiros vinte anos. Para tal contribuiu o

	crescimento do grupo na Madeira e no Algarve, através do time share que permitiu angariar cash-flows para equilibrar as contas e, ao mesmo tempo, investir em outros projetos, nomeadamente Lisboa e Porto e no estrangeiro. A expansão do Grupo Pestana começou por África, em 1998, tendo-se posteriormente estendido à América do Sul, em 1999, à Europa, em 2005, e só em 2008 à América do Norte. Em 2000/2005, o Pestana inaugurou outros hotéis nos estados de Natal, São Paulo, Maranhão, Rio de Janeiro e Angra dos Reis. A partir de 2004, o grupo inaugurou novas unidades na Argentina, Venezuela, África e em Londres. Em 2010, inaugurou em Salvador, Pestana Bahia Lodge Residence sob a nova marca “Pestana Residences” orientado para área imobiliário/turístico denominado de turismo residencial. Neste modelo outros projetos foram implantados em Recife, Porto de Galinhas e em Tróia em Portugal, o Eco- Resort & Residences. Adquiriu dois terrenos para a construção de hotéis em duas capitais europeias: um em Londres (2005) e outro em Berlim (2009). O Grupo Pestana opta por três modelos de entrada nos mercados internacionais: aquisições de participações em subsidiárias, greenfield e contratos de gestão. A aposta nestas modalidades deve-se ao facto de permitirem um total controlo sobre a gestão da marca Pestana Hotels & Resorts, os sistemas de reservas, as rotinas e operacionalidade dos hotéis, não havendo a partilha destes recursos com outros parceiros. O grupo não aposta em modalidades como a do franchising, por considerar que ainda não detém uma grande notoriedade que lhe permita cobrar royalty. Por outro lado, esta modalidade faria com que deixasse de ter um controlo sobre as operações diárias do hotel.
Grupo Reta Atlântico Brasil	O Grupo Reta Atlântico Brasil foi constituído em 1999, em Portugal como resultado da união e partilha de interesses e estratégias de negócios das empresas de construção civil: Tecniger, S.A., Edipril, S.A, Rufinos & Filhos, S.A e Instalotécnica, Lda. As áreas de atuação do grupo estão orientadas para a implantação de projetos nos setores imobiliários de lazer e turismo, na promoção e construção de empreendimentos turísticos e de habitação, mediação imobiliária, construção de infraestrutura e projetos de arquitetura e engenharia. Em 2007, o grupo inaugurou a primeira etapa do Condomínio Reserva Imbassaí no Litoral Norte da Bahia voltado para segmento do Turismo Residencial. O empreendimento possui um hotel com 350 apartamentos, três condomínios residenciais, centro comercial e de eventos culturais, Beach Club e Centro Náutico. O hotel foi comprado em 2010 pela rede hoteleira Fiesta Hotels. A segunda etapa do empreendimento contempla um hotel com 240 apartamentos, condomínios residenciais. A terceira etapa está prevista mais condomínios residenciais e centro equestre.
H3	A cadeia portuguesa H3 – Hambúrguer Gourmet internacionalizou-se em 2011, através de franchising para Madrid, permitindo-lhe uma rápida expansão

	(Saraiva, 2014). Em Varsóvia, estabelecer-se por IDE permitiu controlar vários aspetos operacionais e assegurar a qualidade dos ingredientes, mas o seu insucesso custou mais financeiramente (Saraiva, 2014). As várias lojas controladas por um único franchise e permitiram uma expansão mais rápida e lucrativa no mercado, enquanto as lojas detidas pela H3 permitiram à cadeia melhor controlo das operações e possibilidade de adaptá-las às necessidades locais (Saraiva, 2014). A H3, ao longo do processo, identificou as características que a marca achou necessário existirem na empresa que desenvolva o negócio da marca H3, nos diferentes países, que são: (i) ser uma empresa que já se dedique à atividade da restauração e que seja uma empresa conceituada, que conheça o sector da restauração e que já possua relações com fornecedores e consumidores, facilitando a operação e o acesso às redes de distribuição e a fornecedores mais competitivos; (ii) ser uma empresa que pretenda abrir mais do que uma loja, num determinado mercado, para poder aproveitar as possíveis economias de escala, reduzindo os preços dos hambúrgueres; (iii) ser uma empresa que trabalhe exclusivamente na área da restauração; (iv) apresentar uma equipa já formada e dedicada a esta área, para diminuir os custos de criação da empresa e de formação.
--	---

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que a decisão por um modo de entrada está dependente do mercado que a empresa seleciona, tendo assim um importante carácter estratégico. A adaptação contínua e a flexibilidade são fundamentais para enfrentar os desafios e oportunidades que a internacionalização no setor do turismo pode trazer.

3 | METODOLOGIA

3.1 | Método de Pesquisa e de Recolha de Dados

Neste capítulo, pretende-se descrever a metodologia utilizada na obtenção dos resultados da investigação, na apresentação dos métodos e técnicas usados, relacionado com o problema e propósito da investigação. A escolha da metodologia de investigação é fundamentada nos objetivos do trabalho a desenvolver, no interesse que se pretende de os resultados assumirem generalizações ou a realização de um trabalho em profundidade sobre uma amostra reduzida importando compreender fenómenos que são objetos de investigação (Sousa & Baptista, 2011).

A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste estudo, foi a revisão sistemática da literatura, que se trata de um tipo de investigação focada numa questão bem definida, que visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis. A Revisão

Sistemática da Literatura é a união de ideias de diferentes autores sobre um determinado tema, conseguidas através de pesquisas realizadas, sendo uma compilação crítica de obras que discorrem sobre uma temática e que pode ser um diálogo feito entre o pesquisador e os autores para debater a temática. Resulta um texto analítico e crítico das ideias estudadas sobre a temática escolhida para o trabalho e segue protocolos específicos e evita a duplicação de pesquisas ou, quando for de interesse, o reaproveitamento e a aplicação de pesquisas em diferentes escalas e contextos. Permite observar possíveis falhas nos estudos realizados, conhecer os recursos necessários para a construção de um estudo com características específicas, desenvolver estudos com real contribuição para um campo científico, propor temas, problemas, hipóteses e metodologias inovadoras de pesquisa (Baek et al., 2018).

A revisão sistemática é considerada estudo observacional retrospectivo ou estudo experimental de recuperação e análise crítica da literatura, procurando responder a uma pergunta de pesquisa claramente formulada. Utiliza métodos sistemáticos e explícitos para recuperar, selecionar e avaliar os resultados de estudos relevantes. Reúne e sistematiza os dados dos estudos primários (unidades de análise). É considerada a evidência científica de maior grandeza e são indicadas na tomada de decisão na prática clínica ou na gestão pública. Minimiza erros sistemáticos e aleatórios e procura definir o procedimento a ser adotado na condução do levantamento do estado da arte.

Já os autores Siddaway, Wood e Hedges (2019), classificam as revisões sistemáticas em revisões sistemáticas com meta-análise, revisões sistemáticas narrativas e revisões sistemáticas com meta-síntese. Segundo os mesmos autores, quando o revisor deseja reunir muitos estudos que testaram empiricamente a idêntica hipótese, é necessária uma revisão quantitativa, designada de meta-análise. A meta-análise está preocupada com a estimativa, com o relato de resultados quantitativos análogos, com o exame dos mesmos construtos e relacionamentos, isto é, analisa os estudos que seguem o mesmo desenho de pesquisa quantitativa (Siddaway, Wood e Hedges, 2019). Segundo os autores, uma revisão narrativa, é adequada quando os estudos quantitativos a serem considerados empregam diversas metodologias ou partem de diferentes conceituações teóricas, construtos e/ou relacionamentos e sintetizam os resultados de estudos quantitativos individuais, sem referência à significância estatística dos resultados. São um meio particularmente útil de unir estudos sobre diferentes tópicos para reinterpretação ou interconexão, para se desenvolver ou avaliar uma nova teoria e podem ser usadas para fornecer uma descrição histórica do desenvolvimento da teoria e da pesquisa sobre um tópico. A meta-síntese, também denominada de meta-etnografia e meta-análise qualitativa, é apropriada quando uma revisão visa agregar a pesquisa qualitativa.

As etapas do processo de revisão sistemática são:

1. Definir a pergunta de pesquisa: essencial formular uma pergunta clara e bem definida, estabelecendo os critérios para inclusão e exclusão dos estudos;
2. Protocolo de revisão: elaborar um protocolo detalhado que descreva os objetivos da revisão, os critérios de seleção dos estudos, os métodos de busca, a extração de dados, a análise e a síntese dos resultados.
3. Pesquisa bibliográfica: realizar uma pesquisa abrangente e sistemática em várias bases de dados acadêmicas;
4. Seleção dos estudos: avaliar os títulos e resumos dos artigos encontrados para identificar aqueles que se enquadram nos critérios de inclusão pré-definidos. Em seguida, ler os artigos completos para selecionar os estudos que realmente atendem aos critérios;
5. Extração de dados: obter informações relevantes dos estudos selecionados;
6. Avaliação da qualidade dos estudos: avaliar a qualidade metodológica dos estudos incluídos na revisão;
7. Análise dos dados: realizar uma análise estatística e/ou qualitativa dos dados extraídos dos estudos selecionados;
8. Síntese dos resultados: resumir os principais assuntos dos estudos incluídos e analisar as suas conclusões para responder à pergunta de pesquisa;
9. Discussão e conclusão: discutir as implicações dos resultados encontrados, as suas limitações e destacar áreas para futuras pesquisas;
10. Relato da revisão: escrever um relatório detalhado.

3.2 | Análise e Seleção dos Artigos

A revisão sistemática da literatura efetuada seguiu as diretrizes propostas por Templier e Paré (2015) para garantir a método, a qualidade e a transparência do processo. As diretrizes definidas pelos autores Templier e Paré (2015) são igualmente conciliáveis com os guias de revisão da literatura no domínio do setor do turismo e da hospitalidade.

A revisão sistemática da literatura recaiu sobre artigos publicados entre 01 de janeiro de 2017 e 02 de julho de 2023. Para cada referência incluída na revisão, classificaram-se modelo, método e técnica, sempre que os resumos dos artigos permitiram essa classificação. Para a realização deste estudo formulou-se a seguinte questão de Investigação:

“Que estratégias de internacionalização as PME do Turismo desenvolvem para conquistar novos mercados?”
--

O processo de pesquisa baseou-se na pesquisa automática nas bases de dados eletrônicas, Scopus e Web of Science. Ao longo do estudo acedeu-se igualmente a livros técnicos da área e a fontes disponíveis na internet (dados secundários segundo os autores Templier & Paré, 2015). A metodologia utilizada para a realização desta revisão sistemática, encontra-se de seguida explanada.

Começou-se por utilizar a seguinte expressão de pesquisa: “Internationalization” or “Internasionalation” and “strategies” and “tourism” or “hospitality” and “SMEs” or “enterprises” or “companies” and “new markets”. Foi-se melhorando a expressão de pesquisa, tendo em conta os resultados obtidos, chegando-se à expressão de pesquisa final: “Internationalization” or “Internasionalation” or “strategies” and “SMEs” or “enterprises” or “companies” and “tourism” or “hospitality”, recorrendo-se por vezes ao uso de asterisco (*) para uma maior amplitude de pesquisa. Para limitar o número de referências, a pesquisa foi realizada no título, abstract, palavras-chave do estudo e palavras-chaves do autor. As pesquisas foram realizadas entre os dias 28 de janeiro e 02 de julho de 2023.

Os critérios orientaram o processo de pesquisa, tendo em conta os tópicos: ano de publicação (a partir de 2017); tipo de documento (artigos de revistas e revisões); área temática (Management; Hospitality, Leisure, Sport & Tourism; Economics, Econometrics and Finance; Business, Management and Accounting; Social Sciences); e língua (inglesa e portuguesa).

Dado o elevado número de artigos que resultaram do processo de pesquisa, optámos por aplicar critérios de qualidade nesta fase para reduzir o número de artigos a analisar. A qualidade dos estudos identificados foi avaliada por dois critérios (Menon et al, 2022):

1. Considerar apenas os artigos publicados em revistas científicas classificadas no primeiro ou segundo quartis do Scimago Ranking;
2. Aplicar um ponto de corte, combinando o ano de publicação e o número de citações.

Foram ainda aplicados critérios de inclusão e exclusão (Templier & Paré, 2015) para a triagem dos artigos identificados nas fases anteriores. Foram lidos os resumos dos artigos para aplicar o critério de inclusão com base na relevância para o objetivo da pesquisa e considerado apenas os artigos em que o estudo se referia a fatores que impactam o setor de turismo e hospitalidade. Os critérios de exclusão foram aplicados através da leitura do artigo completo e basearam-se em aspetos como o facto de o foco principal não ser o turismo e a hotelaria ou o contexto da aplicação ser demasiado específico (região, tipo de produto ou serviço). Após este processo, o número final de artigos a incluir na revisão foi de noventa e cinco (95).

Assim, da pesquisa na Web of Science resultaram setenta (70) referências e da pesquisa na Scopus resultaram vinte e cinco (25) referências, perfazendo o total de noventa e cinco (95) referências analisadas. Da análise de conteúdo efetuada, quarenta e nove (49) referências foram excluídas por saírem fora do âmbito da investigação, dado o período de análise, abordam em grande ênfase o turismo, mas nas áreas do empreendedorismo, o impacto do COVID-19, inteligência artificial e big data e analytics. No que diz respeito às estratégias de internacionalização, alguns dos estudos referem outros setores de atividade, que não o alvo de investigação. No total, quarenta e seis (46) referências foram objeto de uma análise mais detalhada. Todos os artigos desta análise mais detalhada obedeceram ao critério de inclusão de fazer referência a estratégias de internacionalização no setor do turismo, originário em território nacional.

A tabela seguinte, descreve os artigos resultantes da pesquisa efetuada na Web of Science, por autor, título do artigo, palavras-chave e ano de publicação.

Tabela XI – Artigos “Web of Science”

Authors	Article Title	Author Keywords	Year
Camilleri, MA; Valeri, M	Thriving family businesses in tourism and hospitality: A systematic review and a synthesis of the relevant literature	Tourism; Hospitality; Family businesses; Enterprises; Family enterprises; Systematic review	2022
Child, J; Karmowska, J; Shenkar, O	The role of context in SME internationalization-A review	Context; Internationalization; Review; SMEs	2022
Ipsmiller, E; Dikova, D	Internationalization from Central and Eastern Europe: A systematic literature review	Literature review; CEE; Internationalization; Emerging markets	2021
Dekel-Dachs, O; Najda-Janoszka, M; Stokes, P; Simba, A; Tarba, S	Searching for a new perspective on institutional voids, networks, and the internationalisation of SMEs in emerging economies: a systematic literature review	SMEs; Networks; Internationalisation; Barriers; Institutional voids; Systematic review	2021
Dabic, M; Maley, J; Dana, LP; Novak, I; Pellegrini, MM; Caputo, A	Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review	Internationalization; SMEs; International entrepreneurship; Bibliometric analysis	2020
Zahoor, N; Al-Tabbaa, O; Khan, Z; Wood, G	Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review		2020
Lourencao, MTD; Montanari, MG; Giraldi, JDE; Costa, AL	Brazil's image and Brazilian personality: a systematic review from the viewpoint of cordiality	Personality; Country image; Brazilian people; Cordial man	2019
Dini, M; Pencarelli, T	Wellness tourism and the components of its offer system: a holistic perspective	Wellness; Wellness tourism; Holistic wellness; Tourism research perspective; Well-being tourism; Wellness tourism experience	2022

Prada-Villamizar, S; Sanchez-Peinado, E	Entrepreneurship, innovation, and internationalization: The moderating role of the institutions	institutions; innovation; internationalization	2021
Haddoud, MY; Onjewu, AKE; Nowinski, W; Jones, P	The determinants of SMEs' export entry: A systematic review of the literature	Export entry; Export propensity; SMEs; Systematic review	2021
Niittymies, A; Pajunen, K	Cognitive foundations of firm internationalization: A systematic review and agenda for future research	Internationalization; Cognitive process; Knowledge structure; Managerial and organizational cognition; Systematic review; Uppsala model; Microfoundations	2020
Buzavaite, M; Korsakienė, R	Human Capital and the Internationalisation of SMEs: A Systemic Literature Review	human capital; internationalisation; SMEs; literature review; Clarivate analytics/Web of Science; Scopus	2019
Steiger, R; Scott, D; Abegg, B; Pons, M; Aall, C	A critical review of climate change risk for ski tourism	ski industry; winter tourism; climate change; climate risk; adaptation; tourist behaviour	2019
Baier-Fuentes, H; Hormiga, E; Miravittles, P; Blanco-Mesa, F	International entrepreneurship: a critical review of the research field	international entrepreneurship; international new ventures; born global; comparative entrepreneurship; literature review	2019
Yang, M; Gabrielsson, P	The Interface of International Marketing and Entrepreneurship Research: Review, Synthesis, and Future Directions	entrepreneurship; future research; international marketing; review	2018
Fortwengel, J; Huerter, OGG; Kostova, T	Three decades of research on practice transfer in multinational firms: Past contributions and future opportunities	Practice transfer; Knowledge transfer; Multinational enterprise (MNE); Review; Content analysis; Research agenda; Grand challenges; multi-polar world order	2023
Paul, J; Alhassan, I; Binsaif, N; Singh, P	Digital entrepreneurship research: A systematic review	Digital entrepreneurship; Enterprise; Systematic literature review; TCM framework	2023
Zahoor, N; Khan, Z; Shenkar, O	International vertical alliances within the international business field: A systematic literature review and future research agenda	International vertical alliances; Buyer-supplier alliances; Backward linkages; Forward linkages; International business; Systematic literature review	2023
Cuervo-Cazurra, A; Duran, P; Arregle, JL; van Essen, M	Host Country Politics and Internationalization: A Meta-Analytic Review	internationalization; meta-analysis; multinational enterprises; political administration; political decision-making; political risk; political strategy	2023
Toubes, DR; Araujo-Vila, N	A Review Research on Tourism in the Green Economy	green economy; tourism; sustainable development; hospitality; energy	2022
Doborjeh, Z; Hemmington, N; Doborjeh, M; Kasabov, N	Artificial intelligence: a systematic review of methods and applications in hospitality and tourism	Artificial intelligence; Hospitality; tourism; AI methods; algorithms; AI applications; Future studies-in-tourism; Tourism; Future studies; Hospitality; AI algorithms; AI methods; applications	2022
Utkarsh; Sigala, M	A bibliometric review of research on COVID-19 and tourism: Reflections for moving forward	COVID-19; Pandemic; Tourism; Hospitality; Crisis; Reflective review; Bibliometric analysis; Research themes	2021
Mariani, M; Baggio, R	Big data and analytics in hospitality and tourism: a systematic literature review	Big data; Tourism; Analytics; Systematic literature review; Hospitality; Latent Dirichlet allocation	2022

Yang, Y; Zhang, CX; Rickly, JM	A review of early COVID-19 researches in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism	COVID-19; Systematic literature review; Keyword co-frequency analysis; Research contribution	2021
Berjozkina, G; Melanthiou, Y	Is tourism and hospitality education supporting sustainability?	Education; Hospitality; Tourism; Sustainability; Sustainable tourism	2021
Da Silva-Oliveira, KD; Kubo, EKD; Morley, MJ; Candido, RM	Emerging Economy Inward and Outward Foreign Direct Investment: A Bibliometric and Thematic Content Analysis	Emerging economies; Foreign direct investment; Multinational enterprises; Bibliometric analysis	2021
Gaur, L; Afaq, A; Singh, G; Dwivedi, YK	Role of artificial intelligence and robotics to foster the touchless travel during a pandemic: a review and research agenda	Hospitality; Artificial intelligence and robotics; COVID-19 pandemic; Cleanliness and sanitation; Health care and wellness	2021
An, YH; Zagelmeyer, S; Rygh, A	Between liability and asset: a critical review of 25 years of foreignness research in international business	MNE; Liability of foreignness; Foreignness; Asset of foreignness; Multinational enterprises; Institutional theory	2022
Kim, YR; Liu, AY; Williams, AM	Competitiveness in the visitor economy: A systematic literature review	competitiveness; destination; hospitality; systematic literature review; tourism; visitor economy	2022
Sun, P; Doh, JP; Rajwani, T; Siegel, D	Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research	corporate political activity; strategic corporate social responsibility; nonmarket strategy; multinational enterprise	2021
Liu, XM; Yang, N; Li, LJ; Liu, YY	Co-evolution of emerging economy MNEs and institutions: A literature review	Institutional entrepreneurship; Institutional work; Emerging economy MNEs (EMNEs); Institutions; Co-evolution	2021
Alshater, MM; Atayah, OF; Khan, A	What do we know about business and economics research during COVID-19: a bibliometric review	COVID-19; coronavirus; COVID-19 pandemic; bibliometric; business research financial markets	2022
Liang, YZ; Giroud, A; Rygh, A	Emerging multinationals' strategic asset-seeking M&As: a systematic review	Emerging market multinationals; Strategic asset-seeking; Mergers and acquisitions (M&As); Developed countries; Performance; Systematic review	2021
Rygh, A	Multinational enterprises and economic inequality A review and international business research agenda	Multinational enterprises; Economic inequality; International business; Foreign direct investment; International trade; D31; D33; F23; M16; O15	2021
Wut, TM; Xu, J; Wong, SM	Crisis management research (1985/2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda	Crisis management; Disaster management; Risk management; Hospitality and tourism; COVID-19	2021
Gjerald, O; Dagsland, AHB; Furunes, T	20 years of Nordic hospitality research: a review and future research agenda	review paper; hospitality management; hotel management; Nordic; work environment	2021
Gossling, S	Tourism, technology and ICT: a critical review of affordances and concessions	ICT; corporations; platform economy; SDGs; social media; tourism	2021
Kirtil, IG; Askun, V	Artificial Intelligence in Tourism: A Review and Bibliometrics Research	bibliometric; artificial intelligence; hospitality and tourism; co-citation analysis; co-occurrence analysis; thematic analysis	2021
Smit, B; Melissen, F; Font, X; Gkritzali, A	Designing for experiences: a meta-ethnographic synthesis	experience; design; meta-synthesis; design process; experience design; design levels	2021

Wen, J; Klarin, A; Goh, E; Aston, J	A systematic review of the sex trafficking-related literature: Lessons for tourism and hospitality research	Human trafficking; Sex trafficking; Systematic review; Scientometrics; Tourism and hospitality	2020
Drinkwater, K; Massullo, B; Dagnall, N; Laythe, B; Boone, J; Houran, J	Understanding Consumer Enchantment via Paranormal Tourism: Part I- Conceptual Review	enchantment; cognitive dissonance; customer experience; systems theory; tourism; visitor motivations	2022
Falk, M; Tveteraas, SL; Xie, JH	20 Years of Nordic tourism economics research: a review and future research agenda	Review; Nordic countries; microdata; tourism economics	2021
Fredman, P; Margaryan, L	20 years of Nordic nature-based tourism research: a review and future research agenda	Nature; tourism; outdoor; recreation; Nordic	2021
Helgadottir, G; Dashper, K	20 years of Nordic rural tourism research: a review and future research agenda	Rurality; rural communities; research	2021
Adarkwah, GK; Malonaes, TP	Firm-specific advantages: a comprehensive review with a focus on emerging markets	Firm-specific advantages (FSAs); Emerging market MNEs (EM MNEs); China; Asia Pacific; Africa	2022
Liedong, TA; Peprah, AA; Amartey, AO; Rajwani, T	Institutional voids and firms' resource commitment in emerging markets: A review and future research agenda	Institutional voids; Institutional environment; Resource commitment; Entry modes; Emerging markets	2020
Bahoo, S; Alon, I; Paltrinieri, A	Corruption in international business: A review and research agenda	Corruption; Bribery; International business; Politics; Bibliometric analysis; Meta-literature review; Firms; Content analysis	2020
Mehraliyev, F; Kirilenko, AP; Choi, Y	From measurement scale to sentiment scale: Examining the effect of sensory experiences on online review rating behavior	Sensory experience; Big data; Sentiment scale; social media; Customer experience; Online rating; Online review; Prospect theory	2020
Tan, DC; Su, W; Mahoney, JT; Kor, Y	A review of research on the growth of multinational enterprises: A Penrosean lens	growth; international business; multinational enterprises (MNEs); Edith Penrose	2020
Meyer, KE; Li, CG; Schotter, APJ	Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda	review; multinational enterprise (MNE) subsidiaries; subsidiary management; subsidiary strategy; subsidiary innovation; subsidiary evolution	2020
Kano, L; Tsang, EWK; Yeung, HWC	Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature	global value chains; global production networks; global commodity chains; global factory; comparative institutional analysis	2020
Booth, P; Chaperon, SA; Kennell, JS; Morrison, AM	Entrepreneurship in island contexts: A systematic review of the tourism and hospitality literature	Tourism and hospitality entrepreneurship; Islands; PRISMA technique; Systematic literature review; Bibliometric analysis; Thematic analysis; Scopus	2020
Viglia, G; Dolnicar, S	A review of experiments in tourism and hospitality	Experiment; Validity; Research design; Sample size; Moderator; Mediator	2020
Cai, WJ; Richter, S; McKenna, B	Progress on technology use in tourism	Tourism; Technology use; Information systems; Users; Organizational; Processing	2019
Yang, MJH; Yang, ECL; Khoo-Lattimore, C	Host-children of tourism destinations: systematic quantitative literature review	Host-children; child labourers; children in tourism; children's perspective; children's voice;	2020

		systematic quantitative literature review	
Stankov, U; Filimonau, V; Slivar, I	Calm ICT design in hotels: A critical review of applications and implications	Technology; Hotel; Guest experience; Calm ICT design	2019
Higgins-Desbiolles, F; Moskwa, E; Wijesinghe, G	How sustainable is sustainable hospitality research? A review of sustainable restaurant literature from 1991 to 2015	sustainable hospitality; sustainable restaurant; green dining; holistic sustainability; systematic literature review; sustainable tourism	2019
Sniazhko, S	Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature	uncertainty; decision-making; MNC; systematic review	2019
Scott, N; Zhang, R; Le, D; Moyle, B	A review of eye-tracking research in tourism	eye-tracking; tourism; attention; marketing	2019
Dolfsma, W; Grosman, A	State Capitalism Revisited: A Review of Emergent Forms and Developments	state capitalism; state-owned enterprises; SOMNCs; sovereign wealth funds; (Polanyi's) double movement; B25; B52; B55; H70; P50	2019
Dwyer, L; Gill, A	Coastal and Marine Tourism: Addressing Some Wicked Problems	coastal and marine tourism; sustainability; governance structures; tourism stakeholders	2019
Mariani, M; Baggio, R; Fuchs, M; Hoepken, W	Business intelligence and big data in hospitality and tourism: a systematic literature review	Big data; Tourism; Systematic literature review; Hospitality; Business intelligence	2018
Sainaghi, R; Baggio, R; Phillips, P; Mauri, AG	Hotel performance and research streams: a network cluster analysis	Performance; Hotel; Cross-citation analysis; Network cluster analysis	2018
Li, XQ; Quan, R; Stoian, MC; Azar, G	Do MNEs from developed and emerging economies differ in their location choice of FDI? A 36-year review	Location choice; FDI; MNE; Emerging and developed economies	2018
Kim, CS; Bai, BH; Kim, PB; Chon, K	Review of reviews: A systematic analysis of review papers in the hospitality and tourism literature	Hospitality and tourism; Review studies; Web of science journals; Citation analysis	2018
Surdu, I; Mellahi, K; Glaister, K	Emerging market multinationals' international equity-based entry mode strategies: Review of theoretical foundations and future directions	Systematic review; Emerging market firms; EMM-centric theories; Entry mode strategies; multi-theoretical perspectives	2018
Mathews, JA	Dragon multinationals powered by linkage, leverage and learning: A review and development		2017
Nguyen, QTK	Multinationality and Performance Literature: A Critical Review and Future Research Agenda	Multinationality (M); Performance (P); M-P relationships; Internalization theory; FSAs/CSAs framework; Accounting perspectives (IAS38, IFRS8 and FASB131)	2017
Mkono, M; Tribe, J	Beyond Reviewing: Uncovering the Multiple Roles of Tourism Social Media Users	online communities; user roles; tourism social media; netnography; TripAdvisor	2017
Gugler, P	Emerging countries' country-specific advantages (CSAs) and competitiveness of emerging market multinational enterprises (EMNEs)	International business; Competitiveness; Country-specific advantages; Emerging market multinational enterprises	2017

Fonte: Elaboração própria

A tabela seguinte, descreve os artigos resultantes da pesquisa efetuada na Scopus, por autor, título do artigo, palavras-chave e ano de publicação.

Tabela XII – Artigos “Scopus”

Authors	Article Title	Author Keywords	Year
Alkathiri N.A., Soliman M.,	Examining foreign direct investment determinants of tourism industry in Oman and Egypt: The moderating role of investment environment	efficiency-seeking, FDI, investment environment, market-seeking, resources-seeking, tourism-FDI attractiveness	2022
Liu Q., Yang Y., Meng Q., Man S., Wang Y.,	The Multiple Cooperative Mechanism and Globalization Path of Small Inland Cities in China: A Showcase Study of Dunhuang, China.	Dunhuang, government intervention, multiple cooperation mechanism, resources orientation, urban globalization path, urban localization path	2022
Pham Q.M., Dhir M., Carrier Guillomet T.,	How do corporate charitable and economic social responsibility practices help to improve the quality of work life for employees?	Corporate social responsibility, Quality of life, Work-life balance	2022
Bowen R.	Food tourism: opportunities for SMEs through diaspora marketing?	Diaspora entrepreneurship, Diaspora tourism, Food tourism, Internationalisation, Regional food	2022
Hatane S.E., Soewarno N.	Corporate social responsibility and internationalisation in mitigating risk.	ASEAN, corporate social responsibility, CSR, hospitality, idiosyncratic risk, internationalisation, tourism	2022
Bianchi C., Stoian M.-C.	Exploring the role of managerial and organizational capabilities for the inbound internationalization of small and medium-sized enterprises.	Inbound internationalization, Latin America, managerial capabilities, marketing, network, organizational capabilities, SME, technology and innovation	2022
Shen L.-Y., Chen S.C., Qiu Y.-G.	An Investigation on the Status of Intercultural Competence Education in Mainland China.	Diversity, globalization, hospitality and tourism education, human resources, Intercultural competence, internationalization	2022
Zapata A.N.	Regional analysis of Spanish high-tech manufacturing exports to East Asian countries.	East Asia, Exports, Manufacturing, Technology intensity	2021
Duarte Alonso A., Kok S.K.	Is internationalisation really an available choice for micro firms producing cava and Prosecco Superiore? A cross-country, entrepreneurial action perspective.	Cross-country dimension, Entrepreneurial action, Internationalisation, Micro firms, Uncertainty	2021
Miró A.	Business divergence in the Total Productivity of Factors in the period of crisis and economic recovery in the Spanish tourism sector.	Dispersion, Internationalisation, Spain, Total factor productivity, Tourism	2021
Encalada Encarnación V.R.	Improvement of Economic-Financial Management in the Hotel Sector: Proposal from the International Financial Standard.	Competitiveness, IFRS, improvement, Management, middlecompany	2021
Herrero Á., Jiménez A., Alcalde R.	Advanced feature selection to study the internationalization strategy of enterprises.	Bagged decision trees, Evolutionary feature selection, Extreme learning machines, Internationalization, Multinational enterprises	2021
Cirer-Costa J.C.	Building Multinationals in the Mediterranean: balearic island hotels in the 1990s.	Emerging markets, firm performance, hospitality, Institutions, multinationality	2020

González Y.E.L., Suárez-Rojas C.	Assessing conditions and limitations to internationalisation in the context of nautical tourism [Condiciones y limitaciones actuales de las empresas de turismo náutico para la internacionalización].	Competitiveness, Coopetition, Internationalisation, Macaronesia, Nautical Tourism, SMEs"	2020
San Román E., Puig N., Gil-López Á.	German Capital and the development of the Spanish hotel industry (1950s-1990s): A tale of two strategic alliances.	cross-border cooperation, Foreign direct investment, Germany, hotel companies, institutionalism, local context, Spain, tourism industry	2020
Lam-González Y.E., Suárez-Rojas C., León C.J.	Factors constraining international growth in nautical tourism firms.	Internationalisation, Islands, Nautical tourism, SMEs, Sustainability, Tourism competitiveness	2019
Steinhauser V.P., da Rocha A.	Bureau de Eventos: internationalization of an emerging country event planning company.	Event planning, Internationalization, Liabilities, Resources and capabilities	2019
Teixeira S.J., Ferreira J.J.M.	Entrepreneurial artisan products as regional tourism competitiveness.	Clusters, Entrepreneurship, Innovation, Regions, Small firm/new venture strategy	2019
Anaf J., Baum F., Fisher M., London L.	The health impacts of extractive industry transnational corporations: A study of Rio Tinto in Australia and Southern Africa.	Extractive industry, Globalization, Health equity, Transnational Corporations	2019
Quer D., Peng X.	Emerging-market multinationals and international acquisitions: The case of Chinese firms in the Spanish hotel industry.	China, Emerging-market multinationals, Internationalization, Spanish hotel industry	2019
Baena V.	International franchise presence and intensity level: profile of franchisors operating abroad.	Brand awareness, Franchising, Global franchising, International business, International expansion, Spanish franchise system, Strategic management	2018
Scherle N., Pillmayer M.	Between grabbing opportunities and shattered dreams: The internationalisation processes of small and medium-sized tourism businesses in Jordan"	Arab spring, Internationalization, Jordan, Medium-sized tourism"	2018
Lee W.S., Choi C., Moon J.	The upper echelon effect on restaurant franchising: the moderating role of internationalization.	Franchising, Internationalization, Moderating, Top management team, Upper echelon	2018
Turunen H., Nummela N.	Internationalisation at home: The internationalisation of location-bound service SMEs.	Finland, Inward internationalisation, Location-bound, Service firms, Service internationalisation, Sme, Tourism	2017
Hadjimarcou J., Herrera J., Salazar D.	Inward retail internationalization and exogenous – based outshopping on the US-Mexico border.	Cross-border outshoppers, Cross-border retailing, international marketing, Inward internationalization, Retail strategy	2017

Fonte: Elaboração própria

Para a realização desta classificação, criaram-se base de dados em Microsoft Excel, com a descrição das informações necessárias e relevantes a uma pesquisa de reposta à questão de

investigação, possibilitando assim uma melhor análise dos dados. Cada base de dados, inclui a mesma informação, sendo ela:

- Quartil;
- Título;
- Ano;
- Autores;
- Publicação;
- DOI;
- Objetivo do estudo;
- Tipo de estudo (conceptual, desenvolvimento de escalas, qualitativo, quantitativo, revisão literatura);
- Abordagem (análise de conteúdo, Inquérito, entrevistas em profundidades, focus grupo, netnografia, etc);
- Amostragem (tipo);
- Dimensão da amostra;
- Descrição (por ex: estudantes, turistas, profissionais, geral, etc);
- Recolha dos dados (observação, entrevista online, entrevista presencial, alguma observação pertinente);
- Técnicas de análise de dados;
- Área geográfica de aplicação (internacionalização de onde para onde?);
- Resultados;
- Observações.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

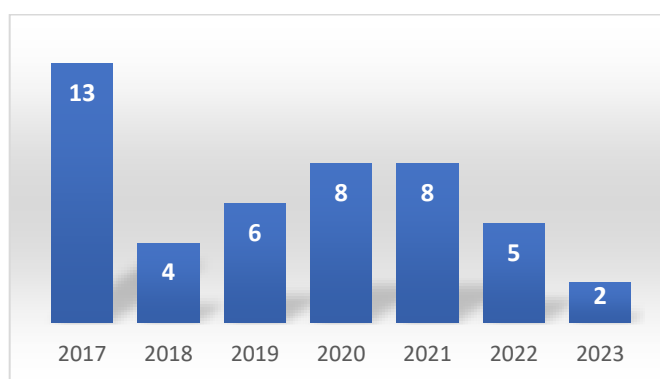
O presente trabalho teve como objetivo efetuar uma revisão da literatura, onde foi feita uma pesquisa de artigos e respetiva análise crítica, procurando responder à pergunta de partida formulada. Posteriormente, foram reunidas e sistematizadas apenas a informação relevante, com evidência científica de maior grandeza. Contudo, verifica-se um número relativamente pequeno de estudos e artigos, que analisem as estratégias de internacionalização das PME portuguesas da área do turismo. Com maior abundância, encontram-se estudo específicos de processos de internacionalização de grupos hoteleiros.

Seguidamente, pretende-se responder à questão de partida, que consiste no objetivo geral do presente estudo, que estratégias de internacionalização as PME do Turismo

desenvolvem para conquistar novos mercados, assim como, responder aos objetivos específicos, que consiste em compreender aos modos e modalidades de entrada que estas empresas escolheram e as razões que justificam essa escolha.

Começando pela dimensão da amostra, foram analisados quarenta e seis (46) artigos. No que respeita aos anos de publicação alvo de estudo, foram escolhidos os artigos entre os anos 2017 e 2023, com a seguinte distribuição:

Gráfico I – Distribuição dos artigos por anos de publicação



Fonte: Elaboração própria

Conclui-se, que foram publicados o maior número de artigos no ano de 2017. Nos anos de 2020 e 2021, publicaram-se o mesmo número de artigos e, no ano de 2023, apenas foram identificados 2 artigos, dado que a pesquisa foi realizada no 1º semestre do ano.

Na tabela seguinte, pretende-se sintetizar em quais jornais e revistas os artigos analisados foram publicados, tendo em conta o período de pesquisa:

Tabela XIII – Jornais e Revistas das publicações

REVISTAS	Nº
Administrative Sciences	1
Annals of Tourism Research	1
Asia Pacific Journal of Management	1
Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas	1
Coleção Politécnico da Guarda	1
Cuadernos de Turismo	1
Estudios Gerenciales	1
European Business Review	1

International Business Review	2
International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research	1
International Journal of Management Reviews	3
International Marketing Review	2
Journal of Business Research	1
Journal of Family Business Management	1
Journal of Hospitality and Tourism Management	2
Journal of International Business Studies	3
Journal of International Entrepreneurship	1
Journal of International Management	1
Journal of Management Studies	1
Journal of Small Business Management	1
Journal of World Business	2
Management and Organizational History	1
Management Research Review	1
PeerJ Computer Science	2
Public Policy Portuguese Journal	1
Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo	1
Revista Eletrônica de Negócios Internacionais	1
Revista Gestão e Secretariado	1
Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações	1
Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism	1
Sustainability (Switzerland)	1
The Service Industries Journal	1
Tourism & Management Studies	1
Tourism Management	3
UCJC Business and Society Review	1

Fonte: Elaboração própria

Para uma melhor compreensão deste tópico de análise, é essencial explicar a análise por quartil dos artigos. A classificação em quartis onde os artigos são publicados, permite a comparação de uma revista com outras revistas dentro da sua categoria, com base no fator de impacto. Um quartil é um valor que surge após a divisão de um conjunto ordenado de revistas em quatro partes iguais, baseando-se no referido fator de impacto, e ordenando do mais elevado para o mais baixo. Assim, o quartil é obtido pela divisão do número total de revistas de uma categoria por 4, permitindo a sua classificação em Q1, Q2, Q3 e Q4. Uma mesma revista poderá estar em quartis diferentes consoante as áreas a que diz respeito. Se uma revista pertencer ao

Q1, significa que tem um desempenho melhor do que pelo menos 75% das revistas dessa mesma categoria. Os quartis são divididos em:

- Q1 = TOP 25%.
- Q2 = 26% a 50%.
- Q3 = 51% a 75%.
- Q4 = 76% a 100%.

Na tabela seguinte, pretende-se demonstrar a distribuição dos 46 artigos analisados, por cada classificação por quartil, onde as respetivas revistas foram publicadas.

Tabela XIV – Distribuição dos artigos por quartil

Quartil	Nº de Artigos
Q1	24
Q2	9
Q3	3
Q4	10

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se que, a maior parte dos artigos encontram-se no quartil 1 (52%), 22% encontram-se no quartil 4, seguido de 20% no quartil 2 e apenas 6% encontram-se no quartil 3. O que quer dizer que, o nosso estudo tem por base artigos que estão em revistas que se encontram na sua maioria no quartil 1, o que significa que têm um desempenho melhor do que pelo menos 75% das revistas dessa mesma categoria.

A tabela seguinte, pretende demonstrar a distribuição dos 46 artigos analisados, tendo como critério de análise a categoria onde foram publicados.

Tabela XV – Distribuição dos artigos por área de assunto e categoria

Categoria	Nº de Artigos
Business, Management and Accounting	32
Economics, Econometrics and Finance	13
Social Sciences	1

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se que, a maior parte dos artigos estão citados nas categorias de “Business, Management and Accounting”, “Economics, Econometrics and Finance” e “Social Science”, respetivamente 70%, 28% e 2%.

Se analisado por quartil, dentro de cada área de assunto e categoria, constata-se que:

Tabela XVI – Distribuição dos artigos por quartil, de acordo com a área de assunto e categoria

Business, Management and Accounting	Nº de Artigos
Q1	13
Q2	8
Q3	1
Q4	10

Fonte: Elaboração própria

Na categoria “Business, Management and Accounting”, registou-se um total de 32 artigos analisados. Verifica-se igualmente a maior pertença ao Quartil 1, seguido do quartil 4, quartil 2 e, por último, o quartil 3, respetivamente, 41%, 31%, 25% e 3%.

Na categoria “Economics, Econometrics and Finance”, observa-se que:

Tabela XVII – Distribuição dos artigos por quartil, de acordo com a área de assunto e categoria

Economics, Econometrics and Finance	Nº de Artigos
Q1	11
Q2	0
Q3	1
Q4	1

Fonte: Elaboração própria

Na categoria “Economics, Econometrics and Finance”, registou-se um total de 13 artigos analisados. Verifica-se igualmente a maior pertença ao Quartil 1, seguido do quartil 3, quartil 4 e, por último, o quartil 2, respetivamente, 84%, 8%, 8% e 0%.

Na categoria “Social Science”, constata-se que:

Tabela XVIII – Distribuição artigos por quartil, de acordo com a área de assunto e categoria

Social Science	Nº de Artigos
Q1	0
Q2	0
Q3	1

Q4	0
----	---

Fonte: Elaboração própria

Na categoria “Social Science”, registou-se um total de 1 artigo analisado. Verifica-se a única pertença ao Quartil 3, sendo de 100%. Os restantes quartis estão representados por 0%.

Respondendo ao objetivo geral do presente estudo e à respetiva pergunta de partida “Que estratégias de internacionalização as PME do Turismo desenvolvem para conquistar novos mercados?”, conclui-se que as teorias presentes são: (i) Teoria das Redes; (ii) Modelo de Oli; (iii) Modelo de Uppsala.

A análise dos 46 artigos permitiu compreender um conjunto de aspetos que se analisam seguidamente, tendo em conta a sua distribuição por cada uma das teorias, conforme nos mostra a seguinte tabela. Esta, pretende sintetizar, dada a totalidade de artigos analisados, a abordagem individualizada das estratégias de internacionalização.

Tabela XIX – Estratégia de Internacionalização retratadas nos artigos

Estratégia	Número de Artigos
Redes de Internacionalização	7
Modelo de OLI	4
Modelo de Uppsala	10

Fonte: Elaboração própria

❖ Redes de Internacionalização:

A teoria das redes é referida por vários autores, em 7 dos 46 artigos analisados, como relevante em processos de internacionalização.

De acordo com os autores Zain e Ng (2006), esta estratégia tem um efeito positivo no processo de internacionalização das PME, na medida em que se verifica uma influência ininterrupta e enlaçada nas diferentes fases do processo de internacionalização e, descrevem os autores, as redes de internacionalização como "relações entre a equipa de gestão e os colaboradores de uma empresa, com clientes, fornecedores, concorrentes, agências governamentais, distribuidores, banqueiros, famílias, amigos ou qualquer outra parte que lhe permita internacionalizar as suas atividades comerciais". Referem ainda Zain e Ng (2006), que a utilização da teoria institucional combinada com a perspetiva de rede, pode explicar como a consciência e o acesso das PME aos recursos da rede institucional, afetam as suas atividades empresariais internacionais.

Uma vez que as PME desenvolvem vários tipos de relações com uma variedade de atores no ambiente empresarial internacional, diferentes estudos destacaram diferentes aspetos das associações de rede que podem ser encontradas, dependendo das interações e trocas que existem em cada colaboração de rede específica. Um dos objetivos das redes institucionais é fornecer funções de apoio e criar uma atmosfera que possa promover o investimento transfronteiriço e melhorar o sucesso das empresas, tanto a nível local, como internacional (Gibb, 1993). Os serviços de apoio oferecidos pelos centros institucionais não são motivados por razões lucrativas (Martin & Scott, 2000), pelo que a maioria deles é financiada pelo governo e não cobra pelos seus serviços. Os seus benefícios refletem-se no crescimento global das PME, do sector e da economia regional ou nacional (Jean e Savona, 2011).

De acordo com a presente estratégia, referem os autores (Martin & Scott, 2000; Jean e Savona, 2011), que os dados empíricos revelaram que os principais recursos da rede institucional utilizados pelas empresas para as suas atividades de internacionalização foram: (a) serviços de aconselhamento e de apoio ao conhecimento, (b) informação financeira, (c) procura de parceiros e contactos empresariais estrangeiros, (d) informação de mercado, e (e) subsídios à inovação e incentivos ao IDE. O turismo é um fenómeno amplo e é importante considerar (i) a rede de stakeholders relacionamentos (redes), (ii) a decisão estratégica de expandir os negócios (competitividade), (iii) a participação dos atores organizacionais (governança) e o (iv) desenvolvimento sustentável desses sistemas (inovação e pesquisa). No turismo, a inovação requer redes e sistemas de cooperação porque as empresas são mutuamente dependentes, tendo os territórios um papel primordial e a inovação deve ser vista como o ponto de vista do destino e materializado em redes, caracterizado pela diversidade e abrangência geográfica dos seus membros. Esta estratégia traz importantes contribuições para os formuladores de políticas e estruturas de governança dos destinos turísticos, pois permite o desenvolvimento de estratégias para (i) aumentar o desempenho da inovação para as empresas turísticas; (ii) estratégias de inovação assentes na internacionalização das redes, aumentando a competitividade dos destinos, especialmente vocacionadas para a criação e difusão de conhecimento e aprendizagem coletiva; (iii) reconhecer quais as organizações que desempenham um maior papel na inovação do turismo, nomeadamente os produtores de conhecimento (universidades e organizações de I&D); (iv) proporcionar as condições ideais para a criação de um ambiente propício à inovação, consolidando os vínculos internos e promovendo o estabelecimento de redes internacionais; (v) acesso a recursos mais alargados que promovam o desenvolvimento de estratégias de regeneração, revitalização e reinvenção dos destinos, dos quais se destacam novos conhecimentos e competências; (vi) promover a diversidade geográfica dos atores da rede de

forma a captar novos conhecimentos conducentes à inovação e evitar o efeito lock-in; e (vii) identificar como o envolvimento em redes internacionais pode prevenir a diminuição dos destinos, apoiar a sua competitividade e relançar o seu crescimento (Jean e Savona, 2011).

A relevância desta estratégia é igualmente referida por um conjunto de outros autores, previamente exposto no enquadramento teórico, tais como: Johanson, J. e Mattsson, L.-G. (1988), Easton (1992), Bachmann (1999), Coviello e McAuley (1999), Bjorkman et al. (2000) e Andersson et al. (2002).

❖ Modelo de OLI:

O modelo de OLI é referido por vários autores, em 4 dos 46 artigos analisados, como relevante em processos de internacionalização.

Referem Dunning (2001) e Johnson e Vanetti (2005), que o Modelo OLI é o mais referido por estudiosos de negócios internacionais quando tentam entender os investimentos estrangeiros de empresas multinacionais, incluindo hotéis. Os mesmos autores argumentam, que as empresas decidem se internacionalizar, se possuírem uma vantagem competitiva sobre as empresas do país anfitrião, identificando três diferentes tipos de vantagens: propriedade, localização e internalização. Neste sentido, as empresas se internacionalizam, se tiverem ativos específicos (vantagens de propriedade), podem aceder a recursos em um país anfitrião com atrações locais (vantagens de localização) e podem organizar a sua própria produção em vez de produzir por meio de um acordo de parceria (vantagens de internalização). Os autores Quer, Claver e Andreu (2007), analisam diferentes fatores-país que influenciam o modelo de entrada no mercado externo dos hotéis, nomeadamente a distância cultural e o risco-país de acolhimento, este último em função do seu enquadramento social, jurídico, económico e político. No entanto, dois efeitos podem derivar disso: um 'efeito push' que leva empresas localizadas num país a procurar novas oportunidades noutros países, por serem altamente competitivas no contexto nacional; e um 'efeito pull' que atrai investimentos estrangeiros visando aproveitar essa maior competitividade, devido às diferentes capacidades tecnológicas e organizacionais entre os países e à lenta disseminação dessas capacidades (Kogut, 1991). O primeiro efeito estabelece uma ligação entre as vantagens baseadas no país de origem e a competitividade internacional (Zaheer, 1995; McKendrick, 2001; Luo e Tung, 2007).

A relevância desta estratégia é igualmente referida por Dunning (1973, 1980, 1988, 2006), conforme referido no enquadramento teórico.

❖ Modelo de Uppsala:

Segundo 9 dos 46 artigos analisados, o Modelo de Uppsala é considerado como relevante em processos de internacionalização. De entre as teorias de internacionalização, o modelo de Uppsala é amplamente aceite como referência no setor do turismo. A exposição aos mercados internacionais permite que as PME do setor do turismo construam conhecimento sobre os mercados externos, ganhando assim aumentos adicionais no envolvimento do mercado internacional (Odlin & Benson-Rea, 2017). Assim, a ideia central dos estudos que utilizam o modelo de Uppsala é que o desenvolvimento do conhecimento objetivo (adquirido facilmente dos mercados domésticos) e o do conhecimento experiencial (adquirido por meio do envolvimento em operações) de mercados internacionais, são pré-requisitos para operações internacionais no setor. Em contraste com o foco em uma única teoria, os pesquisadores utilizaram várias perspetivas teóricas, argumentando que uma única perspetiva pode limitar o potencial para explicar e entender a complexidade da colaboração das PME em ligações de internacionalização (Matanda & Freeman, 2009). Combinações de múltiplas perspetivas podem, portanto, fornecer insights complementares em diferentes níveis (Frynas & Stephens, 2015). Da mesma forma, Haahti et al. (2005), argumentaram que a capacidade de uma PME do turismo para construir relacionamentos com outras, tem obrigatoriamente adquirir conhecimentos sobre os mercados externos, que, por sua vez, leva a empresa à internacionalização. Este modelo baseia-se no aumento progressivo dos compromissos com os mercados externos, que serão adquiridos à medida que a empresa for conhecendo os mercados e as operações. Independentemente do tipo de estratégia a ser implementada, Xiao et al. (2013), consideram que o governo central de um país, deve implementar mudanças institucionais que estimulem a internacionalização das empresas locais do setor do turismo. Mas essa tarefa não requer apenas aos governos centrais, Fernhaber, Li e Wu (2019), também determinam que a região em que uma empresa está localizada promove a sua internacionalização, sendo o papel dos governos regionais, igualmente importante.

A sua relevância é igualmente referida pelos autores, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), conforme previamente apresentado no enquadramento teórico.

No que respeita aos objetivos específicos do presente estudo, compreender os modos e modalidades de entrada que as empresas escolheram, assim como as razões que justificam essa escolha, concluiu-se que estão retratados nos artigos os seguintes: (i) Internacionalização

Inbound; (ii) Investimento Direto Estrangeiro; (iii) Vantagens de localização; (iv) Alianças verticais internacionais; (v) Empresas subsidiárias.

A análise dos 46 artigos permitiu ainda compreender os modos de entrada e as razões da sua escolha, conforme abaixo se descreve. A tabela seguinte, sintetiza, tendo em conta a totalidade de artigos analisados, a abordagem individualizada dos modos de entrada.

Tabela XX – Modos de Entrada retratados nos artigos

Modo de Entrada	Número de Artigos
Internacionalização Inbound	5
Investimento Direto Estrangeiro	8
Vantagens de Localização	7
Alianças Verticais Internacionais	2
Empresas Subsidiárias	3

Fonte: Elaboração própria

➤ Internacionalização Inbound:

O modo de entrada de internacionalização inbound, é referido em 5 dos 46 artigos analisados. A internacionalização inbound, refere-se ao processo de internacionalização em que as PME do setor do turismo atraem clientes estrangeiros para o seu mercado doméstico, em vez de entrarem nos mercados estrangeiros. Estas entendem a internacionalização como um processo externo, que permite usar modos de entrada em mercados estrangeiros de capital e não capital (Morais & Ferreira, 2020). Existe uma infinidade de estudos que identifica as capacidades de gestão e organizacionais, que permitem às PME do setor superar a escassez inata de recursos e impulsionar a internacionalização externa (Stoian et al., 2017; Faroque et al., 2021; Jie et al., 2021). Essas capacidades influenciam igualmente vários resultados de internacionalização, como competitividade internacional, reconhecimento de oportunidades, desempenho e crescimento (Mathews, 2006; Rahman et al., 2021). No entanto, algumas PME do setor do turismo, seguem uma abordagem interna para a internacionalização, atraindo o consumidor estrangeiro para o mercado doméstico (Bjorkman et al., 2000).

Embora a internacionalização seja benéfica, as PME são limitadas pela sua escassez de recursos e passivos de internacionalização. Por outro lado, a internacionalização de entrada geralmente requer menos recursos e pode gerar benefícios semelhantes aos da internacionalização de saída. As PME podem aproveitar um número maior de clientes, diminuir a sua dependência do mercado doméstico, criar empregos e aumentar as oportunidades de

crescimento e sobrevivência (Hadjimarcou et al., 2017), podendo a internacionalização de entrada beneficiar o desempenho das PME (Falahat et al., 2020). Assim, a internacionalização de entrada pode ajudar a aumentar o desempenho das PME, permitindo-lhes explorar economias de escopo e escala (Wu & Deng, 2020). Capacidades de gestão dinâmicas, como habilidades de gestão estratégica internacional e atuação como modelo/mentor da equipa, influenciam a internacionalização de entrada, aumentando a atração e a satisfação de clientes estrangeiros. Estas capacidades são essenciais para a identificação e exploração de oportunidades (clientes estrangeiros em novos mercados) e para garantir que lhes seja oferecida uma qualidade de serviço adequada. Além disso, as capacidades de gestão dinâmicas ajudam a motivar e formar os colaboradores, essencial para a internacionalização inbound. Os recursos de rede são indispensáveis para a internacionalização de entrada e identifica-se capacidades dinâmicas, nomeadamente networking no setor do turismo, para potenciar a internacionalização recetiva no mercado doméstico e networking internacional proativo para atrair clientes estrangeiros, assim como, capacidades operacionais de suporte, como networking interorganizacional, considerado de fundamental dentro do setor de turismo, para alcançar benefícios para toda a indústria e para empresas individuais e para acesso aos recursos necessários para a prestação de serviços. A internacionalização inbound é igualmente facilitada por capacidades operacionais, como branding, comunicação e publicidade integradas, que complementam as capacidades de gestão e de rede, dado que ajudam a aumentar o conhecimento dos viajantes sobre os serviços oferecidos, prestação de serviços multiculturais, experiências de viagem personalizadas, que contribuem significativamente para a satisfação dos clientes estrangeiros, concluindo-se que as capacidades de marketing contribuem para atrair e satisfazer clientes estrangeiros. A inovação na prestação de serviços ajuda a facilitar a internacionalização de entrada. As capacidades dinâmicas, nomeadamente a inovação ecológica e sustentável, o investimento e utilização de plataformas digitais, são vitais para atrair e satisfazer clientes estrangeiros. Ao incorporar a inovação na prestação de serviços, as empresas conseguem atender às necessidades dos clientes, dando-se como exemplo o horário do pequeno-almoço e o checkout.

A relevância deste modo de entrada é igualmente referida pelos autores Chetty e Campbell-Hunt (2004) e Para Da Silva, A. (2016), conforme apresentado no enquadramento teórico.

➤ Investimento Direto Estrangeiro:

O modo de entrada IDE, é referido em 8 dos 46 artigos analisados, como relevante em processos de internacionalização.

A internacionalização para fora é definida como a internacionalização de empresas sediadas na forma de exportação ou IDE. Como a exportação oferece menor investimento e pouco conhecimento do mercado externo, muitas vezes é o primeiro passo na estratégia de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977) e, particularmente, popular entre as PME do setor (Schwens et al, 2011). O IDE, por outro lado, geralmente envolve maior investimento junto com maior controlo e, portanto, é mais prevalente em estágios posteriores de internacionalização ou entre empresas maiores (Anderson & Gatignon, 1986; Hill et al, 1990).

Rojec et al. (2004), investigaram o resultado da propriedade estrangeira na intensidade das exportações das empresas do setor do turismo e concluíram que a disparidade na intensidade das exportações, não se deve apenas à propriedade estrangeira per si, mas também às disparidades estruturais entre as empresas domésticas e estrangeiras. Em contraste com a propriedade estrangeira, a propriedade estatal está negativamente articulada à intensidade das exportações (Hobdari et al., 2011). Em relação à ligação entre propriedade e gestão, Gajewski e Tchorek (2017) mostram que as empresas geridas pelo proprietário têm uma maior orientação para a exportação. Com relação à independência estratégica, Filatotchev et al. (2007) concluem que uma maior independência leva a uma maior orientação para a exportação. Já os autores Francioni e Vissak (2013), investigam diferentes aspetos da governança corporativa e como eles afetam a exportação.

Vários artigos também enfocam as características do país anfitrião como antecedentes para a internacionalização. As características do país anfitrião são particularmente relevantes quando se trata de decisões de IDE (Jaklić e Svetlić, 2001). Nowinski e Rialp (2013), usando evidências qualitativas, concluem que as oportunidades de arbitragem no mercado externo levam à internacionalização precoce.

Dikova et al. (2016), estudam a diversificação geográfica e de produtos, e descobrem que tanto as estratégias focadas, quanto as diversificadas, bem como uma estratégia simultânea de diversificação geográfica e de produtos, estão positivamente relacionadas ao desempenho das empresas, mas com retornos decrescentes. Referem ainda, que os modos de entrada sejam diferentes entre as empresas, o que têm em comum é que não envolvem qualquer investimento e risco. Pelas especificidades da hotelaria como representante do setor de serviços, as diferenças entre as modalidades de operação utilizadas não são tão claras e são apenas variações de diferentes arranjos contratuais. A maioria das PME do setor do turismo utiliza a exportação

direta, organizando ela própria a importação de turistas, que é a modalidade de operação que procura mais recursos, mas, ao mesmo tempo, oferece maiores possibilidades de controlo.

Conclui-se assim, com a análise aos artigos, que as exportações estão conexas aos fluxos de IDE que, portanto, os países vencedores na disputa pela atração desse tipo de investimento conseguem estimular o seu papel exportador, tanto em termos quantitativos, quanto qualitativos.

A relevância deste modo de entrada é igualmente referida por um conjunto de autores, Kinddleberger (1969), Caves (1971), Hymer (1976), Buckley e Casson (2003), Mencinger (2003), Chetty e Campbell-Hunt (2004), Buckley et al. (2018) e Franco, Rentocchini e Marzetti (2018), conforme apresentado no enquadramento teórico.

➤ Vantagens de Localização:

O modo de entrada das vantagens de localização, é referido em 7 dos 46 artigos analisados, como relevante em processos de internacionalização.

Segundo as vantagens de localização, referem os autores McCann e Folta (2008), Rigby e Brown (2013), que a principal explicação para o comportamento, está nas externalidades positivas geradas pela aglomeração das empresas de turismo, que as levam a tornarem-se mais competitivas. Tais externalidades podem ser causadas por diversos fatores característicos de um distrito industrial, seja porque as empresas têm os seus fornecedores mais próximos, seja porque foi criado um mercado de trabalho especializado, seja ainda porque os diferentes agentes presentes no distrito compartilham os seus conhecimentos para alcançar maior competitividade (McCann & Folta, 2008; Rigby & Brown, 2013). Destaca o papel desempenhado pela aglomeração de empresas nos processos de internacionalização, dado que muitas vezes são as empresas pertencentes a um distrito industrial ou a um cluster que, explorando a vantagem competitiva que possuem a nível nacional, decidem internacionalizar-se aplicando os seus recursos e capacidades em outros países (Dunning, 2000). A teoria do distrito industrial deve o seu nome ao fato de ter sido inicialmente aplicada ao setor secundário, ou seja, aos setores industriais (Patias, 2021). No entanto, a sua validade foi recentemente demonstrada em setores de serviços, entre os quais se destaca o turismo. A verdade é que a concentração das empresas turísticas num determinado destino, tem sido tradicionalmente explicada do ponto de vista da procura. As empresas forçosamente tendem a se localizar em destinos mais atrativos para os turistas, seja pelos recursos herdados, culturais, naturais (McCann & Folta, 2008; Rigby & Brown, 2013) ou pela presença de outras empresas com produto complementar variado (Papatheodorou, 2001). No entanto, a questão que se coloca é se a aglomeração de empresas

conduz a externalidades positivas, para além da atração de turistas, que estas empresas podem utilizar para alcançar um maior nível de competitividade. Pode-se dizer que é conveniente que as empresas turísticas estejam sediadas em áreas com outras empresas do mesmo setor, seguindo um critério mais próximo do lado da oferta, surgindo assim a teoria do distrito turístico. Deste ponto de vista, um distrito turístico não é apenas um destino capaz de atrair turistas, graças aos seus recursos de procura criteriosa (Pearce, 1998), mas também não constitui um simples aglomerado de PME pertencentes ao mesmo setor de oferta (Chung & Kalnins, 2001; Canina, Enz & Harrison, 2005), pois não basta que as empresas de turismo representem a principal atividade económica, a população residente da área geográfica em questão também deve fazer parte integrante dessa atividade (Marco Lajara, Claver Cortes, Úbeda García & Zaragoza Saez, 2016).

Empresas concentradas numa única área são mais propensas a compartilhar conhecimento e estabelecer vínculos de colaboração com outros agentes locais, aliadas a valores compartilhados, que as impedem de adotar comportamentos oportunistas (Boschma & Ter Wal, 2007). O conhecimento estratégico incorporado nas rotinas e capacidades de um território caracteriza-se por estar enraizado naquele lugar e pela sua história, juntamente com o seu carácter social e tácito, razão pela qual só pode ser adquirido e partilhado através de um ambiente de relações entre empresas de turismo que lhes permite adquirir, integrar e usar esse conhecimento tácito (Nonaka, 1994; Foss & Pedersen, 2002; Malmberg & Maskell, 2002; Schmid & Schurig, 2003; Frost & Zhou, 2005; Iammarino & McCann, 2006).

A relevância deste modo de entrada é igualmente referida pelo autor Dunning (1973, 1980, 1988, 2006), conforme previamente apresentado no enquadramento teórico.

➤ Alianças Verticais Internacionais:

O modo de entrada das alianças internacionais, é referido em 2 dos 46 artigos analisados, como relevante em processos de internacionalização. Segundo os autores Huang et al. (1990), Lindstrand et al. (2009) e Du et al. (2020), o envolvimento das empresas do setor do turismo em alianças estratégicas, é importante para aquisição de conhecimento, desenvolvimento de inovação e expansão para mercados internacionais. Referem ainda os mesmos autores, que as alianças com diferentes tipos de parceiros desempenham papéis diferentes na complementação dos recursos e capacidades de uma empresa. Dois tipos de alianças (i) horizontais e (ii) verticais, têm sido destacados por desempenharem um papel vital na criação de valor pelas partes envolvidas na aliança. É imperativo formar alianças horizontais entre concorrentes de forma comensal, para atingir fins coletivos (Weber & Heidenreich, 2018), enquanto, as alianças

verticais com fornecedores e/ou clientes devem ser estabelecidas simbioticamente para atingir objetivos mútuos (Belderbos et al., 2011). Estudos também demonstraram que os benefícios das alianças horizontais e verticais diferem, consoante os parceiros estejam localizados em mercados nacionais ou internacionais (Garrette et al., 2009; Shi et al., 2014; Montoro-Sanchez et al., 2018). As alianças verticais oferecem oportunidades de aprendizagem específicas para as necessidades de parceiros particulares que operam num determinado mercado (Dyer, 1997; Dyer & Nobeoka, 2000; Kotabe & Helsen, 2010), enquanto as alianças horizontais oferecem uma ampla gama de conhecimento coletivo aplicável às necessidades dos parceiros que operam em diferentes mercados (Stuart et al., 1998; Dyer & Nobeoka, 2000). Nesse contexto, os mesmos autores, indicaram que as alianças horizontais podem oferecer "aprendizagem holística e avanço organizacional, não necessariamente ligados aos produtos vendidos a um comprador específico" para as empresas de turismo. Enquanto as alianças horizontais expõem as empresas a estímulos que se enquadram na sua base de conhecimento familiar (De Beule & Sels, 2016), as alianças verticais são um catalisador fundamental para aceder a competências de conhecimento intertarefas, devido ao facto de os parceiros serem especializados em atividades complementares da cadeia de valor (Kano, 2018; Ozdemir et al., 2020). As mudanças globais aumentaram a importância das alianças verticais internacionais para situar atividades de valor agregado em locais fora das fronteiras do mercado doméstico (Lojacono et al., 2017).

Diferentes tipos de alianças são impulsionados por diferentes motivos. Enquanto as alianças horizontais expõem as empresas de turismo a estímulos que se enquadram na sua base de conhecimento familiar (De Beule & Sels, 2016), as alianças verticais são um catalisador chave para aceder a competências de conhecimento interarefa, devido aos parceiros serem especializados em atividades complementares da cadeia de valor (Kano, 2018; Ozdemir et al., 2020). Ao recorrer às alianças verticais internacionais, as empresas do setor do turismo reduzem ou desistem das suas operações internas para fornecedores globais a montante (Clougherty et al., 2014).

A relevância deste modo de entrada é igualmente referida por um conjunto de autores, previamente apresentado no enquadramento teórico, sendo eles: Bleeke e Ernst (1991), Easton (1992), Gulati (1998), Magriço (2003), Todeva e Knoke (2005), Kotabe e Helsen (2010), Simões et al. (2013) e Hansson e Hedin (2017).

➤ Empresas Subsidiárias:

O modo de entrada em mercados internacionais através das empresas subsidiárias, é referido em 3 dos 46 artigos analisados, como relevante em processos de internacionalização.

As subsidiárias de empresas multinacionais estão na vanguarda de muitos desafios de negócios internacionais no setor do turismo, pois operam em ambientes internacionais complexos e controlam algumas das vantagens específicas da MNE (Rugman, 2010). A gestão de subsidiárias, não apenas apresenta grandes desafios de gestão, como também fornece uma base para a evolução da própria multinacional. No entanto, a maior parte da pesquisa de subsidiárias MNE concentra-se na entrada ou saída inicial de locais estrangeiros (Dunning, 2000; Mata & Freitas, 2012; Brouthers, 2013) ou na coordenação e controlo da sede (Björkman, Barner-Rasmussen & Li, 2004; Kostova, Nell & Hoenen, 2016).

Birkinshaw e Hood (1998), referem que a gestão de subsidiárias MNE, diz respeito à gestão de atividades relacionadas ao desenvolvimento e implementação de estratégias e operações subsidiárias, que envolvem a criação e utilização de recursos para melhorar o desempenho da subsidiária. A subsidiária MNE é uma unidade organizacional fora do país de origem da multinacional, que combina vantagens específicas da empresa com vantagens específicas do país do local ambiente (Rugman, 2010; Verbeke & Kano, 2015; Buckley & Gauri, 2016). De uma perspectiva local, as subsidiárias multinacionais são empresas estrangeiras que competem e colaboram com empresas locais. No entanto, são diferenciadas através da sua imersão múltipla (Meyer e Santangelo, 2011), pois fazem parte tanto da MNE, como da economia anfitriã.

Cada forma organizacional define os processos de tomada de decisão na MNE que moldam a governança da subsidiária e, portanto, o escopo para os gestores das subsidiárias moldarem as estratégias e operações da subsidiária. A integração múltipla implica que a subsidiária é moldada pelo papel que lhe foi atribuído dentro da estratégia global da sua multinacional controladora. John Dunning (1993) distinguiu quatro tipos de motivos para as multinacionais estabelecerem subsidiárias estrangeiras: pesquisa de mercado, pesquisa de eficiência, pesquisa de recursos naturais e pesquisa de ativos estratégicos. Gupta et al. (1996), desenvolveram uma matriz de fluxos de entrada e saída de conhecimento, resultando em quatro tipos de subsidiárias, enquanto Kuemmerle (1997) distingue subsidiárias de aumento de conhecimento e de exploração de base doméstica. Assim, as subsidiárias das MNE do setor do turismo variam consideravelmente em relação ao seu papel e objetivos dentro da MNE global à qual pertencem. Os gestores subsidiários desempenham um papel crítico em influenciar e implementar essas funções, enquanto gerem as estratégias e operações dentro da sua própria organização.

A relevância deste modo de entrada é igualmente referida por um conjunto de autores, Johanson e Vahlne (1977), Bjorkman et al. (2000) e Buckley et al. (2018), previamente referido no enquadramento teórico.

Em termos de sumula, tendo em conta o universo dos artigos analisados, pela predominância da estratégia de internacionalização com recurso ao Modelo de Uppsala, seguida da estratégia Redes de Internacionalização; no que respeita aos modos de entrada, verifica-se a predominância do Investimento Direto Estrangeiro, seguido da Internacionalização Inbound.

O êxito na internacionalização das empresas de turismo passa a se estabelecer, a partir da sua carteira de recursos e capacidades e, principalmente, na sua capacidade de ajustá-los e reconfigurá-los, de acordo com as mudanças internacionais. O processo de internacionalização passa a exigir uma análise por meio da ótica de recursos e capacidades da empresa (Prange & Verdier, 2011; Vahne & Johanson, 2017).

A predominância da escolha pelo Modelo de Uppsala e pelo Investimento Direto, pode ser fundamentada, alegadamente e provavelmente pelo fato, da decisão por parte das empresas de turismo, estar mais direcionado com o aumento gradual do seu envolvimento internacional, aumentando o conhecimento com a operação concreta e o crescimento com a consolidação do comprometimento de recursos nessas mesmas operações.

Na grande maioria, verifica-se que a decisão de internacionalizar está localizada no desenvolvimento interno da empresa e no uso de conhecimento sobre mercados estrangeiros, iniciando com a abertura de vias de exportação, estabelecimento de subsidiárias até a decisão de internalizar processos, analisando o impulso para a internacionalização a partir das próprias atividades da empresa, sejam as relacionadas com o mercado, sejam as relacionadas à sua estrutura. As empresas iniciam a sua expansão internacional através de pequenos investimentos em mercados culturalmente próximos e, a partir da aprendizagem e da obtenção de conhecimento sobre estes mercados, ampliam os seus investimentos, expandindo as suas operações para mercados culturalmente mais distantes. As empresas internacionalizam-se com poucos investimentos e, gradualmente, tendem a aumentar a sua presença no exterior. Num primeiro momento, as empresas realizam vendas diretas para o novo mercado, sem comprometimento de recursos. Numa segunda etapa, passam a exportar através de um agente. O terceiro passo consiste na criação de uma subsidiária de vendas, seguida pela produção no novo mercado, o que já representa um grande comprometimento de recursos.

5 | CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como desígnio estudar e analisar quais as estratégias de internacionalização que as PME portuguesas do setor do turismo desenvolvem para conquistar novos mercados externos. As empresas concorrem num mercado global, que lhes coloca novos e constantes desafios nos negócios e determina uma crescente relevância da internacionalização. A escolha pela estratégia e do modo de entrada nos mercados externos pode constituir uma das decisões mais complexas no processo de internacionalização (Morschett, Schram-Keiln & Swoboda, 2010).

Tendo presente os objetivos que levaram à realização deste estudo, salvaguardando desde já as limitações inerentes ao mesmo, é possível retirar conclusões que serviram de resposta à pergunta de partida e que emergiram no início deste trabalho.

Ao longo dos capítulos, efetuou-se a exposição teórica sobre vários parâmetros considerados no processo de internacionalização das empresas. A internacionalização das empresas configura uma opção cada vez mais reiterada, em que um mercado nacional estagnado acaba por ser um dos motivos estimuladores desta decisão. No entanto, para as empresas se internacionalizarem e alcançarem o sucesso, é essencial que detenham uma presença no mercado nacional sólida, que lhes permita aventurar em mercados internacionais. Num processo de internacionalização, o mercado externo a identificar e o modo como a empresa entra nesse mercado, são fatores relevantes a ter em conta. A identificação do mercado internacional é largamente dependente das singularidades do mesmo, dos recursos da empresa e das oportunidades de trabalho existentes. As variáveis devem ser previstas de modo a definir a estratégia que melhor se adequa, uma vez que estas detêm diferentes particularidades e, por consequência, forçam diferentes riscos.

Do estudo e pesquisa realizados, depreende-se que as PME do setor do turismo são eventualmente empresas com elevadas barreiras no processo de internacionalização, decorrente, provavelmente, da complexidade de acesso a informação importante e a contactos, que permitiriam uma melhor orientação nos mercados internacionais, assim como, complicações financeiras que criam riscos, que estas empresas não são capazes de suportar. No que concerne aos mercados internacionais, os países alvo mais frequentes, estão localizados nos continentes de África, Europa e na América do Sul. A língua, aproximação cultural, legislação e o conhecimento do país de destino, são as principais forças aquando da escolha do mercado externo. No que respeita às estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas, verificou-se que é frequente a adoção de uma combinação de mais que uma

estratégia, revelando a importância de adequar o modo de entrada no mercado às características do mesmo. A estratégia de internacionalização deve considerar os aspetos importantes do mercado-alvo, como potencial, tamanho, atratividade, crescimento, concorrência, distância e acessibilidade, entre outros (Whitelock, 2002).

Keegan e Green (1999), descrevem como principais mecanismos de entrada em novos mercados: (i) proximidade cultural; (ii) proximidade geográfica e (iii) oportunidade de mercado. A literatura sobre internacionalização expõe diversos modos de entrada nos mercados, nomeadamente: exportação direta (produzem e vendem diretamente ao mercado externo); exportação indireta (compram produtos para comercializar no exterior); acordo de licença (disponibilizam ativos para outras empresas mediante pagamento); franquia (fornece a outra empresa o direito de produzir e/ou vender os seus produtos); subsidiária (empresa controlada por outra, que produz e vende os seus produtos em solo internacional); centro de distribuição próprio (transferência de produtos de um fabricante localizado em um determinado país, para o cliente localizado no estrangeiro); alianças estratégicas (duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, manufatura e/ou venda de produtos ou serviços, como, por exemplo, joint ventures) e greenfield (construção de uma empresa no estrangeiro, totalmente nova) (Sarathy & Terpstra, 1991; Barney, 1991; Brito & Lorga, 1999;). Verificamos alguns nas PME do turismo, mas em pequena representatividade.

Certos aspetos do contexto recebem mais atenção do que outros, sendo alguns relativamente negligenciados nos estudos existentes. Por exemplo, pouco se sabe sobre a influência da agenda de sustentabilidade na internacionalização das PME de turismo, como o papel que os padrões ambientais desempenham na escolha de parceiros internacionais. O estatuto da indústria do turismo nacional como fator contextual e o seu papel na internacionalização das PME, apresenta outro desafio para futuras pesquisas. Além disso, a maioria dos estudos fornece pouca ou nenhuma informação sobre os processos pelos quais o contexto impacta na internacionalização das PME como, por exemplo, se o contexto é levado em conta nas decisões sobre internacionalização ou se a relevância de determinados fatores contextuais muda durante o processo de internacionalização. É duvidoso que cada teoria consiga explicar, total ou consistentemente, a internacionalização das PME de turismo. No entanto, a interação potencial de diferentes variáveis contextuais, tanto no mesmo nível, quanto entre níveis, até agora quase não foi pesquisada. A consideração de múltiplos fatores contextuais é fortalecida, em que cada perspectiva teórica tende a focar em como diferentes fatores contextuais afetam aspetos específicos da internacionalização. Alguns estudos sugerem que, embora o apoio institucional na economia doméstica possa estimular as PME de turismo

a iniciar a internacionalização, são as variáveis no nível da empresa, como a capacidade de inovação e orientação empreendedora, que determinam a velocidade e a magnitude subsequentes dessa internacionalização (McGaughey, 1999). Relativamente aos motivos que levam as empresas a se internacionalizar, não são muito diferentes de empresa para empresa, podendo estas serem de ordem interna ou externa, isto é, as motivações podem ser diferentes, mas interligarem-se assumindo assim uma combinação de fatores. As principais motivações para a internacionalização são o acesso a novos mercados com potencial de crescimento, as limitações do mercado interno e a procura de ativos estratégicos, o que vai de encontro com o modelo de Uppsala que referencia que o acesso a novos mercados leva a obtenção para novos conhecimentos, aumentando assim o seu processo de internacionalização.

Outra sugestão que muito limitou as pesquisas nomeadamente em termos estatísticos, prende-se com o trabalhar o setor da indústria do turismo como um todo. Aquando da pesquisa de informação estatística e financeira, existe uma enorme dispersão dos dados, por diversas áreas de negócio, como o comércio, alimentação e bebidas, bares e discotecas, pastelarias e cafés, confeitarias, transportes e logística, imobiliário, entre outros. Neste sentido, sugere-se a criação de subdivisões dos dados do setor.

Contudo, uma das maiores limitações para a realização deste trabalho, esteve muito ligado que, nacionalmente, e em grande parte internacionalmente também, o turismo estar ainda muito ligado ao setor do alojamento. Não se verifica igualmente dados e informação sobre a internacionalização do turismo, quer em termos nacionais, quer em termos regionais, verificando-se sim, o resultado do esforço financeiro aplicado versus o retorno em número dormidas e turistas estrangeiros que visitam o nosso país.

Por fim, dever-se-á futuramente incluir o setor da natureza e ar livre, assim como o turismo de negócios e de saúde e bem-estar, nos dados e informações sobre o setor do turismo nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes, A. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. Viseu: Millenium 15.
- Agndal, H. & Chetty, S. (2007). The impact of Relationships on Changes in Internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing* 41:11/12, pp. 1449–1474.
- Albert, T. (2010). Internationalization of SME's: Towards an interrogative approach of resources and competences. 1er Colloque Franco-Tchèque: “Trends in International Business”: 117-135, France.
- Almeida, Joana (2017). A Internacionalização de empresas portuguesas: estudo de caso. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto.
- Alonso, J. A. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. *Revista ICE*, 725, 127-143.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 17 (3), pp. 1-26.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, 37, 27–42.
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*.
- Andersson, U., Forsgren, M. & Holm, U. (2002). The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. In *Strategic Management Journal*, Vol. 23, N° 11, pp. 979-96.
- Araújo, J. F. (2009). The impact of internationalization on firm's performance: a qualitative study of Portuguese SMEs. Unpublished Tese de mestrado, ISCTE, Lisboa.
- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*, São Paulo: Atlas.
- Axinn, C. & Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalisation theories in an unlimited World. *International Marketing Review*, Vol. 19, N° 6, pp. 436-449.
- Baek, S. et al. (2028). The most downloaded and most cited articles in radiology journals: a comparative bibliometric analysis. *European Radiology*, v. 28, n. 11, p. 4832–4838.
- Banco de Portugal. (2023). Dados do Setor do Turismo. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1312>.

Barber, J. P. & Darder, F. L. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson, 2004.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bartlett, A. & Ghosal, S. (1987). Managing across borders: new strategic requirements and managing across borders: new organizational. *Sloan Management Review*, Summer 87, Vol. 28.

Bartlett, A. & Ghosal, S. (1992). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. Burr Ridge, Chicago, USA: Irwin/McGraw-Hill.

Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2011). A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 305–330.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003). Toward an interactive model of small firm internationalization. In *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp. 339-362.

Bleeke, J., & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, November–December: 127–135

Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8.

Birkinshaw, J & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and Charter change in foreign –owned subsidiaries companies. In *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 4, pp. 773-795.

Bjorkman, I. & Forsgren, M. (2000). Nordic International business research: a review of its development. In *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, Nº1, PP 6-25.

Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3).

Botelho, J. M. (2015). *Internacionalização de Empresas*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Gestão, Évora.

Brewer, P.A. (2007). Operationalizing Psychic Distance: a Revised Approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), pp.44–66.

Brito, C. M. (1993). *Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial*. Porto: Universidade do Porto.

Brito, C. & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto.

Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Holmes and Meier, London.

Buckley, P. (1988). The limits of explanation: testing the internalisation theory of the multinational. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19.

Buckley, P. & Ghauri, P. (1993). *The Internationalization of the Firm – A Reader*. Academic Press.

Buckley, P. & Ghauri, P. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *International Business Strategy*. Routledge.

Calof, J. & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalisation. *International Business Review*, 4(2), 115–131.

Camison, C. & Villar-Lopez, A. (2010). Effect of SME's international experience on foreign intensity and economic performance: The mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. *Journal of Small Business Management*, 48: 116-151.

Campos, L. & Canavezes, S. (2007). *Introdução à Globalização. Manual de Formação*, Instituto Bento de Jesus Caraça, Gestão, Lisboa.

Canelas, G. L. D. C. F. (2013). *Fatores críticos de sucesso da internacionalização de PME* (Doctoral dissertation). Instituto Superior de Economia e Gestão.

Cardoso, T., Alarcão, I. & Celorico, J.A. (2010). *Revisão da Literatura e Sistematização do Conhecimento*. Porto Editora.

Cantwell, J. & Narula, R. (2001). The eclectic paradigm in the global economy. *International Journal of the Economics of Business*, 8.

Cateora, P.R. & Graham, J.L. (1996), *International Marketing*, McGraw–Hill, New York.

Cassiman, B. & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56–75.

Carvalho, L., Bernardo, M. R., Sousa, I. & Negas, M. (2016). *Gestão das Organizações: Uma abordagem Integrada e Prospetiva*. Edições Sílabo, 2ª edição.

Carvalho, L. & Costa, T. (2016). *Gestão Internacional: Contextos e Tendências*. Edições Sílabo, 1ª edição.

Caves, R. E. (1971). Industrial Corporation: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, vol. 38, Issue 149.

Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation of firms. *European Research*, Vol. 8, November, pp. 273-81.

Cerrato, D. & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617-644.

Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M. (2010). Internationalisation and performance: small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6).

Chen, H. & Hu, M.Y. (2002). An analysis of determinants of entry mode and its impact of performance. *International Business Review*, vol. 11: 193-210.

Chen, C. & Messner, J. (2009). Entry mode taxonomy for international construction markets. *Journal of Management in Engineering*, 25(1): 3-11.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to Internationalisation Among Small- to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. 37 (5/6), *European Journal of Marketing*.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5/6, pp. 796 – 820.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional vs a born-global approach. *Journal of International Marketing* 12(1), 57–81.

Chiavegatti, D. & Turolla, F. A. (2011). Risco no modelo de internacionalização de Uppsala/Risk in the Uppsala Internationalization Model. *Organizações Em Contexto*, São Bernardo Do Campo, ano 7(13), 129–156.

Choi, G. & Parsa, H. G. (2012). Role of Intangible Assets in Foreign-Market Entry-Mode Decisions: A Longitudinal Study of American Lodging Firms. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. Volume 13, Issue 4.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16., November, pp. 386-405.

Comunicação da Comissão. Recomendação 2003/361/CE (1). (2003). *Jornal Oficial da União Europeia*.

Comissão Europeia (2008). Apoio à internacionalização das PME - Seleção de boas práticas.

Comissão Europeia (2012). Pequenas empresas, grande mundo — uma nova parceria para ajudar as PME a aproveitar as oportunidades à escala mundial (COM/2011/0702).

Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99: 16–30.

Conselho Superior de Estatística. (2021). Um Modelo de Indicador Compósito de Competitividade do Turismo Português: Grupo de Trabalho sobre Indicadores de Competitividade e Produtividade da Economia Portuguesa.

Costa, T. (2016). *Gestão Contemporânea: Princípios, Tendências e Desafios*. Edições Sílabo. 3ª edição.

Coviello, N. E. & McAuley, A. (1999). Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.

Crespo, N. & Tomás, M. J. (2017). *A Internacionalização da Economia Portuguesa*. Lisboa: Temas e Debates.

Coyle, D. (2012). *The economics of enough: How to run the economy as if the future matters*. Reprint edition, Princeton University Press, Princeton, NJ, USA.

Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999). *International business (The Dryden Press Series in Management)*. Published by Harcourt College Pub, Red Lion, PA, USA.

Daniels, J.D., Radebaugh, L.H. & Sullivan, D. (2006). *International Bussiness: Environments and operations*, London: Prentice Hall.

Daniel, A. C. M. (2010). *Caracterização do Sector Turístico em Portugal*. ESTG – Instituto Politécnico da Guarda and CASEE – Centre for Advanced Studies in Economics and Econometrics and UDI – Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior.

Da Silva, A. J. B. (2016). *A Importância das Relações Universidade-Empresas para a Internacionalização de Empresas*.

Delgado, D. F. (2010). *Desenvolvimento de um Modelo de Internacionalização para PME Portuguesas com Componentes de Serviços*.

Descotes, R. M. & Walliser, B. (2009). The impact of entry modes on export knowledge resources and the international performance of SMEs. *International Management*, 15(1), 73–110.

Dias, M. (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira*. Porto: Faculdade de Economia.

Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P. (2001). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Harvard Business School Press, October. INSEAD.

Dunning, J. H. (1977). Trade, location and economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. Hesselborn, & P. Wijkman (Eds.), *The international allocation of economic activity*. London: MacMillan.

Dunning, J. H. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, Vol. 11 nº. 1, pp. 9-31.

Dunning, J. H. (1981). *FDI and the multinational enterprise*. London: Allen & Unwin.

Dunning, J. H. (1988a). The eclectic paradigm of international production –A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1–31.

- Dunning, J. H. (1993a). *The globalisation of business: The Challenge of the 1990s*. London, New York, Routledge.
- Dunning, J. H. (1993b). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, England, Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. (1994). Reevaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*, 3 February: 23-52.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45-66.
- Dunning, J. H. (1999). *Globalization and the theory of MNE activity*. University of Reading, discussion papers in International Investment and Management, n° 264, Department of Economics, University of Reading, England.
- 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.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Dunning, J. H. (2004a). Determinants of foreign direct investment: Globalization—induced changes and the role of policies. In B. Tungodden, N. Stern, & I. Kolstad (Eds.), *Towards pro poor policies*. Washington: World Bank.
- Dunning, J. H. (2006). Towards a new paradigm of development: Implications for the determinants of international business. *Transnational Corporations*, 15(1), 173-227.
- Dunning, J.H. & Lundan, S.M. (2008) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2ª Edição, Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Dunning, J. H. & Lundan, S. (2008). Theories of foreign direct investment. in John H. Dunning e Sariana M. Lundan (orgs.), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, pp.79-115.
- Easton, G. (1992). *Learning From Case Studies*, Second edition, Prentice Hall, New York.
- Ellis, P. (2007). Social ties and Foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443–469.
- Emmendoerfer, M. L., Mediotte, E. J. & Santos, Y. T. (2022). Public governance in the tourism: polysemy, reflections and implications. *Ateliê Geográfico - Goiânia-GO*, v. 16, n. 1, pp. 24 – 49.
- Ferreira, M., Reis, N. & Serra, F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as economias emergentes*. Lisboa. Edições Lidel.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 257 – 277.

- Fortin, M. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures: Lusodidacta.
- Freire, A. (1997). Estratégia – Sucesso em Portugal, Lisboa: Editorial Verbo HILL, C. W. L.
- (2011) International Business: Competing in the Global Marketplace. 8ª edição, Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. H. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, vol. 13, issue 5, 555-571
- Gamble, J.E., Thompson, A.A. & Peteraf, M.A. (2013). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill.
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27.
- Gonçalo, H. (2010). Barreiras Logísticas à internacionalização – Uma revisão da literatura. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto - FEP, Economia e Gestão, Porto.
- Goulart, L., Arruda, C. A. & Brasil, H.V. (1994). A evolução da dinâmica de internacionalização *Revista Brasileira de Comércio Exterior*. Out.-Dez. 1994
- Graça, N. (2016). Fatores Decisivos no Processo de Internacionalização das Empresas Portuguesas para o Mercado dos PALOP. ISCTE, Gestão, Lisboa.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. In *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 4, pp. 293-317.
- Gupta, Y. P. & Somers, T. M. (1996). Business Strategy, Manufacturing Flexibility and Organizational performance Relationships: A Path Analysis Approach. *Production and Operations Management*, 5 (3), pp.204-233
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hansson, A. & Hedin, K. (2017) Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks, Sweden; Uppsala University.
- Hemais, C. A. & Hilal, A. (2002). O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. Rio de Janeiro: Mauad.
- Hennart, J. F. (1991). Control in multinational firms: The role of price and hierarchy. *Management International Review*, vol. 31, special issue, pp. 71-96.
- Hill, C. W. L. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*, USA: McGraw-Hill.
- Hill, C., Huang, P. & Kim, W. (1990). An Eclectic Theory of the Choice on International Entry Mode. In *Strategic Management Journal*, pp. 117-128.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: a Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Essex: FT Prentice Hall.

Honório, L. & Rodrigues, S. (2005). Aspectos Motivacionais e Estratégicos na Internacionalização de Empresas Brasileiras. RAE, Minas Gerais.

Hymer. (1976). The International Operations of National Firms: A study of foreign direct investment. Cambridge, MA: The MIT Press.

Ietto-Gillies, G. (2012). Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of Internationalization: An empirical analysis of various indices for the Top 100 transnational corporations. *Transnational Corporations*, vol. 7: 17-39.

Jansson, H., & Sandberg, S. (2008). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, vol. 14, issue 1, 65-77.

Jean, C., & Savona, P. (2011). *Intelligence Economica. Il ciclo dell'informazione nell'era della globalizzazione*. In Rubbettino Editore.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm –Four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-322.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*.

Johanson, J. & Mattsson, L.-G. (1988). *Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm.

Johanson, J. & Mattsson, L. (1988). Internationalisation in industrialsystems -A network approach, p. 303-21. In Buckley, P. J. e Ghauri, P. (eds.), *The internationalization of the firm: A reader*, London: Academic Press Limited.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7, nº.4, pp.11-24.

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

Jonathan, C. & Beamish, P. (1995). Explaining Internationalization. *Internacional Business Review*, 4, 115-131.

Jones, M. & Nummela, N. (2008). International entrepreneurship: expanding the domain and extending our research questions. *European Management Journal*, 26(6), 349–353.

Karagozoglu, N. & Lindell, M. (1998). Internationalization of Small And Medium-Sized Technology-Based Eirms: An Exploratory Study. *Journal Of Small Business Management*, Vol. 36, Nº 1, pp. 44-59.

Keegan, W.J. & Green, M.C. (1999). *Princípios de Marketing Global*, São Paulo: Saraiva.

- Kindleberger, C. P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. Yale University Press, New Haven, United States of America.
- Knight, Gary e Liesch, Peter (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business* 51, pp. 93–102.
- Knickerbocker, F. (1973). *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Boston: Havard Graduate School of Business Administration.
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2010). *Administração de Marketing Global*, São Paulo: Atlas.
- Kwang, J. & Singh, H. (1996). The determinants of foreign direct investment in developing countries. *Transnational Corporations* 5 (2), pp. 67-105.
- Laine, A. & Kock, S. (2000). *A Process Model of Internationalization – New Times Demands New Patterns*. Swedish School of Economics and Business Administration.
- Lejpras, A. (2009). Determinants of Internationalization: Differences between Service and Manufacturing SMEs. *Discussion Papers*, 2461(10).
- Lemaire, J. P. (1997). *Desenvolvimento internacional da empresa – Estratégias de Internacionalização*. Edições Instituto Piaget, Lisboa.
- Leonidou et al. (2002). Organizational determinants of exporting: conceptual, methodological and empirical insights. *Manage Int Rev* 1998;38(2): 7 – 52.
- Li, Y. & Nkansah, S. (2005). *Internaciotalisation Process of two Swedish Firms*. Sweden: Linköping University.
- Lloyd-Reason, L. & Mughan, T. (2002). Strategies for internationalisation within SMEs: The key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9(2), 120–129.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de empresas – Conceito e Teorias*. Editorial Verbo, Lisboa.
- Lu, J. W. & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), pp. 565-586.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498.
- Madsen, T. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6): 561-583.
- Magriço, V. (2003). *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*. Oeiras: Celta Editora.

Malhotra, N. K., Agarwal, J. & Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 11 (4): 1-31.

Martin, L. Á. G. & Lopez, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones* (E. Aranzadi, Ed.). 4ª Edição, Navarra.

Martins, J. M. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Edições Sílabo. 3ª edição.

Martins, F. (2015). *As Estratégias de Internacionalização, as suas motivações e determinantes*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Coimbra. Gestão, Coimbra.

Masum, M. I. & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*, Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.

Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5–27.

McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*.

McDougall, P. P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The Limits of theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), pp. 469-487.

McGaughey, S. L. & DeCieri, H. D. (1999). Reassessment of convergence and divergence dynamics: Implications for international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 235–250.

Mejri, K. & Unemoto, K. (2010). Small and medium sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2): 156-167.

Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 99–118.

Menon et al., on behalf of the AcT Trial Investigators. (2022). Intravenous tenecteplase compared with alteplase for acute ischemic stroke in Canada (AcT): a pragmatic, multicenter, open-label, registry-linked, randomized, controlled, non-inferiority trial.

Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*, Management Report. 300, Rotterdam: Erasmus University.

Moraes, W. F. A., Oliveira, B. R. B. & Kovacs, E. P. (2006). *Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: Uma Análise Crítica*. INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 203-220.

Morosini, M. (2017). Dossiê: Internacionalização da educação superior. *Educação*, 40(3), 288-292.

Morschett, D., Schramm-Klein, H. & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?. *Journal of International Management*, Elsevier, vol. 16(1), pages 60-77, March.

Mottner, S. & Johnson, J. P. (2000). Motivations and risks in international licensing: a review and implications for licensing to transitional and emerging economies. *Journal of World Business*, vol. 35, issue 2, 171-188.

Mwiti, E., Ofafa, G. & Jagongo, A. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation: (An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprises in the Commercial Craft Sector in Kenya). *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4 No. 7.

Neto, J. (2005). O processo de internacionalização de empresas. Brasil: Universidade do Vale do Itajaí, Univali.

Novais, C. B. (2008). Efeitos da globalização na atividade turística portuguesa. Lisboa: Turismo de Portugal.

Oliveira, C. P. (2013). Caracterização do mercado de atividades de Turismo de Natureza em Portugal. Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências e Tecnologia.

Onyeador I. N., Daumeyer N. M., Rucker J. M., Duker A., Kraus M. W. & Richeson J. A. (2019). Reminders of the persistence of racial discrimination disrupt beliefs in racial progress but not the misperception of current racial economic equality.

Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I. & Birgonul, M.T. (2010). The performance of international joint ventures in construction. *ASCE Journal of Management in Engineering*, 26 (4): 209-222.

Papanastassiou, M. & Pearce, R., (2008). Multinational Enterprises and Creative Economies. In: Giannitsis, T. (Ed.), *Greek Economy: Critical issues of economic policy*. Alpha Bank, Historical Archives, Athens.

Papadopoulos, Nicolas & Martín, Oscar (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review* 19, pp. 388–406.

Paré, G., Trudel, M. C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52(2), 183-199.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, London.

Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Estratégias de internacionalização–Estudo de caso para empresas portuguesas. *e3*, 3(2), 9-33.

Pogrebnyakov, N., & Maitland, C. F. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*, 17(1), 68–82.

Effects of Internationalization Rhythm and Speed on E-Commerce Firms' Growth and the Role of Institutional Distances.

Pordata. (2023). Centro de Documentação do Pordata.
<https://www.pordata.pt/tema/portugal/turismo-82>.
<https://www.pordata.pt/tema/municipios/empresas++pessoal+e+produto-55>

Porter, M. (1985). Competitive advantage. Free Press, New York, pp. 124-127.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations and Firms. New York: Free Press.

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

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa 2005 Gradiva.

Reid, S. (1983). Firm internationalization transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1 (2), 45-55.

Ribau, C., Moreira, A. & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. v.35, n.2, p. 280-303.

Ribeiro, F. (2014). Born Globals Brasileiras: estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo.

Root, F. R. (1987), Entry Strategies for International Markets: D. C. Heath, Lexington, MA.

Root, F.R. (1994), Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, New York.

Rugman, A. M. (1979). International diversification and the multinational enterprise. New York, Lexington Books.

Rugman, A. M. (1981). Inside the Multinational: The economics of internal markets. Columbia University Press, p. 179, Nova York.

Rugman, A. M. (2010), International Diversification and the Multinational Enterprise, New York, Lexington Books.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, Nº 4: 476-497.

Salomon, R. & Shaver, J. M. (2005). Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants. In *Strategic Management Journal*, 26, pp. 855–871.

Sanchez, A.V. & Camacho, E.G.S. (2007). Internacionalização Empresarial: um Modelo Explicativo do Modo de Entrada. *Tourism & Management Studies*, 1(3), pp.65–76.

Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2011). Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*.

Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., Zahra, S. A., & A, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4): 914–933.

Sarathy, R. & Terpstra, V. (1991). *International Marketing*, 5th Edition. Dryden Press. Orlando.

Schweizer, R., Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.

Sekliuckiene, J., & Morkertaite, R. (2017). Fostering internationalization through networks: an interorganizational psychic distance perspective. In M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski, S. Magala (Eds.), *Intercultural interactions in the multicultural workplace*, (pp. 189-202). Springer International Publishing Switzerland.

Sen, A. & Haq, K. (2010). Internationalization of SMEs: opportunities and limitations in the age of globalization. *International Business & Economics*. 9-5, 135-142.

Sharma, K., Nayagam, J. & Chung, H. H. (2012). Determinants of foreign direct investment in Malaysia: new evidence from cointegration and error correction model (Report). *Journal of Developing Areas*, Spring, vol.46 (1), p.71 (19).

Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do asystematic review: A best practice guide to conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70.

Silva, S. C. (2003). *Internacionalização e redes de empresas: Conceitos e teorias*. Editorial Verbo, Lisboa.

Simões, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal. Lisboa: ICEP.

Simões, V. C. (1997b). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspetivas: Documentos de Suporte ao Parecer Globalização*. Conselho Económico E Social. Lisboa

Simões, C., Esperança, J. P. & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia Para PME*. AICEP.

Simões, V. C. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas em Comércio e Investimento Internacional*. ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor), Lisboa.

Sotomayor, A. M., Rodrigues, J. & Duarte, M. (2021). *Princípios de Gestão das Organizações*. Rei dos Livros. 4ª edição.

Sousa, M. & Baptista C. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios. Edições Pactor, Lisboa, Portugal.

Sousa, T. D. & Au-Yong-Oliveira, M. (2015). The Gradual Internationalization Process of Portuguese Companies Despite an Urgency to Export and Internationalize: Adapting to Local Markets and Being Open to Change. Future of Entrepreneurship. Page 2245-2248. 7th Annual EuroMed Conference of the EuroMed-Academy-of-Business.

Suárez-Ortega, S. M., & Alamo-Vera, F. R. (2005). SMES'internationalization: firms and managerial factors. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 11(4), 258-279.

Teixeira, S. & Diz, H. (2005). Estratégias de internacionalização. Publisher Team, Lisboa.

Teixeira, A. S. S. (2014). Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil.

Todeva, E. & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration. In Management Decision, Vol. 43, nº 1, pp. 123-148.

Turismo de Portugal. (2023). Centro de Documentação do Turismo de Portugal. <https://centrodocumentacao.turismodeportugal.pt/nyron/library/catalog/>.
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/>

Turnbull, P. (1987). A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. In S. Reid, & P. Rosson (Eds.), Managing export entry and expansion (pp. 21-40). Nova Iorque: Praeger.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in The Product Cycle. 80 (2), pp. 190-207, Quarterly Journal of Economics.

Viana, C. & Hortinha, J. (2005). Marketing Internacional, 2ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.

Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. International Business Review, 22(6), 951–962.

Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. Journal of General Management, vol. 14, nº. 2, pp. 34-55.

Whitelock, J. (2002). Theories of internationalization and their impact on market entry. International Marketing Review, Vol, 14, nº 2, pp. 36-64.

Wind, Y., Douglas, S.P. & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. Journal of Marketing, 37, pp.14–23.

Yadong, L. (1999). Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion. Westport, CT: Quorum Books.

Yin, R. (2005). Estudos de Caso: Planejamento e Métodos, Porto Alegre: Bookman.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. & Davies, J. R. (1989). *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf & Prentice Hall, Hamel Hempstead & Englewood Cliffs.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.

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.

Zain, M. & Ng, S.I. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), pp.183–205.

Zhang, Y., Zhang, Z., & Liu, Z. (2007). Choice of entry modes in sequential FDI in an emerging economy. *Management Decision*, 45(4), 749-772.