



Mariana Sousa

**Internacionalização de empresas:  
o estudo de caso da PVS Moldes**

Coimbra, outubro 2024





Mariana dos Santos Sousa

## **Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial** realizada sob a orientação da Professora Maria de Fátima Conde.

Coimbra, outubro de 2024



## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

*Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes*

---

**AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar a minha gratidão, neste momento tão significativo, a várias pessoas que fizeram com que o fim desta jornada fosse concretizável.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Prof. Doutora Maria de Fátima Conde, cujas críticas construtivas foram essenciais para a realização deste trabalho.

Em segundo e em último lugar, agradeço à minha família, pelo apoio incondicional demonstrado ao longo de todas as etapas.

## *Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes*

---

### **RESUMO**

Atualmente, no cenário mundial, a internacionalização de empresas é reconhecida como uma necessidade, que se alastra a todas as empresas. A mesma assume-se como uma vantagem competitiva que oferece às organizações a possibilidade de garantirem a sua sustentabilidade. Apenas deste modo, as empresas se conseguirão destacar da concorrência e desenvolver os seus produtos/serviços num cenário onde predomina a forte globalização comercial, política e tecnológica.

Posto isto, a internacionalização, é uma estratégia imprescindível que deve constar no *mindset* das empresas desde muito cedo. No entanto, é um processo caracterizado pela complexidade e exigência, mas que bem gerido é suscetível de promover o crescimento saudável de uma organização.

Através de uma metodologia qualitativa, este estudo, promete analisar, desde a etapa zero, o processo de internacionalização de uma PME portuguesa, a PVS Moldes. Uma empresa focada na produção e comercialização de moldes metálicos até 35 toneladas para a indústria dos plásticos.

Os resultados obtidos demonstraram que fatores como a adoção de práticas personalizadas a cada cliente/ mercado e o estabelecimento de *networks* foram essenciais para o sucesso. Para além disto, a empresa também expressou que a diversificação de mercados proporcionou a mitigação de riscos bem como o acesso a inovações tecnológicas, aspetos estes que estimularam a sua competitividade.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas; Globalização; PME Portuguesa; Metodologia Qualitativa.

*Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes*

---

**ABSTRACT**

Today, on the world stage, the internationalization of companies is recognized as a necessity that is spreading to all firms. It is seen as a competitive advantage that offers organizations the chance to guarantee their sustainability. Only in this way will companies be able to stand out from the competition and develop their products/services in a scenario where strong commercial, political and technological globalization prevails.

That said, internationalization is an essential strategy that should be part of an enterprise's mindset from an early age. However, it is a complex and demanding process, but one which, if managed well, can promote the healthy growth of an organization.

Using a qualitative methodology, this study promises to analyse the internationalization process of a Portuguese SME, PVS Moldes, from the ground up. A company focused on the production and marketing of metal moulds of up to 35 tons for the plastics industry.

The results showed that factors such as adopting customised practices for each client/market and building networks were critical to success. In addition, the company said that market diversification mitigated risk and provided access to technological innovation, aspects that enhanced its competitiveness.

Keywords: Internationalization of companies; Globalization; Portuguese SMEs; Qualitative Methodology.

## **ÍNDICE GERAL**

INTRODUÇÃO .....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA .....	3
1.1 Internacionalização: Uma decisão estratégica .....	3
1.2 Modos de entrada .....	5
1.2.1. Modos <i>Equity</i> .....	7
1.2.1.1 Greenfields investments.....	7
1.2.1.2. Joint Venture .....	8
1.2.1.3. Aquisição de uma empresa previamente existente .....	9
1.2.2 Modos <i>Non Equity</i> .....	10
1.2.2.1 Exportação .....	10
1.2.2.2 Acordos Contratuais.....	11
1.3 Modelos teóricos da Internacionalização .....	17
1.3.1 Modelo Uppsala.....	18
1.3.2 Teoria da internacionalização em rede .....	19
1.3.3 Teoria do Paradigma Eclético .....	20
1.3.4 Modelo Born Global.....	21
1.4 Barreiras à Internacionalização .....	22
1.5 Motivações da Internacionalização .....	23
1.6 Seleção do mercado.....	24
1.7 Determinantes do modo de entrada.....	25
2. METODOLOGIA .....	27
2.1. Metodologia Qualitativa.....	27
2.2 Estudo de Caso .....	28
2.3 Técnicas de recolha de dados .....	29

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

2.4 Questões de Investigação .....	30
<b>3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
3.1 Contextualização da Empresa .....	32
3.2 Processo de internacionalização da PVS Moldes.....	33
3.2.1 Motivações .....	33
3.2.2 Desafios enfrentados .....	34
3.2.3 Estratégia de Internacionalização .....	35
3.2.4 Determinantes da seleção de mercados .....	36
3.2.5 Mudanças organizacionais estratégicas .....	37
3.2.6 Apoios Externos.....	37
3.2.7. Abordagens Futuras .....	38
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Vantagens e Desvantagens da Exportação Direta e Indireta .....	11
<b>Tabela 2</b> - Síntese das vantagens e desvantagens associadas a cada modo de entrada ..	16
<b>Tabela 3</b> - Síntese das características dos modos de entrada .....	17
<b>Tabela 4</b> - Identidade da PVS Moldes.....	32

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Alternativas de investimento na internacionalização .....	6
---	---

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

### **INTRODUÇÃO**

A temática da internacionalização de empresas tem se revelado um tema bastante atual e relevante na projeção das empresas para o alcance de novas oportunidades, possibilitando, deste modo, a sustentabilidade do tecido empresarial.

Como resultado da crescente globalização, as empresas vêm-se, cada vez mais, obrigadas a definir estratégias preponderantes, de modo a assegurarem a sua sobrevivência face à pressão competitiva, exercida à escala mundial. Tal como refere Martins *et al.* (2022), desenvolver estratégias de internacionalização é um fator crucial para o crescimento e sobrevivência das organizações.

Dado este cenário global, as empresas devem concentrar-se em toda a cadeia de valor dos seus produtos, começando pela garantia de uma qualidade excecional e estendendo-se até à capacidade de oferecer um serviço pós-venda eficiente e completo.

A nível nacional, a internacionalização, é uma estratégia bastante adotada, geradora de um grande impacto na economia. Constata-se que as operações com o mercado estrangeiro representam neste momento cerca 47% do PIB nacional (INE, outubro de 2024).

O conceito de internacionalização remonta aos anos 60, sendo Hymer um dos pioneiros a investigar e a contextualizar o processo de internacionalização de empresas, baseando-se este na observação das operações efetuadas em diferentes mercados (Francischini & Lima, 2022). Internacionalizar consiste em expandir as operações de uma empresa para além da fronteira do mercado doméstico, no entanto, requer um planeamento estratégico bem definido, a fim de se superarem com sucesso as adversidades que lhes estão inerentes. Se, atualmente, a conjuntura obriga a que se estabeleçam relações externas, deve-se destacar o facto de que nem sempre assim o foi. Este tipo de relações comerciais, esteve inerte na mente das empresas durante vários séculos, devido às limitações impostas pelas barreiras geográficas e tecnológicas, que não favoreciam a comunicação entre diferentes culturas.

Na literatura existe um défice de artigos científicos explicativos das variáveis intercedentes num processo de internacionalização de empresas, especificamente no que toca à questão das barreiras inerentes. Posto isto, há a necessidade de analisar, sintetizar

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

e relatar os temas predominantes na investigação, de forma a extrair um mapa de conhecimento com as áreas prioritárias da temática da internacionalização de empresas (Martins *et al.*, 2022).

O presente trabalho encontra-se segmentado em dois pontos: inicialmente, irá ser efetuado um enquadramento teórico da temática, abordando-se as principais teorias explicativas de um processo de internacionalização, os motivos e barreiras inerentes ao mesmo e, por fim, destacar-se-á os determinantes da seleção dos mercados, bem como os determinantes influenciáveis na escolha dos modos de entrada no mercado externo.

A segunda parte do estudo, irá contemplar a secção da metodologia, optando-se por efetuar uma análise de cariz qualitativo, através da realização de um estudo de caso à empresa PVS Moldes, sendo o principal intuito responder à questão base e motivadora do estudo: De que forma se desenvolveu o processo de internacionalização da PVS Moldes? A escolha desta empresa deve-se à grande relevância que o setor dos moldes metálicos ocupa na economia nacional, perfazendo, em 2022, 0,5% do PIB, destinando-se, aproximadamente, 85% da produção ao mercado internacional.

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

### **1. REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo irá ser efetuado um enquadramento do tema de acordo com a literatura científica existente, abordando, neste âmbito, as variáveis cruciais de um processo de internacionalização, entre as quais: modelos teóricos da Internacionalização, motivações de um processo de internacionalização, barreiras adjacentes ao mesmo, assim como os determinantes da seleção dos modos de entrada no mercado internacional e da seleção do mercado.

#### **1.1 Internacionalização: Uma decisão estratégica**

A Globalização é um processo que se iniciou no século XX. O mesmo diz respeito à intensificação das ligações estabelecidas entre os vários países do mundo, quer seja num ambiente comercial, político, social e, ainda tecnológico.

A expansão dos mercados portugueses para além das fronteiras, é vista como uma grande fonte potenciadora do crescimento da economia, quer seja através de exportações, ou deslocalização das unidades operacionais (Magalhães, 2020).

Atualmente, uma das estratégias de crescimento das empresas caracteriza-se pela internacionalização dos seus negócios, dado que, cada vez mais estão confrontadas com mercados fortemente competitivos (Silva, 2020). A criação de acordos entre países, organizações e sindicatos, dos quais é exemplo a Comunidade da União Europeia, a organização das Nações Unidas, a Organização Mundial do Comércio e etc., vieram simplificar o comércio internacional, visto que, através destes acordos várias barreiras foram eliminadas. A par destes acordos, surgem, mais recentemente, as tecnologias de ponta, tal como a Inteligência Artificial (IA), representativa de grande parte da inovação digital, contribuindo bastante para a interligação de empresas a nível mundial (Benabed *et al.*, 2024).

O cenário mundial é caracterizado pela forte procura de singularidade por parte das empresas, com o intuito de se destacarem da concorrência, pois, cada vez mais, atuam num ambiente de extrema competitividade. Contudo, para se alcançar sucesso no processo de internacionalização, é extremamente relevante adotar um planeamento estratégico adequado (Silva *et al.*, 2023). É possível afirmar que a competitividade

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

presente atualmente nos mercados advém, de certa parte, das inovações ao nível tecnológico. Estas inovações capacitam as empresas de realizarem melhores ofertas dos seus serviços/bens, o que por sua vez, exige às concorrentes, cada vez mais, um *know-how* exímio a fim de obterem produtos/serviços diferenciadores (Benabed *et al.*, 2024). Para Fernandes (2014), existem três grandes variáveis suscetíveis de levarem ao sucesso numa expansão internacional, que são, a qualidade do produto oferecido, a celeridade no processo de produção do produto e, o preço praticado.

A participação no mercado estrangeiro através da transação de bens e serviços denomina-se de internacionalização. Este processo inclui etapas como: a internacionalização de mercado, internacionalização de produção, internacionalização de capital, internacionalização de trabalho e internacionalização regulatória (Nurfarida, 2022).

Para Elias *et al.* (2023), a internacionalização representa um processo complexo que tem sido, nas últimas décadas, alvo de estudo por vários cientistas, uma vez que se observavam muitos processos de internacionalização provenientes de economias emergentes. A entrada em novos mercados é sinónimo de uma realidade completamente nova, novos hábitos, novos clientes, novos consumidores, o que implica uma responsabilidade de adaptação exigente, por parte da empresa (AICEP, 2023).

A AICEP (2023) defende que para uma empresa proceder de forma correta à internacionalização, deve ter em atenção as seguintes etapas:

1. Decisão de Internacionalizar
  - Descrição da oportunidade
  - Evolução das vendas
  
2. Diagnóstico e seleção de mercado
  - Escolha de mercados potenciais
  - Expectativa de evolução das vendas
  
3. Modos de entrada
  - Análise de parceiros
  - Ideias de produtos e mercados

## Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes

---

### 4. Estratégia de Marketing

- Efetuar um estudo detalhado do mercado

O processo de internacionalização de uma empresa inicia-se à priori de qualquer atuação no estrangeiro, isto é, o ponto de partida passa pela perceção de que a presença em mercados internacionais é uma potencial mais-valia (Casillas *et al.*, 2009). A celeridade do mesmo depende da envolvente económica do próprio país, do tipo de empresa que se trata e a influência que os mercados estrangeiros exercem na empresa em questão (Child *et al.*, 2022).

### 1.2 Modos de entrada

Quando uma organização opta por internacionalizar o seu negócio, deve escolher de forma minuciosa o modo de entrada mais adequado, consoante os seus objetivos finais, visto que, essa escolha representa uma decisão fulcral com impacto a nível organizacional e operacional na empresa (Moalla & Mayrhofer, 2020).

As formas de entrada refletem o modo como as empresas abordam os mercados estrangeiros, sendo as mesmas classificadas em *equity* e *non-equity* (Teixeira & Soares, 2015). Pan e Tse (2000) relatam que quando uma empresa opta por investir o seu capital próprio diretamente no estrangeiro (IDE), está implícito o modo *equity*. O investimento direto estrangeiro pode-se ramificar em dois modos de internacionalização: Joint-venture e subsidiárias. Para um modo de internacionalização ser apelidado de Investimento Direto Estrangeiro, é necessário o investidor deter mais de 10% do capital/ direitos de voto da empresa localizada em território estrangeiro (AICEP, 2022).

Ferreira *et al.* (2011) referem ainda, que o IDE é a escolha mais sensata, caso a dimensão do mercado de investimento e o seu potencial de evolução, se demonstrem vantajosas. Caso a empresa decida excluir a realização de investimentos de capital, encontra-se perante o modo *Non Equity*. Nesta ótica, se a empresa optar por um modo do tipo *Non Equity*, a internacionalização de um negócio pode ser efetuada através de acordos de exportação, parcerias, alianças estratégicas e, por fim, licenciamentos (International Business, 2024).

**Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes**

Portanto, a escolha do modo de entrada é uma decisão estratégica para a estimulação do negócio que pode assumir variadas formas, formas essas que dependem do facto da empresa almejar, ou não, se expandir com investimento próprio. Pode-se ainda relacionar esta condição à questão de a empresa desejar, ou não, deter o controlo do negócio (AICEP, 2023).

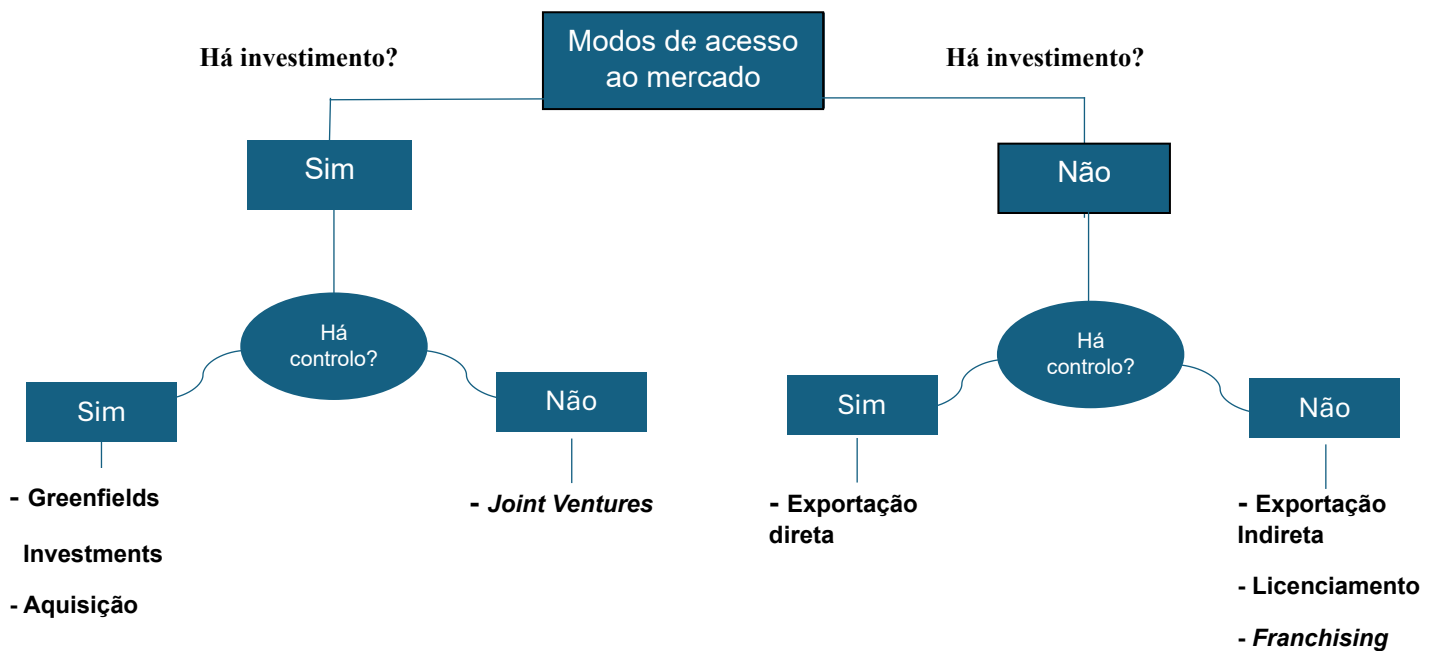
Assim, interligando as duas condições, se a empresa desejar internacionalizar-se detendo o controlo do seu negócio, pode optar pelos seguintes modos de entrada:

- Sucursal ou filial, investindo de forma mais exigente;
- Exportação direta, investindo de forma mais suave

Caso a empresa não tencione deter o controlo total, tem a opção pelos seguintes modos:

- *Joint-venture*, investindo de forma mais severa;
- Exportação indireta, investindo de forma subtil.

Na figura 1, encontra-se uma síntese da informação relativa aos modos de expansão internacional, consoante exista o dispêndio de recursos ou não, e a detenção de controlo ou não.



**Figura 1** - Alternativas de investimento na internacionalização

Fonte: Adaptado de AICEP (2022)

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

### **1.2.1. Modos *Equity***

Os modos *equity*, são os únicos modos através do qual uma empresa pode realizar investimento direto estrangeiro, uma vez que exigem uma participação e controlo no capital próprio da empresa alvo de investimento. Segundo afirma a OCDE (2009), o investimento realizado noutra país para ser considerado como um investimento direto estrangeiro, tem de implicar, por parte do investidor, a aquisição de pelo menos 10% do capital da empresa estrangeira, de modo a garantir que a empresa investidora tenha uma influência na gestão.

Este tipo de investimento, é recomendado quando a empresa está perante um setor onde há forte predominância de competitividade, sendo difícil a criação de novas empresas. Logo, ao se optar por realizar um investimento de raiz, uma aquisição ou uma *joint venture*, as empresas facilmente acedem a recursos e competências imprescindíveis, mas claro que para que isto aconteça, é necessário selecionar uma empresa que apresente um *Know-how* particular, uma rede de distribuição competente, uma boa reputação e, ainda, uma carteira de clientes consolidada (AICEP, 2023).

Dentro dos modos *equity* é possível distinguir três situações diferentes como vamos analisar de seguida.

#### **1.2.1.1 *Greenfields investments***

Este modo de entrada diz respeito à criação de uma nova subsidiária no mercado externo, sendo a empresa investidora detentora de 100% do capital investido, ou seja, é a empresa mãe (AICEP, 2022). Normalmente este método é selecionado devido ao insucesso de uma aquisição (visto acarretar custos mais elevados do que a aquisição). No entanto, e em contrapartida também existem países que se demonstram recetivos ao investimento estrangeiro de raiz, concedendo para o efeito incentivos financeiros (Pinto, 2023).

Tal como todos os modos de entrada apresentam vantagens e desvantagens, este também não se excede à regra. Do controlo total que a empresa possui, nasce a hipótese da empresa criada de raiz, adotar a cultura organizacional e os valores da empresa-mãe,

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

sendo este um ponto vantajoso na ótica de Hollensen (2014). Desta forma, a empresa que se pretende internacionalizar não tem de estar subordinada às regras de uma terceira.

Por contrapartida, este método também contém aspetos menos positivos. Uma destas desvantagens, para a empresa realizadora do investimento, é o facto de que a mesma se encontra mais exposta às alterações políticas e económicas do país selecionado, além de que também não existe a partilha de riscos, dado que, o controlo está concentrado na empresa-mãe (Brouthers & Hennart, 2007). Para Silva (2021), outra desvantagem inerente ao investimento de raiz é o risco, dado que, o facto de se começar do zero, num ambiente completamente novo, suscita várias incertezas, sendo estas bem diferentes de, por exemplo, uma aquisição de uma empresa previamente existente ou de uma *joint venture*, cuja não é tão exigente a nível de recursos. Ou seja, um investimento de raiz revela-se bastante expansivo no início, seja em recursos financeiros, humanos, bem como tecnológicos (Hill, 2007, tal como citado por Silva, 2021).

### ***1.2.1.2. Joint Venture***

O modo de entrada no mercado estrangeiro através de uma *Joint-venture*, consiste na associação da empresa que se pretende internacionalizar com a empresa do mercado externo, formando uma terceira empresa, permitindo a partilha de ativos entre as mesmas, porém, numa empresa díspar a nível jurídico (AICEP, 2023).

Para Hollensen (2011), as motivações para a criação de uma *joint venture* são:

- Partilha de tecnologia ou competências de gestão geradoras de novas oportunidades;
- Possibilidade de aceleração do processo de entrada no mercado de destino, através dos parceiros;
- Redução de custos, relacionados às operações de Investigação e Desenvolvimento.

As empresas ao combinarem os seus recursos, estão a desenvolver sinergias, que são interpretadas como uma potencial fonte de criação de mais-valia (Guimarães *et al.*, 2021).

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

Este modo é vantajoso na medida em que existe partilha de *Know-how*, acesso a informações de forma mais simplificada, carteira de clientes previamente constituída e maior poder de investimento.

Por outro lado, as organizações deparam-se com pouca supremacia (AICEP, 2023).

Também poderão surgir eventuais conflitos provenientes da incompatibilidade dos parceiros, derivado das diferentes formas de visualizar o negócio. Outra desvantagem apontada, é a não existência de equilíbrio no processo investimento por parte dos intervenientes (um interveniente pode investir mais do que o outro), o que consequentemente irá gerar conflitos. A perda de confidencialidade também é designada como uma desvantagem, dado que, no processo de criação de uma parceria, as empresas podem-se ver obrigadas a partilhar informações que consideravam confidenciais (Hollensen, 2011, tal como citado em Silva, 2021).

Dadas as desvantagens inerentes a este meio, Silva (2021), conclui que a seleção de um excelente parceiro de negócio é fulcral, sendo que, por parceiro excelente de negócio, subentende-se uma empresa que transmite confiança e possui competências complementárias às do investidor.

### ***1.2.1.3. Aquisição de uma empresa previamente existente***

Este modo de entrada, tal como o nome indica, sugere que a empresa investidora adquira outra, previamente existente, no mercado estrangeiro.

Este meio de internacionalização caracteriza-se por ser um processo eficiente e célere, ou seja, a entrada nos mercados estrangeiros é rápida e facilitada (AICEP, 2022). Se a empresa que se pretende internacionalizar adquirir uma terceira com boas práticas de gestão, está inevitavelmente, a usufruir de uma boa imagem de marca, incrementando a probabilidade de obter sucesso, o que se traduz num benefício (Silva, 2021). A eliminação da concorrência, também é encarada como uma vantagem, na medida em que a empresa ao adquirir outra na mesma área de negócio, está a eliminá-la do mercado, iniciando a produção de bens/serviços em seu nome (Silva, 2021). Por fim, Hill (2007), argumenta que uma aquisição envolve pouco risco, em virtude de se estar a adquirir ativos tangíveis, intangíveis e sistemas logísticos já estabelecidos, para além do *Know-How* dos gestores.

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

Como principal desvantagem, Silva (2021), aponta o facto de existirem problemas na integração das operações da adquirente nas operações, anteriormente existentes, da adquirida devido a disparidades na cultura e na visão do modelo de negócio.

Ao se comparar uma aquisição com projetos *greenfield*, Ferreira (2021) defende que existe uma preferência pelas aquisições, no entanto, em períodos de recessão económica estas são mais afetadas do que os investimentos de raiz. Na crise económica de 2008/2009 estimou-se uma queda de aproximadamente 34% no que toca a aquisições e a 15% em *greenfield investments*.

### **1.2.2 Modos *Non Equity***

Estas modalidades de entrada no mercado internacional, tal como o próprio nome sugere, não envolvem a participação no capital da empresa, pelo que não são consideradas como Investimento Direto Estrangeiro, mas também não envolvem um risco tão acentuado quando comparadas modos IDE.

#### **1.2.2.1 Exportação**

A exportação é um modo de entrada que alinha três variáveis importantes num estágio inicial de internacionalização: riscos diminutos; baixo comprometimento de recursos; pouco conhecimento de mercado (Costa *et al.*, 2020). Exportar consiste na transação de produtos e/ou serviços para além da fronteira nacional. Para que se obtenha sucesso na exportação, a empresa exportadora deve definir o modo de comercializar os seus produtos, ou seja, deve definir um acordo contratual. Devido aos custos de transporte subjacentes à exportação, as empresas optam por países próximos aos da sua localização (International Business, 2024). Existem dois tipos de exportação, a direta e a indireta. A direta é realizada por via de um agente ou distribuidores e a indireta através de um trader, ou seja, este funciona como revendedor no circuito económico (irá exportar para o país de destino) (AICEP, 2023).

Apresenta como vantagens o facto de proporcionar uma rápida entrada no mercado internacional e um baixo risco devido ao investimento em recursos ser mínimo (Pimenta, 2014).

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

A par das vantagens existem também as desvantagens. Os custos envolvidos em taxas e em sistemas aduaneiros e portuários do país destino torna a experiência menos atrativa (Pimenta, 2014). Comparando as exportações com o investimento direto estrangeiro, Ferreira *et al.* (2011) argumentam que as exportações exigem custos e riscos mais baixos. No entanto, as exportações apresentam uma pequena inconveniência associada a fatores tarifários, burocráticos e aos custos de transporte da mercadoria (Hymer, 1960).

Na tabela 1, são descritas de forma mais detalhada, as vantagens e desvantagens da exportação, conforme esta seja efetuada de forma direta ou indireta.

	Exportação Direta	Exportação Indireta
Vantagens	Maior precisão das preferências dos consumidores	Facilidade de entrada no mercado doméstico
	Criação de valor mais elevada	
	Proximidade com os clientes	
Desvantagens	Exigente a nível de Recursos Financeiros e Humanos	Fraco controlo na empresa do mercado de destino
	Possibilidade de não encontrar um agente com uma boa rede definida	Margens inferiores (devido à maior distribuição de lucros)

**Tabela 1** – *Vantagens e Desvantagens da Exportação Direta e Indireta*

*Fonte: Adaptado de Pinto (2023).*

### ***1.2.2.2 Acordos Contratuais***

Os acordos contratuais são acordos estabelecidos entre duas ou mais empresas, no qual as mesmas se comprometem a seguir os vários princípios estipulados nesse mesmo acordo.

Os principais modos de entrada contratuais que irão ser abordados no presente trabalho são: Alianças Estratégicas, Licenciamento e, por fim, o *Franchising*.

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

### **A) Alianças Estratégicas**

Outra via de acesso ao mercado estrangeiro são as alianças estratégicas, estas consistem no estabelecimento de um acordo contratual entre duas ou mais empresas, em que as partes visam atuar de modo a alcançarem um objetivo final idêntico (International Business, 2024). Este género de acesso ao mercado estrangeiro é um acordo de cooperação entre duas ou mais empresas que, com um cariz duradouro, caracteriza-se pela sua reciprocidade, uma vez que as partes atuam para o alcance de vantagens mútuas (AICEP, 2022).

São vários os interesses que levam à formação de uma Aliança estratégica, entre os quais destacam-se (AICEP, 2022):

- Redução de custos no acesso ao mercado internacional;
- Aquisição de vantagens competitivas (especificidades que uma empresa detém que a fazem destacar-se no seu ambiente);
- Aquisição de economias de escala que tornam exequível a redução de custos fixos e uma maior atratividade dos produtos, em termos monetários;
- Contorno de restrições legais no mercado doméstico;
- Partilha de custos de investigação e desenvolvimento;
- Bloqueio da concorrência direta, por via da aquisição de vantagens competitivas.

Desta associação entre empresas resulta uma partilha de conhecimentos, uma melhoria da eficiência e a redução de custos (Camponês, 2018). Estas alianças também proporcionam uma maior facilidade em contornar possíveis obstáculos governamentais (Aldakhil & Nataraja, 2014, tal como citado por Cunha, 2021). Contudo, Saxton (1997), defende que a empresa parceira, alvo de colaboração, deverá ter uma boa reputação a fim de se alcançar o sucesso (Citado por Cunha, 2021).

Lazzarini *et al.* (2013) defendem que estas parcerias, na maioria dos casos, geram perda de vantagens competitivas, visto que, as empresas podem se transformar em potenciais concorrentes. Na ótica de Day (1995), apesar das alianças estratégicas representarem vários benefícios, elas também beneficiam de um caráter interesseiro, visto que, muitas delas, apenas sobrevivem até ao momento em que uma das intervenientes alcança o

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

objetivo de entrar num determinado mercado. Em contrapartida, o autor também defende existirem alianças mais duradouras, podendo mesmo as empresas fundirem-se numa só.

Segundo a AICEP (2022), as alianças podem ser classificadas de acordo com a função que desempenham na cadeia valor, podendo, deste modo, serem designadas de alianças verticais ou horizontais.

### **1. Alianças Verticais**

São desenvolvidas entre duas empresas não concorrentes, com o intuito de explorarem as vantagens competitivas de cada uma, a fim de criarem mais-valias do interesse de ambas as partes. Possibilita, também a redução do risco e a minimização dos preços.

### **2. Alianças Horizontais**

São formadas entre empresas concorrentes, tendo como foco primordial o desenvolvimento tecnológico a longo prazo. Neste caso, a união das empresas tem como principal objetivo alcançar melhores posições de mercado, a fim de estimular as economias de escala.

## **B) Licenciamento**

O contrato de licenciamento consiste na concessão do direito de uso de determinada propriedade intelectual, pelo licenciante ao licenciado, na contrapartida do pagamento de royalties (International Business, 2024). Por direito de uso da propriedade intelectual, entende-se o direito a patentes, marcas registadas e *know-how*, quando estipulado no contrato (Bedi & Kharbanda, 2014). O licenciamento é um tipo de acordo formal, que implica a atribuição de uma licença de utilização de uma marca, contudo, esta licença pode restringir-se só à comercialização, mas também pode abranger comercialização e produção (AICEP, 2022). No entanto, para que sejam cumpridos os critérios de qualidade e conservação da reputação da empresa, revela-se necessário a realização de acordos contratuais, auditorias regulares e a definição de políticas de compliance eficientes (Silva *et al.*, 2023). Para empresas que não possuam os recursos e meios requeridos para o investimento de instalações no mercado externo, esta estratégia revela-se muito atraente (Silva, 2021).

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

Apresenta como principal vantagem a ausência de investimento por parte do detentor da propriedade intelectual. Outra vantagem associada a este modo é o baixo risco a que a empresa se encontra exposta, uma vez que, é de a responsabilidade da empresa licenciada assumir os riscos divergentes da produção (Silva, 2021). O benefício associado à exploração de infraestruturas, equipamentos, tecnologias e capital humano, também se traduz numa vantagem. Por fim, existem alguns países, que possuem políticas conservadoras e protecionistas. No entanto, a fim de se contornarem estas políticas, o licenciamento revela-se numa ótima opção, pois agiliza o processo de entrada em mercados mais reticentes, no que concerne ao investimento estrangeiro (Simões & Esperança, 2013, tal como citado em Silva, 2021).

Abordando agora as desvantagens, destacam-se o facto de o licenciado ser um potencial concorrente, uma vez que, adquire *know-how* e clientes, sendo que, mais tarde poderá tirar proveitos ao produzir os seus próprios produtos, destacam-se também os riscos associados à gestão efetuada pelo licenciado e, por último, o fraco controlo que o licenciador tem no licenciado (AICEP, 2023). Outra desvantagem inerente a este modo de entrada, relaciona-se com a degradação da reputação da marca, caso o licenciado não siga de forma rigorosa as regras de qualidade desejadas, o que por sua vez, irá desencadear uma má qualidade dos produtos e uma consecutiva alteração da imagem de marca no *mindset* dos consumidores (Simões & Esperança, 2013, tal como citado por Silva, 2021).

### **C) *Franchising***

O *franchising* representa um modelo de negócio, em que existe a concessão do direito ao uso da marca, incluindo a partilha de *know-how* e infraestruturas, por parte de uma empresa (franchisador) a outra (franchisado), mediante uma contrapartida financeira (European Franchise Federation, 2016). Para Kolesova (2015), o *franchising* constitui um dos principais métodos de desenvolvimento de um negócio, visto que, possibilita a iniciais empreendedores a oportunidade de integrarem parte de um negócio. Segundo a AICEP (2023), este modo de entrada caracteriza-se por ser um modo especial de licenciamento, diferenciando-se deste através da existência do direito à partilha de *Know-how* para a realização das operações de produção e de existir um maior controlo por quem cede o uso da marca (franqueador).

### ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

Na ótica de quem beneficia do direito de uso de marca, este método, apresenta como vantagens, um investimento rápido e a baixos custos, bem como partilha de experiência e obtenção de vantagens competitivas (AICEP, 2023; Kolesova, 2015). Na perspetiva de quem cede este direito, existem vantagens ao nível da consolidação da imagem da marca de forma mais eficiente e uma maior visibilidade da mesma (APF, 2023).

Em contrapartida, as desvantagens também têm o seu lugar neste modelo de expansão de negócio. Posto isto, é possível constatar a possibilidade de problemas de comunicação e de má escolha do franchisado, o que se traduz num parceiro que desvaloriza a imagem da marca (APF, 2023). Adicionalmente, outra desvantagem inerente a este modo de internacionalização, é o facto do franchisado ter de adotar as diretrizes impostas pelo franchisador, o que significa que o mesmo não tem liberdade de oferecer serviços/produtos diferentes aos clientes. Para além de ter que seguir a gama de produtos desejada pelo franchisador, o franchisado tem, também, que usar os mesmos equipamentos de produção (Salar & Salar, 2014).

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

Na tabela 2 encontra-se uma síntese das vantagens e desvantagens associadas a cada método de expansão internacional.

Modo de entrada	Vantagens	Desvantagens
<b><i>Equity</i></b>		
<i>Greenfield investments</i>	Fácil acesso a recursos.	Processo mais demorado; Custos elevados
<i>Joint venture</i>	Partilha de riscos.	Custos elevados.
Aquisição	Processo rápido.	Custos elevados.
<b><i>Non Equity</i></b>		
Exportação	Processo rápido; risco diminuto.	Pouco controlo; fraco conhecimento do mercado externo.
Alianças Estratégicas	Partilha de custos de investimento;	Potenciais choques culturais.
Licenciamento	Processo acelerado; baixo risco; investimento reduzido; Hipótese de entrada em mercados protecionistas.	Pouco controlo; potencial criação de concorrência.
Franchising	Processo rápido; Investimento com baixos custos; Promoção da marca.	Pouco controlo (porém maior do que no licenciamento); potencial criação de concorrência.

**Tabela 2** - Síntese das vantagens e desvantagens associadas a cada modo de entrada

*Fonte: Elaboração Própria*

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

De modo a se agregar em síntese as características dos principais modos de entrada, em função do nível de risco, do nível de controlo, do nível de investimento e, por último da celeridade na entrada no mercado, realizou-se a tabela 3.

Caraterísticas dos modos de entrada				
Modos de entrada	Risco	Controlo	Investimento de Capital	Celeridade de entrada
<b>Exportação</b>	Baixo	Médio	Baixo	Elevada
<b>Acordos Contratuais</b>	Baixo	Baixo	Baixo	Elevada
<b>Joint Ventures</b>	Médio	Médio	Elevado	Média
<b>Aquisição/ Greenfield investments</b>	Elevado	Elevado	Elevado	Baixa

**Tabela 3 - Síntese das caraterísticas dos modos de entrada**

*Fonte: Elaboração própria*

### **1.3 Modelos teóricos da Internacionalização**

O incremento dos negócios a nível mundial nos últimos 50 anos, o surgimento e crescimento das empresas multinacionais, a crescente importância das pequenas e médias empresas são razões aceites para que tenham surgido linhas de investigação que respondessem às questões: Porque é que se internacionalizam as empresas? Por que modos de entrada devem optar? Como se proporciona este processo? (Silva, 2020).

As teorias clássicas, desenvolvidas a partir de 1960, basearam-se na observação dos processos adotados por grandes empresas multinacionais, localizadas maioritariamente na América do Norte e na Europa. Através da análise das operações internacionais praticadas em vários países, Hymer (1960) foi dos autores pioneiros a efetuar um estudo dos processos de internacionalização de empresas (Francischini & Lima, 2022).

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

No entanto, apesar da grande variedade de teorias explicativas dos processos de internacionalização das atividades empresariais, as mesmas não se focam em causas iguais. Existe uma distinção entre as abordagens tradicionais e as recentes, ou seja, as teorias tradicionais têm o seu foco nas empresas multinacionais e no IDE, já as recentes, concentram-se nas pequenas e médias empresas e no envolvimento gradual em operações internacionais, através da adaptação de estratégias e recursos (Moreira, 2009).

Assim para se obterem esclarecimentos às questões como e porquê, surgem as teorias da internacionalização, sendo estas explicativas dos processos decisivos de operar num mercado estrangeiro. No decorrer dos últimos anos, as teorias da internacionalização sofreram várias revisões com o intuito de transmitirem as alterações no mercado estrangeiro (Paschoal, 2022).

De seguida, serão abordados de forma breve, quatro possíveis teorias explicativas de um processo de internacionalização.

### **1.3.1 Modelo Uppsala**

O Modelo de Uppsala, criado nos anos 70 por Johanson e Vahlne (1977), foi desenvolvido através de uma análise ao modo de atuação das empresas suecas, na Universidade de Uppsala. As empresas que adotam este modelo internacionalizam-se de maneira progressiva, ou seja, primeiramente, realizam exportações por via de um agente e mais tarde, eventualmente, estabelecerão uma filial. Numa fase inicial, as empresas ao operarem em mercados próximos geograficamente e culturalmente, estarão a reduzir a incerteza de mercado, sendo que, só fará sentido avançar para mercados mais distantes à medida que a experiência for evoluindo (Barbosa *et al.*, 2019).

O modelo assenta no pressuposto de que a internacionalização é um processo gradual, sendo o nível de conhecimento e de experiência nos mercados determinantes do grau de internacionalização. Logo, o grau de conhecimento do mercado é diretamente proporcional ao investimento em recursos no mesmo (Johanson e Vahlne, 2017). Ou seja, este modelo centraliza a ideia de que a experiência é um fator determinante do sucesso (Ortiz *et al.*, 2020). Deste modo, é exequível reduzir o risco proveniente da incerteza de

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

mercado, porque à medida que uma empresa se familiariza com determinado mercado, o risco inerente ao mesmo é suscetível de uma redução (Forsgren, 2002).

Associado ao contexto do risco, surge, inevitavelmente, o conceito de distância cultural. A distância cultural, elemento fulcral deste modelo, mede a diferença entre duas empresas ou grupos de pessoas, oriundas de países diferentes, no que toca a valores culturais (Beugelsdijk *et al.*, 2018, como citado por Mayrhofer & Moalla, 2020). O facto de uma empresa optar por um mercado com uma cultura mais próxima à do seu país reflete-se no envolvimento da mesma com o mercado estrangeiro, que será maior, estando a mesma menos suscetível ao risco (Teixeira e Santos, 2015). Johanson e Vahlne (2009) defendem que quanto maior é a distância psíquica entre o país de origem e o de acolhimento, maior será a incerteza de mercado. Posto isto, é fundamental as empresas suprimirem os efeitos adversos distância psíquica, de forma a se encontrarem mais avessas ao risco.

Inicialmente, Johanson e Vahlne (1977) defendiam que uma empresa se podia internacionalizar de modo individual, porém, após um consequente estudo essa ideia sofreu algumas alterações. Os mesmos autores, em 2002, mudaram a sua perspetiva, no sentido em que proceder à internacionalização em grupo, desenvolvendo networks, seria muito mais vantajoso. Complementar

### **1.3.2 Teoria da internacionalização em rede**

Esta teoria defende que para uma empresa proceder à internacionalização, deve estabelecer ligações em rede, quer internas, quer externas, com empresas que forneçam vantagens competitivas. O nível hierárquico ocupado na rede, é que define as oportunidades e barreiras com as quais a empresas se confronta (Cerqueira, 2018).

O conceito de rede abrange vários tipos de relacionamento entre duas ou mais partes, que se interligam por interesses económicos ou individuais. Para além disso, as redes subdividem-se em relações horizontais, compostas por concorrentes, e em relações verticais, constituídas por clientes e fornecedores (Guimarães *et al.*, 2021). Na ótica desta teoria, para lidar com a incerteza do mercado externo, as organizações carecem de criar e reforçar relacionamentos para explorarem as melhores oportunidades de investimento (Schweizer e Vahlne, tal como citado em Camila, 2022). Guimarães *et al.* (2021),

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

proferem que o motor de desenvolvimento nos negócios a nível internacional tem por base a criação de redes, isto é, as empresas necessitam de estabelecer relações comerciais entre si. Isto justifica-se pelo facto da rede de conexões, ser responsável por viabilizar oportunidades de aquisição de conhecimentos e, ainda por ser capaz de influenciar a escolha do mercado a investir, bem como no seu modo de entrada (Zain & Ng, 2006). Chetty e Patty (2002, como citado em Teixeira & Soares, 2015), reforçam a ideia de que a realização do trabalho em equipa contribui para o desenvolvimento de resiliência e para o crescimento de motivação.

O estabelecimento de relações entre os diferentes interessados é essencial para a troca de conhecimento. Existem diferentes tipos de conhecimento, entre os quais, o conhecimento de mercado, conhecimento empresarial, conhecimento institucional e o conhecimento específico de relacionamento (Paschoal, 2022). Para Vrontis e Thrassou (2007, como citado em Magni *et al.*, 2022) o conhecimento de rede prende-se ao conhecimento que se detém sobre determinado mercado, cujo engloba o conhecimento relacionado aos fornecedores, consumidores e à competitividade do mesmo. Para empresas que possuam escassos recursos financeiros, as redes revelam-se, ainda, de maior importância, pois só através da partilha de conhecimento poderão obter oportunidades de expansão (Zakery e Saremi, tal como citado por Magni *et al.*, 2022)

Posto isto, as redes ajudam a obter uma melhor perceção e consequente melhor tomada de decisão acerca do processo de internacionalização, o que se traduz numa chave indispensável para o sucesso de empresas empreendedoras (Magni *et al.*, 2022).

### **1.3.3 Teoria do Paradigma Eclético**

A teoria de Paradigma eclético ganhou ênfase após o estudo das multinacionais dos Estados Unidos e de outros países desenvolvidos (Lakshman *et al.*, 2023)

É uma teoria de cariz económico, que defende que o modo de atuação no mercado externo é explicado através de critérios específicos da empresa (Al Qur'an, 2020). Dunning (1980, como citado por Almeida, 2017), o fundador da teoria, defende que um processo de internacionalização é explicado através de três pilares: a) vantagens de propriedade, b) vantagens de localização, c) vantagem de internalização. Vantagem de propriedade

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

encontra-se relacionada com quem possui o direito de produção, a de localização prende-se sobre onde produzir, e por último, a de internalização explica o porquê de se seleccionar o investimento direto estrangeiro em detrimento do licenciamento.

Portanto, para que uma empresa obtenha sucesso na sua internacionalização, deve adquirir benefícios competitivos em relação aos seus concorrentes, através destes três potenciais fatores (Cantwell, 2015, tal como citado em Chivaka, 2017). Dunning (1980), afirma que se uma empresa for dotada de competências tecnológicas irá adquirir vantagens competitivas num determinado mercado mas a presença de características endógenas de um mercado também permite alcançar o sucesso (Al Qur'an, 2020).

### **1.3.4 Modelo *Born Global***

Este modelo consiste num modelo em que a empresa está orientada para o mercado internacional desde muito cedo. As empresas que adotam este modelo possuem um carácter jovem e são de pequena e média dimensão, sendo a sua estratégia a obtenção de receitas provenientes do mercado estrangeiro, logo após a sua génese (Pereira e Pinto, 2018). Ou seja, são conhecidas pela sua rapidez de expansão para além das fronteiras do mercado doméstico, podendo, desta forma distinguirem-se das outras empresas por este motivo. As empresas tradicionais, internacionalizam-se de forma gradual, ou seja, primeiramente o seu objetivo passa por se estabilizarem no mercado nacional e só depois passam para a vertente internacional.

De acordo com Gaspar (2013), o termo *Born Global* foi investigado pela primeira vez por Rennie (1993), através de um estudo, no qual o mesmo constatou que estas empresas tinham contacto com o mercado destino, neste caso através de exportações, nos primeiros 2 anos de vida, representando as receitas provenientes da exportação 76% do valor total, concluindo, que é exequível alcançar o sucesso sem depender de uma base sólida no mercado doméstico. Apesar de serem dotadas de escassos recursos financeiros, humanos e tangíveis, estas empresas caracterizam-se pela sua capacidade inovadora, o que as leva ao sucesso nos mercados externos (Cavaleiro & Cavusgil, 2004).

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

### **1.4 Barreiras à Internacionalização**

No que diz respeito aos obstáculos inerentes à internacionalização, destacam-se a potencial discriminação a enfrentar pelas empresas (que pode ser exercida pelos fornecedores, pelo governo e ainda por consumidores), as leis em vigor no país (que podem ser dispares de leis nacionais) e, por último, o risco cambial (Hymer, 1960 como citado em Francischini & Lima, 2022).

O principal obstáculo com que as sociedades se deparam num processo de internacionalização está inerente à gestão da grande variedade sociocultural (Silva *et al.*, 2023). O facto das normas, leis, valores e visão do negócio alterarem consoante cada país, sugerem uma compreensão detalhada sobre cada cultura, e, ainda, uma adaptação personalizada de estratégias de marketing e negociação (Rovere, 2024). Basta o ambiente institucional do mercado não ser favorável à empresa para se lhe apresentar como uma dificuldade, isto é, basta o país alvo estar a atravessar um período de instabilidade política, deter regulamentações rígidas no que toca à importação de bens e possuir fracas infraestruturas para dificultar a internacionalização (Lobo *et al.*, 2023). As barreiras linguísticas também constituem uma barreira à internacionalização de empresas (Knowles *et al.* (2006), como citado por Dabic *et al.*, 2019).

Junior *et al.* (2023) categorizam as barreiras como sendo internas e externas. As internas dividem-se em informacionais, funcionais, financeiras e de marketing (Leonidou, 2004). As barreiras externas contemplam as barreiras governamentais, políticas, tarifárias e socioculturais, sendo que as barreiras relacionadas ao câmbio (tarifárias) são as que mais impacto têm na internacionalização de PME's, seguindo-se as socioculturais (Roy *et al.*, 2016).

De salientar que para Hollenssen (2011) as barreiras à internacionalização decompõem-se em:

- Riscos de mercado: associados à concorrência no mercado externo, às assimetrias culturais e dificuldades de acesso a canais de expedição;
- Riscos Comerciais: problemas na obtenção de financiamento;
- Riscos políticos: instabilidade do governo.

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

Tal como já foi referido, a internacionalização descreve-se como um processo complexo que nem sempre tem o devido sucesso, e, em determinadas situações as empresas optam por diminuir a sua presença nos mercados estrangeiros devido aos potenciais entraves (Kafouros *et al.*, 2022). No entanto, a internacionalização, representa um passo fundamental para o empreendedorismo, sendo crucial efetuar uma análise prévia das principais barreiras adjacentes a esse processo (Júnior *et al.*, 2023). Uma análise de mercado às principais barreiras é tão essencial quanto o desenvolvimento de redes *network*. O estabelecimento de *networks*, revela-se fulcral na superação dos entraves mencionados, por exemplo, no caso das PME, o facto de possuírem recursos financeiros mais limitados torna-as mais dependentes de fontes externas, significando a sua participação em redes de inovação e conhecimento um marco fundamental para a sua expansão, pois irá permitir-lhes adquirir novas tecnologias, novos conhecimentos e potenciais parceiros de negócio (OCDE, 2023).

### **1.5 Motivações da Internacionalização**

A ambição em obter um maior volume de negócios, ser-se mais competitivo, possuir novas e diversas oportunidades de investimento e redução de encargos representam algumas razões para a internacionalização (Elias *et al.*, 2023). Rovere (2024), afirma que o objetivo da diversificação de riscos e da melhoria da eficiência produtiva também se alinham com as razões que levam uma empresa a expandir-se para o estrangeiro. As empresas procuram melhorar a sua eficiência produtiva, por via de outras regiões, regiões estas que oferecem mão de obra mais qualificada, custos produtivos mais baixos e tecnologias específicas, sendo do seu interesse captar essas vantagens competitivas (Rovere, 2024).

Para Dunning (1994), o que leva uma empresa a tomar a decisão de expansão a nível internacional, assenta em quatro motivos:

1. Procura de mercado, ou seja, a empresa pretende angariar carteira de clientes;
2. Procura de recursos, ou seja, a empresa tenciona alcançar recursos (recursos naturais, matérias-primas) que não existem no seu mercado nacional, ou, que existem, mas a um custo mais elevado, como por exemplo, mão de obra;

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

3. Procura de eficiência, ou seja, a empresa pretende rentabilizar os seus recursos (mão de obra mais barata, por exemplo);
4. Procura de recursos estratégicos, ou seja, a empresa tenciona adquirir competências.

Segundo a AICEP (2023), os motivos que levam uma empresa a internacionalizar-se segmentam-se em três grupos:

- **Obtenção de oportunidades estratégicas** (proximidade cultural e geográfica, mercados estrangeiros menos rígidos, incentivos governamentais benéficos);
- **Hipótese de evolução das vendas** (desenvolvimento da imagem de marca);
- **Consolidação da empresa** (obtenção de economias de escala, diversificação do risco de mercado e deslocalização da produção).

Por fim, Ferreira *et al.* (2011) referem que as motivações da internacionalização podem exercer influência no modo de entrada pelo qual a empresa opta e na escolha do país a operar.

### **1.6 Seleção do mercado**

A seleção do mercado de atuação constitui a segunda etapa do processo de internacionalização, sendo a mesma decomposta em três fases: decisão de internacionalizar; primeira triagem do potencial mercado; e estimativa do potencial de vendas (AICEP, 2023). O processo de seleção de mercados revela-se de extrema importância, dado que, é esta decisão que define o sucesso, ou não, de uma empresa no contexto internacional. Realça-se também que é um processo associado a vários riscos e custos, sendo que, uma má escolha do mercado viabilizará sérios problemas financeiros e de reputação (Silva, 2021).

Na teoria apresentada por Dunning (1980, 1988), paradigma eclético, o autor profere que as empresas que apostam no mercado internacional estão confrontadas a uma decisão estratégica, associada ao risco e à incerteza, aquando da escolha do mercado apropriado (Al Qur'an, 2020). Dado isto, é crucial a empresa realizar um estudo prévio detalhado dos diversos mercados existentes, selecionando, a partir desse estudo os potenciais

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

mercados. Essa análise, permitirá também, identificar e perceber as tendências de mercado, especificidades e necessidades subjacentes ao mesmo (Silva *et al.*, 2023).

O termo análise de mercado, é conceptualizado como o estudo do comportamento do consumidor, este proporciona à empresa a hipótese de adaptar o seu produto ao perfil observado. Esta análise, fornece uma ideia de quais produtos oferecer a diferentes tipos de consumidor, porque não se deve oferecer um produto idêntico à generalidade dos consumidores, dever-se-á direcionar cada produto às preferências de cada nicho de mercado (Karsaklian, 2011, como citado em Silva *et al.*, 2023). A escolha do mercado é determinada pela viabilidade de diversas variáveis, tal como o risco e a oportunidade. A existência de barreiras comerciais no mercado de destino, relacionadas ao contexto político, económico e social também são variáveis diretamente influenciáveis na escolha do mercado para o qual uma empresa se irá internacionalizar (Silva *et al.*, 2023).

No momento da procura de informação relevante acerca dos mercados, é fulcral reunir dois tipos de informação, a informação primária e a informação secundária. A informação primária é inerente à informação que a empresa consegue recolher no mercado de destino, enquanto, a informação secundária consiste na informação previamente disponível num ambiente externo à empresa, podendo ser obtida no mercado doméstico ou no de destino (AICEP, 2023).

De forma conclusiva, conhecer previamente o mercado doméstico é um fator primordial que deve anteceder a decisão de internacionalização, pois só assim se irão perceber os pontos fortes e pontos fracos desse mercado, sendo, posteriormente, a procura do mercado alvo filtrada pelas lacunas do mercado doméstico (Westwood, 2013, tal como citado em Cerqueira, 2018).

### **1.7 Determinantes do modo de entrada**

Cada vez mais existem empresas que se demonstram suscetíveis à internacionalização, devido às oportunidades e recursos presentes nos mercados estrangeiros (Wan *et al.*, 2022).

As variáveis capazes de influenciar a escolha dos modos de entrada no mercado internacional são distintas, dependendo se estão relacionadas ao ambiente externo ou aos

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

recursos que as empresas dispõem (Shaver, 2013). Isto é, a cada empresa estão associadas diferentes razões, que determinam um modo de entrada em prol de outro, podendo essas razões serem de origem externa ou interna à organização.

A dimensão da empresa que pretende efetuar uma expansão internacional, influencia significativamente na escolha do modo de entrada. Teixeira e Soares (2015), referem que as empresas de maior dimensão apresentam mais recursos, o que se traduz na possibilidade de optarem por uma forma de entrada mais exigente em termos de investimento. Vários estudos ao longo do tempo têm revelado que a experiência em mercados internacionais também é um fator influente na escolha de certo modo de entrada em detrimento de outro (Zhu *et al.*, 2011). A título de exemplo, Teixeira e Soares (2015) referem que uma organização que possua pouca experiência, optará por dispensar poucos recursos, priorizando um modo do tipo *non – equity* (tal como a exportação), a fim de se expor o mínimo possível ao risco. Não obstante, empresas que possuam níveis de experiência elevados, irão optar por um modo de entrada que proporcione um maior controlo e que exija um maior dispêndio de recursos, ou seja, irão optar por um modo do tipo *equity* (Teixeira & Soares, 2015). Outro fator associado à decisão do modo de entrada é o risco, as empresas confrontam-se com múltiplos riscos de cariz político, económico e cultural, tal como já foi referido. No âmbito deste fator, realizar uma *joint-venture* será a melhor opção, pois permite a partilha de riscos (Duarte & Suárez, 2010). A distância cultural também é uma variável com influência no modo de entrada, na medida em que os valores e as normas de um país são diferentes. Segundo Beugelsdijk *et al.* (2018), a distância cultural é capaz de influenciar o sucesso de um processo de internacionalização, uma vez que, coloca obstáculos às empresas, os quais são resultado do pouco conhecimento do país anfitrião (Tal como citado de Círico *et al.*, 2023). Outro motivo influente é o facto de a empresa deter ou não, experiência prévia. De acordo com vários estudos empíricos, empresas que possuam experiência internacional prévia, são mais suscetíveis de optarem pela criação de subsidiárias, dado que, estão propensas a uma menor incerteza e a uma maior eficiência (Claver *et al.*, 2007, citado de Guimarães *et al.*, 2021). Por último, o desenvolvimento de networks também desencadeia uma variável influenciadora, tanto na escolha do mercado bem como no modo de entrada pelo qual a empresa deve realizar a internacionalização (Zain & Ng, 2006).

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

## **2. METODOLOGIA**

Este estudo tem como finalidade analisar o processo de internacionalização de uma PME Portuguesa, através de vários campos de visão, entre os quais se destacam os motivos da internacionalização, os modos de entrada pelos quais a empresa optou e os desafios inerentes a este processo, utilizando uma metodologia qualitativa.

### **2.1. Metodologia Qualitativa**

Esta investigação irá prosseguir uma investigação de natureza qualitativa, segundo Pocinho e Matos (2022) este é um tipo de pesquisa que se concentra em examinar e entender o comportamento e as atitudes das pessoas, por meio da recolha e análise de dados, não numéricos. A este método encontra-se inerente uma pesquisa descritiva e indutiva da realidade, dado que, o investigador retira as suas próprias conclusões com base no padrão identificado nos dados obtidos, tendo de se realizar uma descrição detalhada e exímia do objeto de estudo (Sousa & Batista, 2011). De acordo com César (2024), a metodologia de um trabalho consiste num conjunto de procedimentos que visam orientar e estruturar uma investigação, de modo a se obterem as respostas às questões de investigação, objetivo final da mesma. Pocinho e Matos (2022), defendem também que a investigação qualitativa procura analisar de forma intensiva as diversas opiniões dos participantes, substituindo-se hipóteses por questões orientadoras. Almeida (2017), reforça também que a pesquisa qualitativa privilegia a recolha de dados e informações por meio da observação, descrição e compreensão de uma determinada realidade. Este modelo de investigação surgiu como alternativa ao modelo quantitativo, que era inadequado para o estudo da subjetividade associado ao comportamento das pessoas e das empresas (Sousa & Batista, 2011).

Embora esse método seja amplamente utilizado nas investigações, ele enfrenta algumas críticas. Entre as principais estão a clara subjetividade, decorrente da combinação entre a falta de dados numéricos e o envolvimento direto do investigador na recolha de informações, o que se traduz numa menor transmissão de confiança. O facto de a unidade de amostra ser reduzida também confere alguma descredibilidade, uma vez, que não se pode generalizar os dados obtidos a qualquer objeto de estudo (Gonçalves *et al.*, 2021).

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

Por outro lado, como aspetos positivos realça-se o facto considerar uma análise rigorosa e minuciosa da realidade, através da realização de entrevistas detalhadas e da análise a documentos escritos, suscetíveis de conduzirem a sólidas hipóteses de investigação (Sousa & Batista, 2011).

### **2.2 Estudo de Caso**

Atendendo ao facto de que, o objetivo primordial deste trabalho é analisar e compreender o processo de internacionalização de uma PME portuguesa, como já foi suprarreferido, optou-se por adotar o método do estudo de caso, cujo implica uma descrição rigorosa e detalhada do objeto de estudo, enquadrando-se o mesmo numa metodologia qualitativa. Uma vez que, o objeto de estudo é bastante específico, este método pareceu o mais adequado, dado que, permite realizar uma análise detalhada a um contexto particular através da recolha de dados primários, por meio de várias fontes. A opção por outro método não iria potenciar resultados tão fidedignos e específicos. A opção por uma PME deve-se ao facto de estas constituírem a grande maioria do tecido empresarial português.

Tal como refere TULL (1976, como citado em Bressan, 2023) o estudo de caso diz respeito a uma análise exigente de um caso específico, com o intuito de se obter resposta às perguntas “como” e “porquê”. Durante a análise de certo tipo de comportamento, o investigador irar-se-á confrontar com múltiplas evidências, podendo as mesmas estarem presentes em documentos, factos e entrevistas. Segundo Yin (2003, como citado em Martins, 2012), o recurso a múltiplas fontes de evidencia revela-se na maior vantagem oferecida pelo método do estudo de caso.

Yin (2009, como citado em Pereira & Pinto, 2018), afirma que se deve optar pelo estudo de caso, como método de pesquisa, em situações em que a realidade não é suscetível de manipulação e em que o investigador tem pouco controlo sobre os fenómenos em causa, isto é, dever-se-á optar pelo estudo de caso quando o objetivo consiste em explorar, explicar ou descrever um tema atual. De forma a completar a informação suprarreferida, Bonoma (1985, como citado em Almeida, 2017), afirma que o estudo de caso é a escolha mais sensata sempre que a área de estudo, seja alvo de um grande nível de complexidade e de escassez de informação. Varela *et al.* (2021), afirmam que o estudo de caso está associado a uma investigação empírica, que tem por objetivo, estudar um fenómeno

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

contemporâneo enquadrado na vida real. Piekkari *et al.* (2009), argumentam que no âmbito dos negócios internacionais, o estudo de caso é o método mais usado, quando o objetivo é realizar uma investigação qualitativa. Creswell *et al.*, (2007, p. 96) definem estudo de caso como sendo: “Case study research is a qualitative approach in which the investigator explores a bounded system (a case) or multiple bounded systems (cases) over time through detailed, in-depth data collection involving multiple sources of information (e.g., observations, interviews, audiovisual material, and documents and reports) and reports a case description and case-based theme”.

De forma geral, o estudo de caso está associado a uma pesquisa qualitativa, no entanto, a probabilidade de se usarem métodos quantitativos, apesar de ser mais reduzida, não é nula (Meirinhos & Osório, 2010). Gonçalves *et al.* (2021) referem que quando este método é bem aplicado, é capaz de gerar várias vertentes de acontecimentos, representativas de uma investigação valiosa.

### **2.3 Técnicas de recolha de dados**

A fim de se atingirem os objetivos propostos, optou-se por efetuar uma pesquisa de cariz qualitativo, com foco num estudo de caso. A abordagem qualitativa oferece várias estratégias de recolha de dados. Neste trabalho decidiu-se avançar com a recolha de dados primários e secundários. Posto isto, preconizou-se a realização de uma entrevista semiestruturada com o Administrador da PVS Moldes (fonte primária) e uma análise documental em revistas da empresa (fonte secundária). A entrevista visa compreender de forma detalhada os procedimentos adotados desde a decisão de internacionalização até à sua implementação, sendo que, a análise documental irá complementar a informação obtida através da fonte primária. Optou-se por efetuar uma entrevista semiestruturada por esta oferecer liberdade ao entrevistado de referir pontos de interesse que surjam durante a entrevista, e que, efetivamente poderão ser úteis para uma melhor análise e contextualização da problemática (Amado, 2017).

A entrevista foi realizada presencialmente, tendo uma duração de, aproximadamente 45 minutos. É constituída por questões abertas de modo a não se obterem respostas limitadas. O guião que serviu de suporte à mesma foi elaborado tendo em conta a literatura revista,

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

abordando como principais tópicos as motivações inerentes ao processo, mercados abordados, desafios enfrentados e táticas de adaptação. Tanto o guião como a entrevista constam transcritos no Anexo.

### **2.4 Questões de Investigação**

A questão de investigação é o ponto de partida de um processo de investigação, são consideradas como metade do trabalho de um investigador, isto é, as mesmas desempenham o papel de condutoras de um trabalho científico, tendo o poder de filtrar a informação a utilizar e a forma como deve ser realizada a recolha de dados. Por outras palavras, as questões de investigação permitem que o investigador mantenha sempre definido o seu rumo, de modo a alcançar de forma eficaz as respostas que procura. (Quinanga, 2018).

Uma vez que este trabalho tem por base uma pesquisa de natureza qualitativa, combinam-se como métodos de recolha de informação, a entrevista e a análise documental, tendo-se construído as seguintes questões de investigação, com base no artigo de Pereira e Pinto (2018):

**- Como se caracteriza o processo de internacionalização? Ou seja, que estratégias e modalidades foram adotadas para alcançar o mercado internacional?**

Através desta questão pretende-se saber como foi desenvolvido o processo de internacionalização da empresa em estudo, dando-se ênfase, caso existam, às semelhanças com as teorias explicativas da internacionalização revistas.

**- Que motivos fundamentam a decisão de emergir num processo de internacionalização?**

Através de uma análise comparativa entre a teoria revista e as questões obtidas por meio da entrevista, pretende-se perceber a existência de semelhanças, com o propósito de interligá-las na literatura revista.

**- Quais os critérios definidos para a seleção de mercados?**

Espera-se perceber o porquê de a empresa preferir certo mercado em detrimento

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

de outro. Qual é a razão? Proximidade cultural?

**- Como é a que a empresa obtém destaque no contexto internacional?**

Espera-se compreender como é que a empresa lida com a competitividade e que métodos utiliza para alcançar um destaque visível.

### **3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta secção irá ser efetuada uma breve contextualização da empresa, assim como uma apresentação dos dados obtidos através da entrevista realizada à PVS Moldes. O objetivo prende-se em fornecer uma visão clara sobre os impactos da expansão internacional na performance operacional da empresa, encarando-se para tal os principais motivos que desencadearam este processo, os desafios enfrentados, a existência de apoios governamentais bem como eventuais mudanças estratégicas na forma de operar e, por fim, os determinantes que influenciaram a escolha dos mercados. Para além disto, ter-se-á em conta citações diretas do administrador, de forma a enriquecer as variáveis analisadas. Salienta-se ainda, que a presente secção, constituída por 7 subpontos, foi estruturada tendo por base a literatura revista, bem como as questões efetuadas na entrevista.

### 3.1 Contextualização da Empresa

De modo a caracterizar de forma breve a empresa, realizou-se a tabela 4:

<b>Identidade da empresa</b>	
Ano de fundação	2001
Capital Social	200.000 €
CAE	25734
Denominação Social	PVS Moldes, S.A.
Ramo de atividade	Indústria dos moldes metálicos
Localização	Cerca, Marinha Grande
Número de colaboradores	84
Indústrias- Alvo	Indústria automóvel; eletrónica; de eletrodomésticos; aeronáutica; medicinal.
Exportações/ Volume de negócios	100%
Ano de Internacionalização	2003
Principais mercados em que atua	França, Alemanha, Espanha, Holanda, Marrocos, México, Tunísia e Suécia.

**Tabela 4 - Identidade da PVS Moldes**

*Fonte: Elaboração Própria*

A PVS Moldes é uma empresa especializada na produção de moldes metálicos até 35T com destino à indústria de plásticos. No entanto, nem sempre assim o foi. Para chegar à atividade desempenhada atualmente, a empresa foi alvo, por duas vezes, de uma mudança na sua atividade.

De 2001 a 2003, a empresa desenvolvia a sua atividade com destino apenas ao mercado nacional, através da realização de desenhos de moldes 2D e 3D que serviam de ferramenta às indústrias de moldes. Mais tarde em 2003, a empresa começou a desenvolver funções de intermediária de moldes, adquirindo os mesmos no mercado nacional, sendo que, posteriormente, realizava a sua revenda ao mercado externo. Em 2008, reunidas as condições necessárias, a empresa especializou-se no fabrico de moldes metálicos, pondo

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

de lado a função de intermediação. No ano 2009, no sentido de aperfeiçoar os seus serviços e garantir projetos chave na mão aos seus clientes, a empresa criou a MRS – Plastics Products & Bi-Material Moulds, Lda, destinada à injeção de peças em plásticos. Desde então, o volume de negócios é realizado exclusivamente ao nível internacional, com países que fazem parte da União Europeia (90% do Volume de Negócios). Os produtos fabricados destinam-se às mais diversas indústrias, entre as quais: eletrodomésticos, eletrónica, medicina, aeronáutica e automóvel. Mais de metade da produção é canalizada para a indústria automóvel, em países como a Alemanha, França e Espanha. Apesar da produção se destinar ao estrangeiro importa ressaltar que no decurso ordinário da sua atividade, as matérias-primas e subsidiárias são adquiridas no mercado nacional. De momento emprega 84 colaboradores formados nas mais variadas áreas e distribuídos pelos departamentos Comercial, de Desenho e Produção, de Qualidade, Recursos Humanos, Administrativo Financeiro e, por último, departamento informático. Com o intuito de promover a segurança e a qualidade dos produtos oferecidos, em 2018 a empresa alcança um marco histórico, a certificação NP EN ISO 9001. Exercer funções para o mercado internacional exige na maioria dos casos esta certificação, de forma a garantir que os processos de fabricação estejam em conformidade com padrões de qualidade e segurança. Atualmente a empresa encontra-se em processo de certificação pela NP EN ISO 14001, norma que promove práticas ambientais sustentáveis, a fim de se diminuir a pegada ecológica.

### **3.2 Processo de internacionalização da PVS Moldes**

#### **3.2.1 Motivações**

Como principal motivação da internacionalização, destaca-se o facto de o setor de indústria dos moldes ter poucos clientes no mercado nacional, ou seja, não existem indústrias transformadoras do produto fabricado. Posto isto, a condição de internacionalização é, desde cedo, imposta a quem quer iniciar um negócio neste ramo, resumindo-se esta motivação primordial à obtenção de uma carteira de clientes, condição esta, possível de conferir a partir da resposta fornecida por Vitor Sousa “No mercado português não existiam e não existem oportunidades de negócio suficientes... tendo sido

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

quase como uma obrigação a empresa expandir-se para além das fronteiras”. Por conseguinte, acrescem-se outras razões, nomeadamente, a procura por uma maior diversificação de receita e por uma imagem de marca mais fortalecida, dado que, à medida que se estabelecem redes de negócio nos mercados internacionais, está-se, inevitavelmente, a construir uma melhor perceção da qualidade dos serviços da empresa, no *mindset* dos clientes. O acesso a inovações tecnológicas também impulsiona a introdução em diversos mercados externos, sabendo-se que ao diversificar a carteira de clientes, a empresa adquire mais know-how acerca das tecnologias existentes. Por fim, a empresa ao interagir com vários mercados também fica a par das novas tendências de consumo e, ainda, consegue diversificar o risco existente. Tal como assegura a administração “claro que também surge a ambição de maximizar o lucro, de consolidar a perceção que os clientes têm de nós, de aceder a novas tecnologias e reduzir o risco”. No entanto, o entrevistado volta a reforçar que “a razão principal se centralizou na criação de uma carteira de clientes”.

### **3.2.2 Desafios enfrentados**

No que concerne aos desafios enfrentados, os primeiros dizem respeito à questão linguística e à seleção do mercado a operar. Nesta medida, foram tomadas medidas de superação, tal como foi referido na entrevista “Sem dúvidas de que o recrutamento de capital humano qualificado, na área comercial, e a realização de estudos de mercado ajudaram a desenvolver o processo...” A empresa, apenas tinha como competência adquirida o domínio da língua francesa. Outro desafio enfrentado é o facto de que alguns países possuem altas taxas de importação, o que se traduz numa redução da competitividade dos produtos comercializados. O entrevistado confirmou este motivo através de um claro exemplo “Existiram propostas de negócio com o Brasil que não avançaram devido à elevada taxa de importação do país, cuja encarecia bastante o produto...” Este obstáculo encontra-se ainda por superar, estando a empresa a ver as melhores opções de negociação, a fim de minimizar os custos do potencial cliente. Outro desafio foi a questão cultural, a empresa referiu que existem países que possuem diferentes práticas comerciais, influenciadas pela forma da sua cultura visualizar e gerir o negócio. Um exemplo prático deste obstáculo, concedido através da entrevista, é o facto

### ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

de que “... o mercado turco exigia prazos de pagamento mais alargados que não iam de encontro aos estipulados por nós...” Para além deste caso, a empresa também se confrontou com países com um certo grau de risco cambial, e que por este motivo, pretendiam negociar tendo em conta a moeda do seu país para não ficarem em desvantagem, “lembro-me de enfrentar riscos cambiais na Turquia ... pelo que eles queriam negociar à moeda deles para não perderem dinheiro”. A fim de superar estes obstáculos, a empresa teve de adotar um forte poder negociação. Por último, a empresa sofreu adaptações ao nível de aquisição de certificações, nomeadamente as certificações ISO, cujas atestam se a empresa cumpre os requisitos de qualidade e segurança na produção dos produtos. De acordo com o entrevistado, muitos países exigiam a detenção destas certificações, caso contrário, as propostas de negócio eram refutadas.

#### **3.2.3 Estratégia de Internacionalização**

A empresa efetuou uma internacionalização gradual, primeiramente decidiu adquirir insights valiosos, formar uma equipa de recursos humanos dotada de experiência e só depois iniciar o processo de intervenção no mercado externo, sempre de forma cautelosa, caracterizando este processo como um “processo custoso”. Os primeiros mercados abordados foram o Francês, o Espanhol e o Sueco. A França e a Espanha devido à proximidade geográfica e cultural como também à existência do domínio da língua francesa (no caso da França), por parte do diretor geral, e a Suécia por ser um país representativo de uma economia estável, o que se traduziu numa redução do risco financeiro e económico (nomeadamente o risco de cobrança e o cambial). A empresa elucidou, ainda, que como a proposta de negócio oferecida nestes mercados era direcionada para o setor automóvel, revelou-se como um aspeto que fez incrementar ainda mais o seu interesse, uma vez que, esta indústria tem um grande impacto no volume de negócios, constituindo deste modo, uma excelente alavanca de crescimento e de aperfeiçoamento de *Know-How*. A participação em feiras internacionais também demonstrou ser uma grande aliada na estratégia de internacionalização da empresa. Ou seja, a participação em feiras permitiu à empresa: “desenvolver *networks*”, que por sua vez promoveram potenciais propostas de negócio; “obter visibilidade” no setor em que opera, fortalecendo a sua reputação e credibilidade; e, ainda, “obter conhecimentos sobre

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

o mercado”, viabilizando um alinhamento das suas operações com as exigências e requisitos desse mesmo mercado. Conforme o entrevistado “A participação em feiras, nos dias de hoje, ainda é uma grande aliada da nossa estratégia, é muito essencial”.

O meio de internacionalização adotado numa fase inicial, e que ainda predomina atualmente, é a exportação direta, “percebemos que a exportação seria o método mais vantajoso, por ser um modo de entrada alinhado com a pouca experiência que a empresa possui num estágio inicial...”. Esta escolha também se deveu ao facto deste modo de entrada implicar poucos custos, quando comparado a outros, que são mais rigorosos a nível de investimento e de risco, tal como indicou o administrador este método “é dos métodos menos dispendiosos, algo de extrema importância quando a empresa não possui muitos recursos financeiros e quando tudo é uma novidade.”.

### **3.2.4 Determinantes da seleção de mercados**

A escolha dos mercados alvo seguiu uma avaliação rigorosa a diversos fatores impactantes do sucesso da internacionalização. A empresa priorizou a escolha de mercados da União Europeia para não estar suscetível a riscos cambiais “Sem dúvidas que também tivemos em consideração países onde não existem flutuações de câmbio” e mercados onde prevalecem a estabilidade económica e política, de que exemplo é a Suécia “devido à sua conjuntura económica ser bastante favorável”.

A dimensão do potencial mercado a investir também foi um fator preponderante, porque associada à ideia de um país com uma área considerável vem a ideia de que, eventualmente, poderão surgir mais oportunidades de negócio através das redes *networks*, tal como expõe o administrador “...esta característica é sinonimo de mais clientes, visto também existirem mais consumidores finais, fruto de uma maior densidade populacional”. Por fim, a proximidade cultural e geográfica também influenciou a escolha de alguns mercados, tal como a França “pelo facto de haver o domínio da língua francesa” e a Espanha “dada a acessibilidade na exportação dos moldes”.

## *Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes*

---

### **3.2.5 Mudanças organizacionais estratégicas**

À medida que a PVS Moldes ia desempenhando o seu negócio no meio internacional, foram-se efetuando várias mudanças a fim de fomentar a sua performance. É sabido que a empresa desde sempre se envolveu no mercado externo, no entanto, a forma como o realizava foi alvo de alterações, a nível de insights, ferramentas e maquinaria.

Como refere Vitor Sousa “a empresa foi e tem sido obrigada a investir em novos equipamentos de maquinaria, associados a uma tecnologia de ponta, em softwares de informática, em capital humano cada vez mais qualificado, em certificações e a participar em feiras internacionais...” Na visão do entrevistado, para responder às necessidades dos mercados estas foram as estratégias delineadas para acompanhar a evolução exigente dos mesmos. Durante a resposta a esta questão, o elemento da administração reiterou, ainda, a importância que estas medidas vieram trazer à empresa, mantendo o foco na necessidade de “...agilizar o envolvimento num meio externo e atuar contra a competitividade.”

Atualmente, está em curso o desenvolvimento de estratégias para a aquisição da NP EN ISO 14001 que remete para a sustentabilidade ambiental, fator fulcral nos dias de hoje.

### **3.2.6 Apoios Externos**

No decurso da sua atividade, a empresa obteve apoios à internacionalização através do Portugal 2020. Na resposta a esta questão, o entrevistado clarificou o quão importante se revelou este apoio na medida em que “...permitiu-nos canalizar os fundos para investimento em inovação, melhorando práticas de produção e eficiência”. Seguindo a mesma linha de raciocínio das mudanças organizacionais estratégicas, o usufruto destes apoios alavancou a empresa tornando-a “...mais apta para atuar em mercados exigentes e competitivos”. Por sua vez, uma forte capacidade de inovação é sinónima de um melhor ranking de competitividade, ou seja, estes apoios capacitaram a empresa de atuar em mercados extremamente competitivos onde a qualidade e a exigência ocupam um lugar fundamental, melhorando a imagem de marca da PVS Moldes.

Atualmente, a empresa submeteu a sua candidatura ao Portugal 2030, para continuar a estimular a sua presença nos mercados externos.

### ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

#### **3.2.7. Abordagens Futuras**

A PVS Moldes ao longo dos anos tem demonstrado ser uma empresa que cada vez mais se posiciona internacionalmente, constituindo-se como uma entidade 100% exportadora. No futuro, o administrador confessou que “Seria uma grande conquista para nós alcançar a América, Polónia e Hungria, países que possuem bastante oferta de trabalho e diversificada”. Posto isto, a entidade irá procurar diversificar a sua carteira de clientes, de modo a não depender de um número limitado de clientes “... porque a dependência de uma só indústria pode não ser reveladora de um bom futuro.”.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após serem explanados os resultados explicativos das questões de investigação, ir-se-á proceder, nesta etapa, a uma comparação entre os resultados obtidos por meio da entrevista, com o ponto de vista dos autores mencionados ao longo do capítulo de revisão da literatura, a fim de se identificarem semelhanças ou disparidades num processo de internacionalização, concluindo, por fim, o objetivo inicial do estudo: a resposta às questões de investigação. Esta secção encontra-se estruturada em 4 pontos, fazendo-se corresponder a cada um deles uma questão de investigação.

##### **- Como se caracteriza o processo de internacionalização? Ou seja, que estratégias e modalidades foram adotadas para alcançar o mercado internacional?**

De acordo com as respostas obtidas, a PVS Moldes, emergiu no processo de internacionalização de forma gradual, investindo primeiramente na obtenção de skills, relacionadas ao Know-How e experiência de mercado, fator que determina o sucesso, segundo Ortiz *et al* (2020) e, posteriormente, quando se sentiu mais confiante, começou a incrementar o seu comprometimento com o meio internacional, envolvendo cada vez mais as suas operações no estrangeiro. Este comportamento vai de encontro com o proferido por Johanson e Vahlne (2017), ou seja, o investimento de recursos num mercado é diretamente proporcional ao grau de conhecimento do mesmo, sendo desta forma

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

possível diminuir a exposição ao risco proveniente de um mercado desconhecido (Forsgren, 2002).

O facto de a empresa optar pela exportação como modo de entrada também reforça uma estratégia de internacionalização incremental, pois segundo as conclusões alcançadas por Johanson e Vahlne (1977), as empresas que se internacionalizavam, por via da exportação, primeiramente, estavam diretamente interligadas a um processo de internacionalização progressivo, sendo que, só mais tarde optavam por se estabelecerem no estrangeiro, no entanto, nesta última parte, a empresa não se encontra alinhada, devido ao seu único meio de internacionalização ser a exportação.

À medida que a empresa iniciava a sua expansão internacional, foram estabelecidas conexões, baseadas na premissa de que são necessárias colaborações com terceiros para operar num ambiente que vai para além da fronteira nacional, o que converge com o expressado por Paschoal (2022) na literatura, em que por outras palavras, a autora refere ser crucial os diferentes *stakeholders* estabelecerem conexões para aprofundarem conhecimentos. A exportação indireta dos seus produtos, assim como a participação em feiras implicou o estabelecimento de networks com parceiros de logística e com potenciais clientes e fornecedores, ações estas que interferiram na forma de gerir a incerteza do meio externo (Schweizer e Vahlne, tal como citado por Camila, 2022) e que ajudaram a perceber e a agilizar a tomada de decisões relativas à internacionalização (Magni *et al.*, 2022).

Resumindo, a empresa encontra-se alinhada com uma teoria comportamentalista, enquadrando-se com o Modelo de Uppsala, defendido por Johanson e Vahlne. No que diz respeito à vontade expressa pela empresa de criar conexões, a mesma revela alinhar-se com o defendido na Teoria de Internacionalização em Rede.

### **- Que motivos fundamentam a decisão de emergir num processo de internacionalização?**

De acordo com as respostas obtidas, a empresa manifestou o interesse de expansão internacional devido a diversas razões.

A razão primordial da internacionalização, foi o facto da empresa se encontrar bastante limitada no mercado doméstico, referindo que as ofertas de trabalho para o seu setor de

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

indústria eram mínimas, sendo a procura de uma carteira de clientes no estrangeiro a opção mais viável. Segundo Dunning (1994) a decisão de internacionalização é estimulada por quatro fatores, estando entre estes, o desejo de angariação de uma carteira de clientes.

O interesse em fortalecer a imagem de marca, também foi outra razão referida. Ao se internacionalizar em mercados externos a empresa estava a potencializar a sua visibilidade, consolidando a sua reputação, sendo que, de acordo com a AICEP (2023), o desenvolvimento da imagem de marca é uma razão bastante válida.

Acrescem-se, ainda, as oportunidades de acesso a inovação tecnológica. O envolvimento com diversos países, possibilitou a aquisição de conhecimentos extra e diversificados, contribuindo para a melhoria dos seus processos de produção e para uma perceção das tendências de mercado. Também Rovere (2024) sustenta esta ideia afirmando que o incremento da eficiência na produção é alcançado, em parte, por via da adoção de novas tecnologias.

Por último, a internacionalização também foi impulsionada pela necessidade de se reduzirem riscos, exequível através da diversificação de mercados. Segundo a filosofia de Rovere (2024), a diversificação do risco é um dos motivos que estimulam um processo de internacionalização. Ou seja, à medida que uma empresa se expande para um número crescente de mercados, a mesma está a criar Independência de um número restrito de clientes, o que se traduz no fortalecimento da sua resiliência perante crises financeiras e políticas.

### **- Quais os critérios definidos para a seleção de mercados?**

A seleção de mercados-alvo é uma escolha crítica, capaz de ter uma influência direta no sucesso das operações num contexto internacional (Silva, 2021). Posto isto, a PVS Moldes analisou vários pilares estratégicos aquando da decisão dos mercados a investir, mantendo como foco a rentabilização das oportunidades e a redução do risco.

A estabilidade económica e política foi um critério a ter em conta, a empresa priorizou operar em mercados com economias estáveis, expondo-se o mínimo possível a eventuais perdas financeiras, daí uma das opções iniciais ter sido a Suécia, o que converge com a opinião de Silva (2023). O risco cambial também foi um fator inclusivo na tomada de

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

decisões, uma vez que, a empresa optou por países pertencentes à União Europeia, por forma a não se confrontar com o risco cambial, tal como é defendido pela AICEP (2023), uma empresa deve ter em consideração os vários tipos de risco existentes em cada país.

Outro fator analisado foi a acessibilidade e o custo de entrada, a empresa optou por países próximos a nível cultural e geográfico, pondo em prática as suas competências (competência linguística) e a rentabilização das suas oportunidades, dado que, o custo de exportação inerente ao mercado espanhol era efetivamente mais baixo e a cultura evidentemente semelhante. Este fator também se alinha com a filosofia dos autores Budeva e Mullen (2016, como citado em Al Qur'na, 2020), estes referem que a cultura e o conhecimento do país de destino são os fatores que mais impacto têm na escolha de um mercado.

Adicionalmente aos critérios já referenciados, advém também a concorrência, pilar estratégico que a empresa teve em consideração. A mesma referiu optar por países em que a concorrência não estava muito desenvolvida, de forma a garantir o sucesso dos produtos oferecidos, mais uma vez, a AICEP (2023) destaca que a análise da concorrência deve ser tida em conta.

Por último, a dimensão do mercado também foi um aspeto a ser considerado, a empresa preteriu mercados- alvos com uma vasta área de carteira de clientes e com uma procura significativa pelos seus produtos, o que está em conformidade ao afirmado por Silva *et al.* (2023), ou seja, a escolha de um mercado deve ser determinada pelas potenciais oportunidades que esse mesmo mercado poderá vir a oferecer.

### **Que barreiras estiveram inerentes ao processo de internacionalização?**

No seu processo de internacionalização e de acordo com as respostas obtidas, a empresa confrontou-se com diversas barreiras que oscilaram entre questões linguísticas a económicas.

A primeira adversidade encontrada foi a relacionada com a língua, a empresa teve de desde logo, adaptar as suas lacunas aos seus objetivos, apostando num recrutamento imediato de uma equipa na área comercial. Em conformidade com a literatura revista, a questão linguística constitui uma barreira de expansão a nível internacional (Knowles *et al.*, 2006, tal como citado por Dabic *et al.*, 2019).

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

Outro desafio inerente foram as barreiras financeiras, especificamente, as flutuações cambiais, capazes de influenciarem diretamente a margem retida, no entanto, o forte poder de negociação não deixou a empresa ficar prejudicada. A literatura afirma que este é dos obstáculos que mais interfere num processo de internacionalização, seguindo-se os relacionados a questões socioculturais (Roy *et al.*, 2016).

Além da flutuação das taxas de câmbio, a empresa referiu, também, que se deparou com mercados destino que possuíam e possuem, uma elevada taxa de importação, o que se revela desanimador pois encarece os produtos e gera uma consequente redução da competitividade, o que mais uma vez confere com a literatura. Lobo *et al.* (2023), defendem que o facto de um mercado possuir regulamentações rígidas no que toca à importação de bens, é revelador de uma circunstância mais que suficiente para derrubar a entrada nesse mercado.

De forma a concluir, a última barreira enunciada prendeu-se às exigências requeridas pela maioria dos mercados, mais detalhadamente as exigências relacionadas à obtenção de Certificações ISO. Tal como consta na literatura, a grande diversidade de valores, hábitos e leis exigem que uma empresa adote práticas personalizadas de negociação consoante cada mercado, de forma a transformar os desafios em oportunidades (Silva *et al.*, 2023).

## Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes

---

### CONCLUSÃO

A internacionalização de empresas é sem dúvida uma estratégia utilizada, por estas, para constituírem vantagens competitivas. A internacionalização, com todas as suas características próprias, auxilia as organizações a diversificarem a sua carteira de clientes/fornecedores, ou seja, oferece-lhes a possibilidade de não dependerem apenas do mercado nacional. Para além disto, esta estratégia coloca nas empresas a “pressão” e a necessidade de acompanharem a digitalização e a globalização, cada vez mais exigente.

A empresa PVS Moldes é um exemplo ilustrativo de sucesso da prática da internacionalização, assim como das complexidades que o mesmo processo pode suscitar. A empresa, desde cedo reconheceu que o seu potencial público-alvo estaria além-fronteiras, iniciando assim os primeiros passos na exportação de moldes. Seguindo, meticulosamente, as exigências do mercado, a empresa tem no mercado externo 100% dos seus clientes, possuindo, ainda, o desejo de se expandir por mais países. Os resultados obtidos através do estudo de caso, indicam que a internacionalização da PVS Moldes não só gerou crescimento em termos de receita e de carteira de clientes, como também possibilitou o incremento da inovação nos seus procedimentos de *Know-How*. Além disto, os resultados também evidenciaram que foi fundamental a empresa definir uma estratégia bem consolidada e adotar uma forte capacidade de perseverança para combater as adversidades que foram existindo ao longo do caminho da internacionalização.

É importante que as empresas, antes de darem os primeiros passos neste processo, realizem uma devida prospeção de mercado e testem a sua viabilidade, avaliando os prós e os contras que a internacionalização lhes pode oferecer. Uma internacionalização só será bem sucedida e sustentável se existir um planeamento estratégico adequado.

Esta dissertação, visou esclarecer a visão de uma empresa portuguesa no que toca ao processo de internacionalização. Com base nas questões que motivam o estudo, procurou-se responder às perguntas: como se internacionalizou? Porque se internacionalizou? Para onde se internacionalizou? Sendo estas algumas das questões a que o trabalho pretendeu responder. No futuro, acredita-se que mais estudos sejam desenvolvidos, de forma a se perceber como as empresas portuguesas garantem o sucesso num contexto internacional e em que medida o alcançam. Assim como, para colmatar algumas lacunas existentes na

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

literatura, no que diz respeito, por exemplo, ao impacto que determinadas crises globais (como pandemias, guerras) poderão ter num processo de internacionalização.

Sintetizando, no século XXI, a internacionalização de empresas revela-se um elemento crucial para fazer face à competitividade existente no seio das organizações, sendo a PVS Moldes, um exemplo claro de que a adoção da internacionalização para além de garantir a sustentabilidade das empresas, permite-lhes, ainda, prosperar num ambiente que é dominado pela constante e célere evolução.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP. (2022). Investimento Direto Português no Estrangeiro: o que é e enquadramento. *AICEP. Investimento Direto Português no Estrangeiro: o que é e enquadramento | Artigos | Portugal Exporta*
- AICEP. (2023). Vencer nos mercados internacionais. *AICEP*.
- Almeida, J., E., S., R. (2017). *A Internacionalização de empresas portuguesas: estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).
- Al Qur'na, M. (2020). Success factors influencing the selection of the location of international firms. *Competitiveness Review*, 30(5), pp.665-679. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2018-0030>
- Amado, J. (2017). *Manual of Qualitative Research in Education* (3rd edition). DOI: <https://doi.org/10.14195/978-989-26-1390-1>
- Associação Portuguesa do Franchising. Vantagens e desvantagens do franchising para o franchisador. Disponível em: [Vantagens e desvantagens do franchising para o franchisador](#)
- Barbosa, D., E., Criado, J., R., Fuerst, S, Orejuela, A., R., & Aristizabal, G., C. (2019). Born global: the influence of international orientation on export performance. *Heliyon*. Vol. 5(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02688>
- Bedi, P. & Kharbanda, E. (2014). FACTORS AFFECTING THE CHOICE OF ENTRY MODE BY MNCs.
- Benabed, A., Bujor, D., Bulareanu, A., Ene, A., B., & Bulareanu, I. (2024). The role of AI for business and companies' leadership within the outlines of globalization: A background with analysis. *Proceedings of the International Conference on business excellence*.
- Brouthers, K.D., & Hennart, J. (2007). Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management*, 33, 395 - 425.

**Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes**

---

- Camponês, A., J., C. (2018). *Marketing Internacional e Alianças Estratégicas em Pequenas e Médias Empresas da Indústria da Pedra Natural*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora).
- Casillas, J., C., Moreno, A. M., Acedo, F. J., Gallego, M.Á., & Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44, 311-322.
- Cerqueira, A., G. (2018). *A Internacionalização de Empresas Portuguesas, O Caso da Vista Alegre*. (Dissertação de Mestrado, Católica Porto Business School).
- César, F. I., G., & Makiya, I., K. (2024). ESCREVENDO ARTIGO CIENTÍFICO: UM GUIA PARA PESQUISADORES INICIANTE. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*. Vol. 5(3). <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i3.5008>
- Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business*.
- Chivaka, R. (2017). Business Internationalisation Theories.
- Círico, M, Floriani, E., D. & Rossato, D., G. (2023). Ação sem Reação: O caso de insucesso da Beta Equipamentos nos mercados Colombiano e Peruano. *Revista Ciências Administrativas*. Vol. 29, pp. 1-12. DOI:[10.5020/2318-0722.2023.29.e12379](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e12379)
- Clavel San Emeterio, M., Juaneda-Ayensa, E., & Fernández-Ortiz, R. (2020). Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. *Heliyon*, 6(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e03148>
- Costa, T. C., Ferreira, M. P., Cunha, J. A. C. da, & Pinto, C. F. (2020). Como as capacidades de marketing determinam a escolha dos modos de entrada no estrangeiro e a seleção dos países de destino. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 15(1), 53-70. <https://doi.org/10.18568/internext.v15i1.531>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Cunha, S. (2018). *O impacto da utilização de sistemas inteligentes na mitigação das causas de insucesso das alianças estratégicas em Portugal*. (Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa).

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

- Dabić, M., Maley, J., Dana, L.P., Novak, I., Pellegrini, M.,M. & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, V.55, pp. 705–725. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>
- Day, S., G. (1995). Advantageous Alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 297-300. <https://doi.org/10.1177/009207039502300409>
- Duarte, L., C., & Suárez, V., M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19 (6), pp. 575-588. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.03.007>
- Dunning, J.H. (1994). Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. Transnational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 3(1), pp. 23-52.
- Elias, I., S., Silva, Q., A., Fukuoka, L., M., D. & Araújo, G., D. (2023). Estratégias de empresas no contexto da internacionalização. *Revista Amor Mundi*, 4(8), 79-89. DOI:[10.46550/amormundi.v4i8.319](https://doi.org/10.46550/amormundi.v4i8.319)
- European Franchise Federation. (06 de dezembro de 2016). European Code of Ethics for Franchising.
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador - Estratégias de Internacionalização*. Actual Editora.
- Ferreira, M., Serra, F.A., & Reis, N.R. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos.
- Ferreira., C. (2021). *Investimento Direto Estrangeiro captado do tipo Greenfield em países em desenvolvimento*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), pp. 257-277. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00060-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00060-9)
- Francischini, A. S. N., & Lima, A. F. (2022). O conceito de internacionalização: Análise comparativa das teorias clássicas e abordagens recentes. *Revista de Economia Mackenzie*, 19(2), 252–274. DOI:[10.5935/1808-2785/rem.v19n2p.252-274](https://doi.org/10.5935/1808-2785/rem.v19n2p.252-274)

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

- Gaspar, S., M., P., J. (2013). A Emergência das *Born Globals*: Estudo de uma Empresa Portuguesa. (Trabalho de Projeto, Universidade de Coimbra).
- Gonçalves, S., P., Gonçalves, J., P., & Marques, C., G. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa*. Pactor.
- Guimarães., A., G., L., Blanchet., P. & Cimon., Y. (2021). Collaboration among Small and Medium-Sized Enterprises as Part of Internationalization: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040153>
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (6th ed.). Pearson Education Limited. [https://www.academia.edu/36528871/Global\\_Marketing\\_Svend\\_Hollensen](https://www.academia.edu/36528871/Global_Marketing_Svend_Hollensen)
- Hymer, S. H. (1960). The international operations of national firms, A study case of direct foreign investment.
- International Business. (2024). *Libretexts*. [International Business \(LibreTexts\) - Business LibreTexts](https://www.libretexts.org/Bookshelves/International_Business/International_Business_(LibreTexts) - Business LibreTexts)
- Júnior, C., F., J., Araújo, D., M., & Araujo, M., B., L. (2023). Barreiras à internacionalização de pequenas e médias empresas atendidas pelo programa de qualificação para exportação (Peiex). DOI:[10.5281/zenodo.7705352](https://doi.org/10.5281/zenodo.7705352)
- Johanson, J., & Vahlne, JE. (1977). The Internationalization Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, JE. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kafouros, M., Cavusgil, T., S., Devinney, M., T., Ganotakis, P. & Fainshmidt, S. (2022). Cycles of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. *Journal of World Business*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101257>

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

- Knight, A., G. & Cavusgil, T., S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), pp. 334-334. DOI:[10.1057/palgrave.jibs.8400096](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400096)
- Kolesova, A.A. (2015). Advantages and disadvantages of franchising as a form of business.
- Lakshman, D., Weerasinghe, R., & Kumarasinhe, P. (2023). Internationalization of SMEs: Relevance of the Theories and Antecedents. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 23(11), pp.62-85. DOI:[10.9734/AJEBA/2023/v23i11978](https://doi.org/10.9734/AJEBA/2023/v23i11978)
- Lazzarini, S. G., Brito, L. A., & Chaddad, F. R. (2013). Conduits of Innovation or Imitation? Assessing the Effect of Alliances on the Persistence of Profits in U.S. Firms. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(1), 1-17.
- Leonidou, C., L. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 3, pp. 279-302.
- Lobo, N., Vasconcelos, F., J. & Au-Yong-Oliveira, M. (2023). SME Internationalization and Export Performance: A Systematic Review with Bibliometric Analysis, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15118473>
- Magni, D., Chierici, R., Fait, M & Lefebvre, K. (2022). A network model approach to enhance knowledge sharing for internationalization readiness of SMEs. *International Marketing Review*, 39(3), pp. 626-652. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2021-0110>
- Martins, P., J., P. (2012). *GESTÃO ESTRATÉGICA COM O BALANCED SCORECARD ESTUDO DE CASO*. (Dissertação de Mestrado, ISCTE).
- Martins, R., Farinha, L. & Ferreira, J.J. (2022). Analysing stimuli and barriers, failure and resilience in companies internationalization: a systematic and bibliometric review. *Review of international Business and Strategy*, 32, 581-601. <https://doi.org/10.1108/RIBS-07-2021-0103>
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O Estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser – Revista de Educação*, 2(2).
- Moalla, E., & Mayrhofer, U. (2020). How does distance affect market entry mode choice? Evidence from French companies. *European Management Journal*, 38, 135-145.

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

- Moreira, A., C. (2009). A Evolução da Internacionalização: A Caminho de uma Nova Teoria?. *Global Economics and Management Review*, 14(1), pp. 41-59.
- OECD (2009), "Main Concepts and Definitions of Foreign Direct Investment", in *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment 2008: Fourth Edition*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264045743-5-en>
- OECD (2023), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- Pan, Y., & Tse, D. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31, pp. 535–554.
- Paschoal, C. (2022). O papel das redes de relacionamento na internacionalização de empresas. LinkedIn. Disponível em: [\(25\) O papel das redes de relacionamento na internacionalização de empresas | LinkedIn](#)
- Pereira, R. & Pinto, M. (2018). Internationalization strategies – A study case for Portuguese firms. *Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 3(2).
- Piekkari, R., Welch, C. & Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: evidence from international business journals. *Organizational Research Methods*, 12 (3), pp. 567-589.
- Pimenta, S., Q., J., A., F. (2014). *As Motivações para a Internacionalização de uma Empresa Portuguesa: O Caso Lusiaves*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra).
- Pinto, R., H., P. (2023). *Internacionalização das PMEs Portuguesas: Motivações e Barreiras*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra).
- Pocinho, M., & Matos, F., R., N. (2022). *Metodologias de Pesquisa e de Investigação: qualitativa, quantitativa, quantiqualitativa, qualiquantitativa e revisões sistemáticas*.
- Roy, A., Sekhar, C. & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14, 513–538 (2016). <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0187-7>

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

- Rovere, D., A., C. (2024). Internacionalização de Empresas: Estratégias, Benefícios e Importância Atual. *Revista Científica Sistemática*, 14(3), pp. 701-708. Doi: 10.56238/rcsv14n3-019
- Salar, M., & Salar, O. (2014). Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122, 515-519.
- Shaver, J. (2013). Do we really need more entry mode studies? *Journal International Studies*, 44, pp. 23-27. DOI: [10.1057/jibs.2012.24](https://doi.org/10.1057/jibs.2012.24)
- Silva, G. (2020). Fundamentos económicos da internacionalização. TGA – Consultores de Gestão. Disponível em: [Fundamentos económicos da Internacionalização - TGA](#)
- Silva, F., M., Ogasavara, M., H. & Pereira, R. (2023). Institutional distances and equity-based entry modes: a systematic literature review. *Management Review Quartely*, 74, pp. 1723–1790. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00346-4>
- Silva, M., M., L. (2021). *Análise dos Fatores de Internacionalização das Empresas Portuguesas do CAE 46740*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro).
- Sousa, M., J., & Baptista, C., S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Factor.
- Teixeira, A., S, & Soares, A. M. (2015). Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil.
- Vahlne, JE., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal International Business Studies*, 48, 1087–1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Varela, M., Lopes, P., & Rodrigues, R. (2021). Rigour in the Management Case Study Method: A Study on Master's Dissertations. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 19(1), pp. 1-13, available online at [www.ejbrm.com](http://www.ejbrm.com)
- Wan, C., Sousa, C.M.P., Lenger, J. & Tan, Q. (2023). Entry Mode Choice: A Meta-Analysis of Antecedents and Outcomes. *Management International Review*, 63, pp. 193-246. <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00499-6>
- Zain, M., & Ng, S.I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48, 183-205.

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

Zhu, M., Wang, Z., J. & Quan, H., R. (2011). A study on the key factors influencing international franchisors' choice of entry modes into China. *Frontiers of Business Research in China*, 5, pp. 3-22. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0118-3>

## ANEXO

### ENTREVISTA

#### Questões:

**- Pode, por favor, num momento inicial, descrever de forma breve a história da Empresa?**

A empresa surgiu em 2001, desempenhando a função de desenhadora de moldes, a 2D/3D. Em 2008 a nossa atividade expandiu-se para a produção de moldes metálicos até 35T. No ano de 2009 foi criada uma filial, a MRS Plastics, com o intuito de podermos efetuar injeção de plásticos e oferecermos projetos chave na mão aos nossos clientes.

**- Por que razões a PVS Moldes foi influenciada a introduzir a internacionalização?**

No mercado português não existiam e não existem oportunidades de negócio suficientes para as indústrias metalúrgicas se expandirem, tendo sido quase como uma obrigação a empresa expandir-se para além das fronteiras. E depois a par deste motivo claro que também surge a ambição de maximizar o lucro, de consolidar a perceção que os clientes têm de nós, de aceder a novas tecnologias e reduzir o risco, mas a razão principal centralizou-se na criação de uma carteira de clientes.

**- Quais foram os primeiros mercados a serem abordados? A que se deveu? E através de que modalidade?**

Países escandinavos, nomeadamente, a Suécia devido à sua conjuntura económica ser bastante favorável... isto ainda na altura em que a empresa apenas era intermediadora de moldes, seguindo-se a França pelo facto de haver o domínio da língua francesa e, ainda, a Espanha dada a acessibilidade na exportação dos moldes. O que ainda exponenciou mais o nosso interesse, foi o facto de a proposta de negócio ser direcionada para a indústria automóvel, indústria esta que tem um grande impacto no volume de negócios. O modo de entrada adotado foi e continua a ser apenas a exportação, o que se explica pelo baixo custo e risco que lhe está associado.

**A par das razões suprarreferidas, que outras variáveis influenciaram a seleção de mercados?**

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

Sem dúvidas que também tivemos em consideração países onde não existem flutuações de câmbio. Concluindo-se, a partir desta condição que preferimos trabalhar com países europeus. Outro aspeto importante que também tivemos em conta, foi a existência da concorrência, estudámos os mercados e optámos por aqueles em que a mesma não estava muito desenvolvida, de forma a assegurar o nosso sucesso. Por fim, também optámos por mercados com uma grande área, porque numa situação normal, esta característica é sinónimo de mais clientes, visto também existirem mais consumidores finais, fruto de uma maior densidade populacional.

### **- Foram necessárias inovações e/ou novos procedimentos, de modo a facilitar a entrada nos mercados externos?**

Sim, claro. Ao longo dos anos, a empresa foi e tem sido obrigada a investir em novos equipamentos de maquinaria, associados a uma tecnologia de ponta, em softwares de informática, em capital humano cada vez mais qualificado, em certificações e a participar em feiras internacionais... isto para agilizar o envolvimento num meio externo e atuar contra a competitividade.

### **- Como descreve o processo de internacionalização?**

A internacionalização foi a rampa de crescimento do negócio, não foi fácil, foi um processo custoso, exigiu muito conhecimento prévio, formação do capital humano, vários estudos de mercado, participação em feiras para só depois se avançar de forma mais segura e confiante. A participação em feiras, nos dias de hoje, ainda é uma grande aliada da nossa estratégia, é muito essencial, porque primeiro permite desenvolver networks, em segundo é uma forma “fácil” de obter visibilidade e, por último, permite-nos obter conhecimentos sobre o mercado, dando-nos a entender quais as suas preferências e qual a melhor forma de lidar com o mesmo.

### **- Que obstáculos estiveram inerentes ao processo de internacionalização, numa fase inicial? Pode dar exemplos?**

Um dos primeiros obstáculos com os quais fomos confrontados foi a questão linguística e a seleção de mercados/indústrias a operar. Sem dúvidas de que o recrutamento de capital humano qualificado, na área comercial, e a realização de estudos de mercado ajudaram a desenvolver o processo, tanto numa vertente linguística bem como na procura de

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

potenciais clientes e mercados. Já em estágio de internacionalização foram existindo outros obstáculos, tal como o ligado à cultura do mercado alvo, a riscos de câmbio, exigências de clientes relacionadas com a obtenção de certificados e taxas de importação elevadas, como no caso específico do Brasil. Existiram propostas de negócio com o Brasil que não avançaram devido à elevada taxa de importação do país, cuja encarecia bastante o produto...tornando-nos menos competitivos. Neste momento estamos ainda a tentar encontrar as melhores estratégias de negócio para num futuro próximo conseguirmos dar resposta às necessidades do cliente. Referente à questão cambial e cultural, lembro-me de enfrentar estes 2 obstáculos na Turquia. Risco cambial porque a lira turca encontrava-se em desvantagem face ao euro, pelo que eles queriam negociar à moeda deles para não perderem dinheiro, no entanto, não cedemos e conseguimos dar a volta graças a um grande poder de negociação. Quanto à questão cultural, deparámo-nos que o mercado turco exigia prazos de pagamento mais alargados e que não iam de encontro aos estipulados por nós, sendo este aspeto consequência da forma deles verem e gerirem o negócio.

### **- De que forma foram superadas as barreiras logísticas?**

Por acaso não sentimos grandes dificuldades a exportar os nossos produtos, no entanto, sentimos desvantagens em estarmos localizados na parte mais ocidental da europa, que faz com que sejamos menos atrativos aos olhos do cliente, devido ao fator distância.

### **- Em que mercados opera? Considera lidar com os vários mercados da mesma forma ou existem diferenças em cada abordagem?**

Neste momento, operamos a 90% com países europeus. Claro que existem diferentes abordagens, as nossas abordagens são personalizadas. Por exemplo, há clientes que não gostam de ser contactados todas as semanas, há outros que já gostam de sentir um contacto mais próximo, logo, depende muito da cultura do país e da própria pessoa.

### **- Uma vez que, a um novo mercado está associado um risco, de que forma considera mitigá-lo?**

Todos os mercados possuem um certo tipo de risco, inicialmente, efetuamos uma breve análise ao cliente, nomeadamente estudos financeiros, através da ORBIS. Exigimos um

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

recebimento mais rigoroso, que consiste em fracionar o valor do projeto em quatro partes, estando associada a cada fração de 25% uma etapa do processo de desenvolvimento da produção. Por último e menos comum, também recorremos a empresas seguradoras de crédito, de forma a garantir possíveis perdas, mas como já indiquei felizmente não é muito usual recorrermos a esta técnica.

### **- Que mercados representam um maior risco?**

Neste momento, a empresa não está confrontada com mercados de risco, o que se deve a uma combinação entre a realização de uma seleção detalhada dos clientes, tal como referido anteriormente e do facto de possuímos clientes já fidelizados, que se traduz numa maior transmissão de confiança, tanto para eles como para nós.

### **- Que mercados constituem, atualmente, o maior entrave à internacionalização? Porquê?**

Um dos países onde temos mais dificuldade de introduzir os nossos serviços é sem sombra de dúvidas o Brasil, seguindo-se países do continente asiático. Isto acaba por ser óbvio até para nós enquanto vendedores, ou seja, é claro que para eles existe um evidente desinteresse em negociar connosco porque as taxas de importação impostas nos seus países e a desvalorização da moeda deles face ao euro exclui-nos logo de sermos uma opção. Eles procuram outro tipo de mão de obra, mão de obra menos qualificada e mais acessível ou então optam pelo mercado local para combater a desvantagem da taxa.

### **- Que benefícios foram alcançados ao internacionalizar o negócio? Melhoria na reputação? Acréscimo de receita? Aumento da competitividade?**

Para além de nos ter permitido a criação e expansão de uma carteira de clientes, ajudou-nos a incrementar a receita, a aceder a tecnologia de ponta e sermos mais resilientes e competitivos. Conseguimos conjugar o preço com a qualidade.

### **- Qual é peso da exportação no volume de negócios?**

Trabalhamos exclusivamente com o mercado estrangeiro. Infelizmente, ainda não trabalhamos para o nosso país, mas esperamos que um dia se torne realizável, talvez não será pela fabricação de moldes, mas sim por outro método.

### **Qual a razão pela escolha da exportação como método de internacionalização?**

## ***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

Numa fase inicial percebemos que a exportação seria o método mais vantajoso, por ser um modo de entrada alinhado com a pouca experiência que a empresa possui num estágio inicial... a exportação não envolve grandes dificuldades a nível de burocracias, logística e sobretudo é dos métodos menos dispendiosos, algo de extrema importância quando a empresa não possui muitos recursos financeiros e quando tudo é uma novidade.

### **- Com que setores de indústria trabalham?**

O nosso trabalho é desenvolvido sobretudo para a indústria automóvel, cerca de 60% da produção, mas também produzimos para indústrias ligadas ao comércio de bens domésticos, eletrónicos e médico/farmacêuticos. No entanto, a nossa preferência baseia-se na indústria automóvel porque a par de termos equipamento altamente especializado para a produção destes moldes, é uma indústria com um grande impacto nos nossos resultados.

### **- Que práticas adota para se destacar da concorrência?**

Nós somos uma empresa com uma visão muito para além da atuais, atuamos com o objetivo de sermos os melhores. É certo que para se alcançar isso tem de se estar em constante investimento na inovação, na aquisição de certificações e na seleção de ferramentas de topo para garantir uma excelência na qualidade oferecida.

### **- A empresa usufruiu de apoios governamentais, tal como os fundos Portugal 2020? Em que medida essa ajuda influenciou o processo de internacionalização?**

Sim, já realizámos um projeto ao abrigo do Portugal 2020 e recentemente submetemos a candidatura aos apoios Portugal 2030. O apoio foi indiscutivelmente um grande marco para nós, permitiu-nos canalizar os fundos para investimento em inovação, melhorando práticas de produção e eficiência, tornando-nos por acréscimo numa empresa mais apta para atuar em mercados exigentes e competitivos.

### **- No futuro, em que mercados a empresa deseja atuar? E porquê?**

Seria uma grande conquista para nós alcançar a América, Polónia e Hungria, países que possuem bastante oferta de trabalho e diversificada, algo que é muito importante e que uma empresa deve garantir sempre... porque a dependência de uma só indústria pode não ser reveladora de um bom futuro.

***Internacionalização de empresas: o estudo de caso da PVS Moldes***

---

**- No momento atual, de que forma aconselharia novas empresas a iniciarem o seu processo de internacionalização?**

Depende muito da área da empresa. Mas no fundo, demonstrar capacidade de resiliência, ultrapassar o entrave da língua e ainda, ter oportunidades de participação em feiras são uma grande alavanca para um futuro promissor.