



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

**Processo de internacionalização da indústria  
exportadora de calçado Português**

Ana Catarina Morgado Monteiro

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau  
de Mestre em Gestão de Empresas sob a orientação do Professor  
Doutor Rui Manuel Robalo Frade

Santarém

2020-2021



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Rui Manuel Robalo Frade, apresentada ao Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, conforme o Despacho nº 1717/2019 da DGES, publicado na 2ª Série do Diário da República, em 15 de Fevereiro de 2019.



## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço ao ISLA Santarém, pela formação que me proporcionou e que levou no meu trajeto quer pessoal e profissional e pelo apoio ao longo deste caminho.

Ao meu orientador Professor Doutor Rui Frade, que me acompanhou na elaboração deste estudo. A conclusão da dissertação foi possível devido à colaboração de empresas do setor da indústria exportadora de calçado português através da situação que atravessamos e os negócios terem estagnado, ainda que em pouco número disponibilizam-se para a obtenção de resultados neste estudo.

E por fim, à minha família, namorado e amigos, que me incentivaram e motivaram neste meu trajeto.

Obrigada



## **RESUMO**

A indústria do calçado português tem vindo a evoluir e vindo a ganhar relevância na economia portuguesa. A globalização e a forte concorrência levaram as empresas a pensarem na sua atividade além-fronteiras com a procura de novas oportunidades e novos mercados. O processo de expansão do setor nacional do calçado aconteceu gradualmente a partir dos anos 70, na primeira fase da integração de Portugal no espaço económico europeu. Sendo o tecido empresarial em Portugal constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas, o sucesso e a sua sobrevivência passam pela aposta na internacionalização, através da colocação dos seus produtos no mercado externo. Neste sentido, este trabalho visou levar a cabo uma revisão bibliográfica sobre os conceitos em estudo, compreender o processo de internacionalização da indústria do calçado português e as suas estratégias para o sucesso no mercado externo que serve como ponto de ligação para a componente empírica do estudo. Conclui-se que a escolha da estratégia a adotar pela empresa é imprescindível para o seu sucesso no mercado internacional, especialmente na indústria exportadora de calçado, nomeadamente na standardização e/ou adaptação dos elementos do marketing internacional.

Palavras-chave: Indústria do calçado português; Estratégias de internacionalização; Fatores de internacionalização; Marketing Internacional

## **ABSTRACT**

The Portuguese footwear industry has been evolving and gaining relevance in the Portuguese economy. Globalization and strong competition have led companies to think about their activity across borders, looking for new opportunities and new markets. The process of expansion of the national footwear sector took place gradually from the 1970s onwards, in the first phase of Portugal's integration into the European economic area. Since the business fabric in Portugal is made up mostly of small and medium-sized companies, success and survival have been based on the commitment to internationalization, through the placement of its products on the foreign market. In this sense, this work aimed to carry out a review of the themes related to internationalization and carry out a wide bibliographic review on the concepts under study, understand the internationalization process of the Portuguese footwear industry and its strategies for success in the external market, which serve as a binding point for the empirical component of the study. It is concluded that the choice of strategy to be adopted by the company is essential for its success in the international market, especially in the footwear exporting industry. In particular, in the standardization and/or adaptation of the elements of international marketing.

Key words: Footwear industry Portuguese; Internationalization strategies; Internationalization factors; International Marketing



# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 ENQUADRAMENTO.....	1
1.2 PROBLEMA A INVESTIGAR .....	2
1.3 OBJETO DE ESTUDO.....	3
1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	3
1.5 CONTRIBUTOS ESPERADOS DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	4
<b>2. ENQUADRAMENTO DO SETOR E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>6</b>
2.1 A INDÚSTRIA DO CALÇADO PORTUGUÊS.....	6
2.1.1 <i>A Indústria em Portugal</i> .....	6
2.1.2 <i>O setor da Indústria do calçado português</i> .....	9
2.1.3 <i>As principais empresas da indústria do calçado português</i> .....	10
2.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO CALÇADO PORTUGUÊS.....	13
2.2.1 <i>A Internacionalização das empresas portuguesas</i> .....	13
2.2.2 <i>Principais mercados de exportação do calçado português</i> .....	17
2.3 REVISÃO TEÓRICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	19
2.3.1 <i>Enquadramento Teórico da Internacionalização</i> .....	19
2.3.3 <i>Modelo Teórico Baseado nos Recursos da Empresa</i> .....	20
2.3.4 <i>Modelo de Internacionalização baseado nos Custos de Transação</i> .....	21
2.3.5 <i>O Modelo da Escola Nórdica de Uppsala</i> .....	22
2.3.6 <i>Paradigma Eclético ou modelo teórico de OLI de Dunning</i> .....	25
2.3.7 <i>A Internacionalização em Redes de Contactos</i> .....	26
2.3.8 <i>Apontamentos Finais sobre Modelos de Internacionalização</i> .....	27
2.4 PRINCIPAIS VARIÁVEIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	29
2.4.1 <i>Os Motivos para Internacionalizar</i> .....	29
2.4.2 <i>As Vantagens competitivas dinâmicas na internacionalização</i> .....	30
2.4.3 <i>As Barreiras no processo de Internacionalização</i> .....	31
2.4.4 <i>Os Modos de entrada em mercados internacionais</i> .....	32
2.4.5 <i>Estratégias de internacionalização</i> .....	36
2.4.6 <i>Estratégia de Marketing internacional</i> .....	37
2.4.7 <i>Distância Psíquica e Experiência Internacional</i> .....	40
2.5 SÍNTESE DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO E DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	41
<b>3. ANÁLISE EMPÍRICA.....</b>	<b>44</b>
3.1 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	44
3.1.1 <i>Opções Metodológicas Adotadas</i> .....	44

3.1.2	<i>Elaboração do Questionário e Escalas utilizadas no Estudo</i>	44
3.1.3	<i>Consistência Interna e Confiabilidade das Escalas Utilizadas</i>	54
3.1.4	<i>Universo da Investigação e Processo de Amostragem</i>	55
3.1.5	<i>Pré-teste e Processo de Tratamento e Recolha de Dados</i>	56
3.2	<b>ANÁLISE DESCRITIVA</b>	56
3.2.1	<i>Caracterização da Amostra</i>	57
3.2.2	<i>Análise Descritiva das Principais Variáveis do Estudo</i>	59
3.2.2.1	<i>Motivos para a Internacionalização</i>	59
3.2.2.2	<i>Vantagens competitivas da internacionalização</i>	60
3.2.2.3	<i>Barreiras para a internacionalização</i>	62
3.2.2.4	<i>Os modos de entrada no mercado internacional</i>	63
3.2.2.5	<i>Definição da estratégia de internacionalização</i>	64
3.2.2.6	<i>Estratégia de Marketing Internacional</i>	66
3.2.2.7	<i>Experiência Internacional</i>	67
3.2.2.8	<i>Distância Psíquica</i>	69
3.2.2.9	<i>Desempenho das exportações</i>	69
3.3	<b>ASSOCIAÇÕES E DEPENDÊNCIAS ENTRE AS PRINCIPAIS VARIÁVEIS DO ESTUDO</b>	70
3.3.1	<i>Estudo das Correlações entre as Variáveis do Estudo</i>	70
3.3.1.1	<i>Barreiras no processo de Internacionalização</i>	71
3.3.1.2	<i>Estratégia de Marketing Internacional</i>	72
3.3.1.3	<i>Desempenho das exportações</i>	73
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>74</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA</b>	<b>79</b>
5.1	<b>CONCLUSÕES</b>	79
5.2	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b>	81
5.3	<b>SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA</b>	82
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>98</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Indústria Portuguesa do calçado- dados gerais 2017 .....	8
Tabela 2-Produção do calçado português 2017 .....	12
Tabela 3- Principais empresas de calçado 2020 .....	12
Tabela 4- Evolução das quotas mundiais dos principais países exportadores de calçado (%). 14	
Tabela 5- Top 10 de Países Exportadores de Calçado Impermeável (HS 6401 2019) 2019....	15
Tabela 6- Top 10 de Países Exportadores de Calçado de Couro (HS 6403) 2019 .....	15
Tabela 7- Principais mercados de destino do calçado em 2019 Peso de cada destinatário no total (%) referentes a (2017-2019 e Janeiro-Maio 2019-2020) .....	17
Tabela 9-Formas de entrada no mercado internacional .....	33
Tabela 10-Fases de Desenvolvimento internacional .....	37
Tabela 11- Tabela de variáveis, itens e escalas utilizadas .....	52
Tabela 12. Interpretação do alfa de Cronbach. ....	54
Tabela 13. Consistência interna do questionário. ....	55
Tabela 15-Estatística Descritiva para as Variáveis do Estudo. ....	56
Tabela 17-Valores de mediana por item das escalas vantagens para internacionalização. ....	60
Tabela 18-Barreiras à internacionalização .....	62
Tabela 19-Estratégia de Marketing Internacional .....	66
Tabela 20-Experiência Internacional .....	68
Tabela 22-Distância Psíquica .....	69
Tabela 23-Desempenho das exportações.....	70
Tabela 24-Resultados dos testes de correlação de Spearman.....	71

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.Subsetor do calçado   Distribuição número de empresas por CAE  %   2015.....	7
Figura 2- Taxa de Crescimento real anual do PIB 2008-2020 .....	9
Figura 3- Distribuição das empresas da indústria do calçado em Portugal.....	11
Figura 4-Emprego do cluster do calçado 2007-2017.....	11
Figura 6- Evolução anual das exportações portuguesas de calçado 2000 a 2019 .....	14
Figura 7-Preço médio Mundial de exportação por continente (2010-2019) .....	16
Figura 10-Exportação de Calçado, 2016-2020 (1º Semestre) .....	16
Figura 12-Paradigma OLI modo de entrada por tipo de vantagem .....	26
Figura 13- Itens de escala Motivos para a Internacionalização.....	45
Figura 14- Itens da escala Vantagens Competitivas.....	46
Figura 15-Itens da escala Barreiras à Internacionalização .....	47
Figura 16-Itens de escala Modos de Entrada.....	47
Figura 17-Itens da Escala Definição da Estratégica Internacional. ....	48
Figura 18-Itens da escala Estandardização / Adaptação dos atributos e benefícios do Marketing-Mix .....	48
Figura 19- Itens da escala Estandardização / Adaptação dos preços do Marketing-Mix .....	48
Figura 20- Itens da escala Estandardização / Adaptação da Distribuição do Marketing-Mix ..	49
Figura 21- Itens da escala Estandardização / Adaptação da Comunicação do Marketing-Mix	49
Figura 22- Itens da escala Estandardização / Adaptação da Pessoas no Marketing-Mix.....	50
Figura 23- Itens da escala Estandardização / Adaptação de Evidências Físicas do Marketing-Mix .....	50
Figura 24- Itens da escala experiência Internacional.....	51
Figura 25- Itens da escala Distância psíquica.....	51
Figura 26-Itens da escala Desempenho das Exportações .....	52
Figura 27-Início de atividade da empresa.....	57
Figura 28-Número total de colaboradores .....	58
Figura 29-Início de atividade exportadora.....	58
Figura 30-Número de pessoas alocadas à exportação .....	59
Figura 31-Países de Internacionalização .....	59
Figura 32-Valores de mediana por item das escalas Motivos para internacionalização. ....	60
Figura 33-Modo de entrada mais utilizado.....	64
Figura 34-Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam.....	64

Figura 35-Estratégia de internacionalização e modelo de internacionalização.....	65
Figura 36-Estratégias de internacionalização e número de países de exportação .....	66

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**CAE:** Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

**I&D:** Investigação e desenvolvimento

**INE:** Instituto Nacional de Estatística

**OLI:** da expressão original inglesa “Ownership, Location, Internalisation”

**SPSS:** Programa informático de análise estatística

**VRIN:** Recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis

**APICCAPS:** Associação portuguesa dos industriais do calçado, componentes, artigos de pele e seus sucedâneos

**TCT:** Teoria dos custos de transação

## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo pretende-se que seja uma introdução à dissertação, enquadrando o tema e o problema que se pretende investigar, identificar o objeto de estudo e respetivos objetivos, e por fim, apresentar os contributos esperados bem como a estrutura do presente trabalho.

### **1.1 Enquadramento**

A indústria de calçado português tem um peso significativo na estrutura das exportações nacionais, sendo considerada uma referência na economia nacional. Nos últimos sete anos a taxa de exportação rondava os 87% (APICCAPS, 2018). No último ano, a produção da indústria do calçado português atingiu cerca de 83 milhões de pares, com especial evidência para a indústria do calçado de couro que representa 90% do valor das vendas. Esta indústria tem uma evolução positiva no consumo interno e encontra-se orientada para os mercados internacionais tendo atingido em 2017 um valor de 1,960 milhões de euros em exportações de calçado, representando 3,6% das exportações portuguesas. Temos ainda uma taxa de crescimento do PIB a nível mundial de 3,8% nesse mesmo ano, sendo que na indústria do calçado existiam 2,860 empresas que empregaram 47,522 pessoas (APICCAPS, 2018).

O processo de expansão do setor nacional do calçado aconteceu gradualmente a partir dos anos 70, na primeira fase de integração de Portugal no espaço económico europeu. A liberalização do comércio internacional com acesso facilitado ao mercado veio permitir a deslocalização das empresas, e alterar o modo como as empresas concorrem. O desenvolvimento das tecnologias de informação veio criar condições favoráveis para que as empresas pudessem procurar novos clientes e desenvolver o negócio em novos mercados (Barney, Wright & Ketchen, 2011).

O tecido empresarial em Portugal é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas e o sucesso e sobrevivência das mesmas passa pela aposta na internacionalização, através da colocação dos seus produtos no mercado externo. O acesso facilitado ao mercado externo, veio permitir igualmente que outras empresas pudessem trazer o seu negócio para outros mercados como Portugal. Desta forma, enquanto anteriormente as empresas beneficiavam da posição confortável nos mercados locais, neste momento essas posições encontram-se ameaçadas pela competição global. Numa economia em crescente globalização, torna-se indispensável que as empresas adotem estratégias de inovação e diferenciação dos seus produtos para o seu sucesso empresarial.

Foi a partir dos anos 70, que o setor nacional do calçado começou o seu processo de expansão, através de empresas internacionais que subcontratavam fabricantes portugueses. No ano de 2017, foram colocados no mercado externo 95% da produção de calçado, tendo-se exportado 83 milhões de pares de calçado com um preço médio de 23,60€, ao passo que no ano 2018 as exportações representavam 3,4% das exportações totais (Gee, 2018). As exportações do calçado português concentravam-se em mercados como a América do Norte, França, Alemanha, Países Baixos, Espanha e Reino Unido, mas era no mercado europeu que se apresentavam vantagens competitivas, derivado da proximidade geográfica (AICEP, 2018).

Sendo a indústria do calçado relevante para a economia com peso significativo nas exportações, torna-se interessante abordar neste trabalho de investigação o setor do calçado e a sua internacionalização. De seguida apresenta-se o problema, o objeto de estudo bem como os objetivos desta investigação.

## **1.2 Problema a Investigar**

Com o intuito de compreender melhor o processo de internacionalização das empresas da indústria do calçado português, foi realizada uma pesquisa para identificar e realizar uma revisão dos estudos mais significativos sobre o setor, de forma a melhor compreender a internacionalização do setor do calçado português. A revisão da literatura elaborada no presente estudo, permitiu identificar os modelos e as variáveis que condicionam e influenciam o processo de internacionalização das empresas objeto desta investigação. Verifica-se uma ausência de estudos com informações atuais acerca da internacionalização de empresas portuguesas, embora existam estudos académicos sobre a internacionalização de empresas específicas, podendo assim as contribuições académicas serem consideradas ainda insuficientes. Esta falta de estudos também se verifica na área da internacionalização das empresas do setor do calçado português, dificultando desta forma o processo de internacionalização neste setor. Assim pretende-se responder à seguinte questão:

- Quais os fatores determinantes no processo de internacionalização da indústria exportadora de calçado português?

No âmbito do problema identificado, formulou-se ainda as seguintes questões secundárias:

- Quais os motivos que levam à internacionalização das empresas de calçado portuguesas?
- As empresas no mercado internacional, recorreram a apoios de alguma entidade?
- Qual o modelo de internacionalização mais identificado?

- Qual o modo de entrada no mercado internacional mais utilizado?
- Verificar se existem adaptações ao nível da estratégia do marketing nos países para onde vai atuar.

### **1.3 Objeto de Estudo**

Perante um mercado interno saturado e o elevado nível de competitividade, as empresas recorrem à internacionalização como forma de sustentação das mesmas e subsequentemente da economia do país. A internacionalização permite que as empresas possam ampliar o seu mercado e a permanência na sua atividade com as vantagens socioeconómicas subjacentes. Com vista à internacionalização, é necessário ter em conta vários fatores como os fatores produtivos, económicos e financeiros, as competências dos colaboradores como a linguística e conhecimentos culturais do país de destino, o modo de entrada a selecionar e a estratégia de marketing a implementar.

Com vista a alcançar os objetivos deste estudo, pretende-se estudar o setor exportador da indústria de calçado português. As empresas foram selecionadas com recurso aos respetivos CAE e à base de dados da APICCAPS, sendo esta uma associação portuguesa dos industriais do calçado, componentes, artigos de pele e seus sucedâneos.

### **1.4 Objetivos do Estudo**

Com a elaboração deste trabalho de investigação, pretende-se identificar os fatores determinantes no processo de internacionalização da indústria exportadora de calçado português. No âmbito deste estudo considera-se ainda os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o setor da indústria do calçado em Portugal.
- Identificar os fatores que levam as empresas à sua internacionalização.
- Identificar as barreiras no processo de internacionalização.
- Analisar os diferentes modos de entrada no mercado internacional.
- Identificar quais os mercados de exportação de calçado português.
- Perceber se as empresas adquirem apoios com vista à sua internacionalização.

### **1.5 Contributos Esperados da Investigação**

Torna-se inevitável que as empresas que pretendam crescer optem pela sua internacionalização atendendo à competitividade do mercado nacional. A indústria de calçado português já se encontra orientada para o mercado externo, estando organizada no âmbito do processo de exportação dos seus produtos. O calçado produzido em Portugal, é reconhecido a

nível internacional, sendo um setor de extrema importância para o país. O seu peso nas exportações acaba por ser relevante pois mais de metade do que é produzido é para exportação. Desta forma, este estudo pretende contribuir para a identificação de padrões de sucesso na internacionalização de empresas de calçado, de forma a potenciar um maior crescimento nas exportações. Outro facto é a existência de poucos estudos relacionados com a indústria do calçado, pretendendo-se assim aumentar o conhecimento teórico e prático sobre os processos de internacionalização do setor.

Pretende-se a nível teórico, efetuar um enquadramento do setor da indústria do calçado português, das exportações de calçado português e identificar os fatores no processo de internacionalização da indústria do calçado português.

Na parte prática deste estudo pretende-se identificar estratégias e padrões na internacionalização das empresas, com base nos resultados obtidos na análise estatística, permitindo retirar algumas conclusões que sejam aplicáveis por parte das empresas.

A nível empresarial, espera-se que os resultados obtidos possam ser benéficos para a redução de riscos ligados à internacionalização, como também na melhoria das estratégias, sendo uma fonte de informação para as empresas que se pretendam internacionalizar. Por fim, que este estudo possa servir de alavanca para futuros trabalhos de investigação no meio académico.

## **1.6 Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação é assim composta por 5 capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução e o enquadramento da investigação. De seguida no segundo capítulo é realizado o enquadramento do setor da indústria do calçado português, como também uma revisão da literatura sobre a internacionalização, a internacionalização do calçado português, as principais empresas, o seu enquadramento económico e a importância deste processo para as empresas portuguesas, assim como ainda as principais variáveis da internacionalização, que servem como base do presente estudo. O terceiro capítulo é dedicado à análise empírica, onde é identificada a metodologia adotada, os critérios, realização e validação do inquérito utilizado, assim como a amostra inquirida. De seguida são apresentados os resultados da análise descritiva e dos testes estatísticos aplicados aos resultados obtidos nos inquéritos. No capítulo quatro é realizada a análise e discussão dos resultados que foram apresentados nos pontos anteriores. Por último, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões da investigação, as limitações e a sugestão de algumas linhas de investigação para futuros projetos de investigação.



## 2. ENQUADRAMENTO DO SETOR E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 A indústria do calçado Português

#### 2.1.1 A Indústria em Portugal

O setor do calçado tem um papel significativo na balança comercial portuguesa, sendo esta considerada uma referência na economia nacional. Segundo a Footware cluster da APICCAPS (2018), a produção da indústria portuguesa do calçado atingiu cerca dos 83 milhões de pares de sapatos, e empregam cerca de 47 mil trabalhadores. A indústria encontra-se essencialmente especializada no calçado de couro que representa cerca de 90% do valor das vendas, sendo maioritariamente o calçado de senhora e de homem. Em conjunto as três indústrias sendo estas o calçado em couro, componentes e artigos em pele e componentes, apresentam um volume de negócios superior a 2,500 milhões de euros e representam 3,1% do total da indústria transformadora portuguesa. Refere-se ainda as exportações que em 2017 atingiram cerca de 2 milhões de euros. De acordo com o Gabinete de estratégia e estudos do Ministério da Economia relativo ao retrato do setor do calçado em Portugal (2019), em Portugal no ano de 2017, as empresas na indústria do calçado geraram um valor bruto da produção em 2,426 milhões de euros, e o valor acrescentado bruto (VAB) atingiu os 766 milhões de euros, relativo às exportações totais temos 1,974 milhões de euros, em que o mercado exporta 95% da produção de pares de sapatos para o mercado externo.

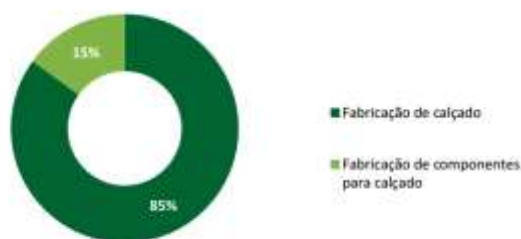
As exportações vão essencialmente para a europa pela sua proximidade geográfica e cultural do mercado (APICCAPS, 2018). As empresas maioritariamente funcionam em regime de *outsourcing* para empresas estrangeiras, sendo que ainda algumas, mas significativas possuem marca própria, em que se apoiam na subcontratação para uma melhor rentabilização (Freire,1999). Referente à concentração geográfica da indústria Portuguesa do calçado, pode-se referir que existe uma maior concentração na região norte do país, distribuída por 3 polos, Felgueiras e Guimarães onde há uma concentração de empresas de maior dimensão orientadas para a exportação; São João da Madeira e Vila Nova de Gaia com empresas de menor dimensão; e Benedita para o calçado de segurança e profissional (Cardeal, 2010).

O ano de 2017, teve um clima económico favorável à atividade económica do *cluster* do calçado, com uma taxa de crescimento do PIB a nível mundial de 3,8%. De acordo com a classificação das atividades económicas (CAE Rev. 3, INE), a indústria do calçado inclui:

- Fabricação de calçado (CAE 15201), que “compreende a fabricação de calçado em diferentes matérias (couro, borracha, plástico, têxteis, madeira, etc.), para todos os fins e qualquer que seja o processo de produção [...]. Inclui serviços de acabamento de calçado”;
- Fabricação de componentes para calçado (CAE 15202), a qual “compreende a fabricação de partes ou componentes para calçado (solas, partes superiores de calçado, palmilhas, tacões, saltos, contrafortes, biqueiras, etc.) em couro”.

Segundo a edição World Footware Yearbook elaborado pela APICCAPS (2019), Portugal assumiu a 20ª posição do `top` 20 dos maiores produtores do setor a nível mundial, onde da Europa apenas constam a Itália e Espanha, surge ainda como 19ª maior exportador mundial de calçado, tendo destaque em 6ª posição como exportador no segmento à prova de água e em 10ª no maior segmento do calçado em couro.

De acordo com os dados do INE, em 2015 o subsetor do calçado englobava 2,781 empresas das quais 2,364 relacionadas à fabricação do calçado, com um crescimento de 2% relativamente ao ano de 2014, e com uma percentagem de 4% do total da indústria transformadora.



**Figura 1. Subsetor do calçado | Distribuição número de empresas por CAE | % | 2015**  
 Fonte: Direção Geral das atividades económicas 2017

De entre os milhares de pares de calçado que são produzidos anualmente, pode-se observar dois grupos relativamente ao tipo de calçado sendo o calçado em couro, e outros tipos. O calçado em couro divide-se em calçado de senhora, calçado de homem, calçado de criança, unissexo, calçado para segurança, calçado para desporto e outro calçado em couro. Assim o outro tipo de calçado em couro divide-se em calçado têxtil, impermeável, outro calçado em plástico e por fim calçado em outros materiais. Pode-se retirar através da monografia estatística da APICCAPS (2018), que o calçado que se distingue dos demais é o calçado em couro com

90% do valor das vendas, sendo predominante o calçado de senhora com 44% do total das vendas, seguindo-se o calçado de homem.

No último ano, segundo a APICCAPS (2018), a produção da indústria do calçado português continuou a crescer tendo atingido cerca de 83 milhões de pares sendo 34% superior ao valor registado em 2010. Relativamente ao consumo de calçado em Portugal, no ano 2017 aumentou pelo quarto ano consecutivo ultrapassando os 57 milhões de pares. Os tipos de calçado mais importados são o calçado de plástico e em matérias têxteis sendo responsáveis mais de dois terços do consumo nacional.

**Tabela 1-Indústria Portuguesa do calçado- dados gerais 2017**

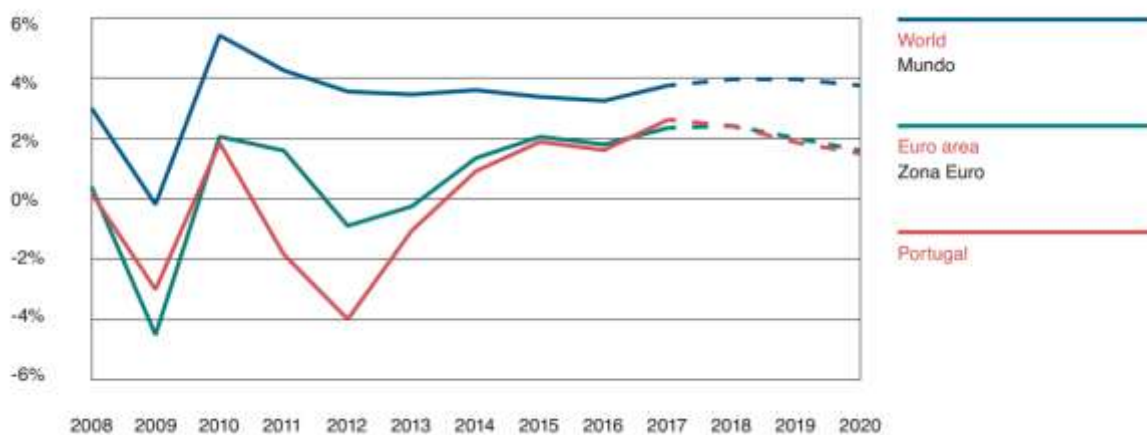
	Production Produção	Exports Exportações	Imports Importações	Consumption Consumo
<b>Thousand Pairs   Milhares de Pares</b>				
Ladies' Footwear   Calçado de Senhora	30 726	26 703	2 738	4 761
Men's Footwear   Calçado de Homem	23 532	21 968	1 803	3 367
Children's Footwear   Calçado de Criança	5 513	5 181	1 107	1 439
Unisex Footwear   Calçado Unisexo	2 082	2 012	1 520	1 581
Safety Footwear   Calçado de Segurança	1 013	1 045	1 034	1 002
Sports Footwear   Calçado de Desporto	538	556	743	726
Other Leather Footwear   Outro Calçado em Couro	1 259	1 202	642	698
<b>Sub-total Leather Footwear   Sub-total Calçado em Couro</b>	<b>64 663</b>	<b>60 667</b>	<b>9 588</b>	<b>13 584</b>
Textile Uppers Footwear   Calçado em Têxtil	4 194	5 819	22 025	20 399
Water Resistant Footwear   Calçado Impermeável	5 090	5 021	874	944
Other Plastic Footwear   Outro Calçado em Plástico	6 771	9 395	21 552	18 928
Other Materials Footwear   Calçado em outros materiais	2 228	2 180	3 529	3 577
<b>Total</b>	<b>82 945</b>	<b>83 082</b>	<b>57 569</b>	<b>57 432</b>

Fonte: Monografia estatística APICCAPS, 2018

Com uma evolução positiva no consumo interno, a indústria do calçado português encontra-se orientada para os mercados internacionais, tendo atingido no ano de 2017, 1,960 milhões de euros em exportações de calçado, com um crescimento de 59% desde 2009, representando 3,6% das exportações portuguesas (APICCAPS, 2018).

Segundo a APICCAPS (2018), o ano de 2017 foi marcado por um clima económico favorável à atividade do cluster do calçado com taxas de crescimento do produto interno bruto (PIB) superiores, comparado com as do ano anterior em Portugal como também de outros mercados internacionais. No ano de 2017, a taxa de crescimento do PIB a nível mundial foi de 3,8%.

Pode-se observar uma taxa de crescimento na generalidade dos países, tendo sido mais significativas nas economias asiáticas e europeias (6,5% e 5,8% respetivamente), e mais reduzidas na América Latina e caraíbas com uma média de 1,3%. Referente à zona euro teve um crescimento de 2,3% destacando-se Espanha (3,1%), Holanda (3,1%) e Alemanha (2,5%). A economia portuguesa teve um crescimento de 2,7% com um reforço do investimento e das exportações, como também o aumento do consumo final das famílias residentes.



**Figura 2- Taxa de Crescimento real anual do PIB 2008-2020**  
 Fonte: APICCAPS 2018

### 2.1.2 O setor da Indústria do calçado português

O processo de expansão do setor nacional do calçado aconteceu gradualmente a partir dos anos 70, na primeira fase de integração de Portugal no espaço económico europeu. Nesta fase, a indústria do calçado português estava orientada para a produção a preços baixos, e com a ótima localização geográfica levaram a que fossem escolhidos pelas empresas de marcas internacionais, para a produção subcontratada aos fabricantes de calçado português (DGAE, 2017).

A globalização veio alterar o modo como as empresas concorrem. A liberalização do comércio internacional com acesso facilitado ao mercado veio permitir a deslocalização das empresas, sobretudo para a Ásia que no final da década de 80 detinha mais de metade da produção mundial do calçado, com fatores produtivos mais competitivos quando comparado com Portugal (DGAE, 2017).

Segundo a Direção geral das atividades económicas (DGAE, 2017), a entrada da China em 2001 na organização mundial do comércio (OMC) veio agravar o desequilíbrio comercial europeu que afetou negativamente as empresas nacionais. Depois de uma fase de crescimento até à década de noventa, o emprego no setor diminuiu devido à diminuição do número de empresas tendo tido consequências na produção e exportações.

A crise económica que se fez sentir no ano 2009, afetou todos os setores da economia europeia e a indústria do calçado não foi exceção. No entanto a indústria do calçado português teve um bom desempenho tendo sido capazes de responder adequadamente apostando nos mercados internacionais como também no marketing internacional, com a participação em feiras internacionais, e a comercialização dos seus produtos no mercado externo levaram assim a obter um maior conhecimento relativamente a atuação nesses mercados (DGAE, 2017).

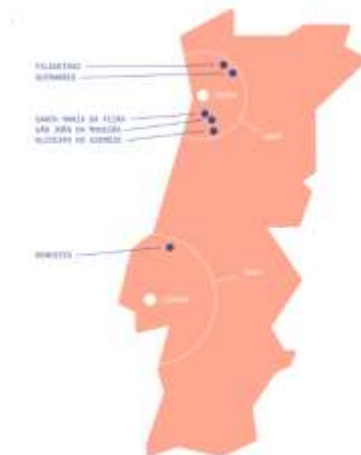
A indústria nacional do calçado português mostrou-se competitiva com a criação de coleções e marcas próprias que teve visibilidade no mercado externo tendo ficado associado à moda, criatividade e ao *design*. O desenvolvimento do setor tem por base ainda as campanhas promocionais, do marketing bem como planos estratégicos.

### 2.1.3 As principais empresas da indústria do calçado português

De acordo com o estudo *Facts & Numbers* da APICCAPS (2019), as empresas portuguesas produtoras de calçado no ano de 2018 empregam cerca de 40,000 pessoas em cerca de 1,500 empresas. Relativamente em componentes em couro empregava 7,000 pessoas em outras 389 empresas.

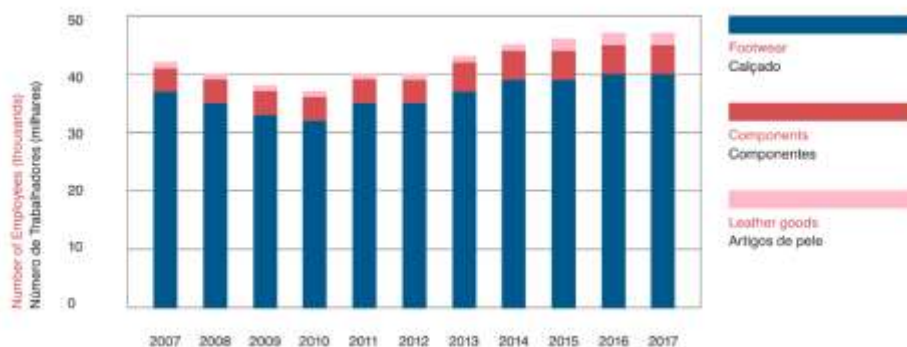
As empresas que se dedicam à fabricação do calçado encontram-se localizadas em torno de dois polos um mais a norte sendo este constituído por Felgueiras, Guimarães e alguns concelhos limítrofes estendendo-se até Barcelos; outro polo a sul do rio Douro constituído pelos concelhos de Oliveira de azeméis, Feira e São João da Madeira. Temos ainda algumas principais infraestruturas do setor como o centro tecnológico do Calçado Português e a Academia do Design e Calçado (CFPIC) que estão presentes nos respetivos polos. O concelho de Felgueiras, assume-se relevante em termos de emprego com 37,1% da mão de obra da indústria do calçado e 32% de componentes em 2016. Os concelhos de Felgueiras e Guimarães são responsáveis por cerca de 47,2% do emprego da indústria do calçado e ainda Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira com 27,7%, (APICCAPS, 2018). Relativamente à indústria de componentes tendo maior concentração no polo sul do Douro caracterizado por Oliveira de Azeméis, Feira e

São João da Madeira e Vila Nova de Gaia com 43,7% do emprego com o concelho de Felgueiras (APICCAPS, 2018).



**Figura 3- Distribuição das empresas da indústria do calçado em Portugal**  
 Fonte: Portuguese shoes, Facts & numbers (2019)

**Figura 4-Emprego do cluster do calçado 2007-2017**



Fonte: Monografia estatística, cluster do calçado, APICCAPS (2018)

Como se pode observar na tabela 2, relativamente à produção do calçado portuguesa referente ao ano de 2017, foram produzidos cerca de 83 milhões de pares de sapatos, sendo o couro a matéria-prima preferencial. O calçado de senhora é o que representa a maior parte da produção do setor com um preço médio de 29€, supera assim os 30 milhares de pares, seguindo-se o calçado de homem com a produção de 23 milhares de pares a um preço médio próximo do calçado de senhora. É ainda de destacar o calçado de desporto que apesar da sua produção baixa apresenta um valor médio de 42€ estando acima da média do calçado de couro 28,6€.

**Tabela 2-Produção do calçado português 2017**

	Thousand pairs Milhares de pares	%	Thousand Euros Milhares de Euros	%	Average price Preço médio
<b>Average Price (Euros) / Preço Médio (Euros)</b>					
Ladies' Footwear / Calçado de Senhora	30 726	37,04 %	894 444	43,53 %	29,11
Men's Footwear / Calçado de Homem	23 532	28,37 %	677 230	32,06 %	28,76
Children's Footwear / Calçado de Criança	5 513	6,85 %	140 631	6,84 %	25,51
Unisex Footwear / Calçado Unissex	2 082	2,51 %	62 255	2,54 %	29,90
Safety Footwear / Calçado de Segurança	1 013	1,22 %	26 822	1,31 %	26,49
Sports Footwear / Calçado de Desporto	538	0,65 %	22 631	1,10 %	42,04
Other Leather Footwear / Outro Calçado em Couro	1 259	1,52 %	34 782	1,69 %	27,63
<b>Sub-total Leather Footwear / Sub-total Calçado em Couro</b>	<b>64 663</b>	<b>77,96 %</b>	<b>1 848 796</b>	<b>89,97 %</b>	<b>28,59</b>
Textile Uppers Footwear / Calçado em Têxtil	4 194	5,08 %	48 799	2,37 %	11,63
Water Resistant Footwear / Calçado Impermeável	5 090	6,14 %	37 466	1,82 %	7,36
Other Plastic Footwear / Outro Calçado em Plástico	6 771	8,16 %	73 436	3,57 %	10,85
Other Materials Footwear / Calçado em outros materiais	2 228	2,69 %	46 392	2,26 %	20,83
<b>Total</b>	<b>82 945</b>	<b>100,00 %</b>	<b>2 054 881</b>	<b>100,00 %</b>	<b>24,77</b>

Fonte: Monografia estatística, cluster do calçado, APICCAPS (2018)

Segundo a APICCAPS (2017), as empresas de maior dimensão apesar de ser reduzido em termos de empresas são as que assumem ser superiores em termos de emprego. Segundo o panorama estatístico da APICCAPS (2020), temos como cinco principais empresas do setor do calçado em Portugal as empresas Ecco'Let, Gabor Portugal, Sopropé, M. Neves & B. Neves, Lda. e ARA shoes portuguesa, unipessoal.

**Tabela 3- Principais empresas de calçado 2020**

	VOLUME DE NEGÓCIOS (milhões USD)	TRABALHADORES
ECCO'Let (Portugal) - Fábrica de Sapatos, Lda	125.3	1 172
Gabor Portugal - Indústria de Calçado, Lda	108.9	1 466
Sopropé - Organizações de Calçado, S.A.	99.2	745
M. Neves & B. Neves, Lda.	43.3	383
ARA Shoes Portuguesa, Unipessoal	40.7	420

Fonte: Panorama estatístico, APICCAPS, 2020

Ainda assim, a criação e o desenvolvimento de marcas próprias com investimento no mercado externo têm vindo a possibilitar a conquista de novos clientes nos mercados externos. A comercialização dos produtos nacionais nos mercados internacionais é realizada através de marcas em inglês como a Fly London, Lemon Jelly, Eject, Sofwavesm, Dkode Chibs, e ainda em português pelo Luís Onofre e Carlos Santos nos segmentos de luxo (DGAE, 2017). De acordo com a AICEP (2018), as maiores empresas exportadora de calçado em 2016 foram: ACO- Fábrica de Calçado, SA; Ara Soes Portuguesa, Unipessoal, Lda; Carité-Calçados, Lda;

Claudifel-Indústria de Calçado, Lda; Ecco'let Portugal-Fábrica de sapatos, Lda; Fortunato O.Frederico & Cia, Lda; Gabor Portugal-Indústria de calçado,Lda; Jefar-Indústria de Calçado, Lda; Pedro Almeida Sociedade Unipessoal, Lda e por fim Rodiro-Fábrica de Calçado, Lda.

## **2.2 A Internacionalização da indústria do calçado português**

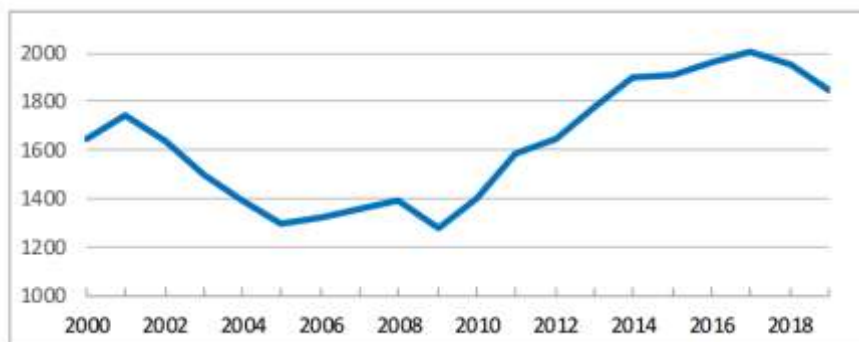
### **2.2.1 A Internacionalização das empresas portuguesas**

Foi nomeadamente nas últimas décadas do séc. XX que surgiu uma nova ordem na economia mundial, derivado pela globalização dos mercados como também pela difusão das tecnologias de informação e comunicação (Piscitello & Sgobbi, 2003), que pode ser observada pela alteração das políticas, das sociedades e culturas, como também pelos paradigmas económicos, que por sua vez nos trouxe novos problemas como também novas oportunidades para os negócios. Com a globalização, torna-se essencial que as empresas se tornem mais competitivas. Uma vez que as empresas se encontram em crescimento e que objetivam essa trajetória, só será possível quando as mesmas equacionem o seu percurso internacional. A internacionalização das empresas é assim definida segundo Jones e Coviello (2005), como um processo comportamental sendo adotada como estratégia com o objetivo de criação e troca de valor através da exploração de oportunidades no mercado internacional.

Foi a partir dos anos 70, que o setor nacional do calçado começou o seu processo de expansão gradual, com uma indústria orientada para a produção em massa e a baixo custo, e no caso das exportações de calçado eram subcontratadas aos fabricantes portugueses por empresas internacionais. Com a liberação do comércio internacional com acesso facilitado a um grande mercado veio permitir a deslocação das empresas.

De acordo com o gabinete de estratégia e estudos do Ministério da Economia (GEE, 2020), as exportações portuguesas de calçado à década de 80, foram crescentes tendo atingido 1,7 mil milhões de euros em 2001, tendo vindo a decrescer desde então mantendo-se nos 1,3 mil milhões de euros entre 2005 e 2009.

**Figura 5- Evolução anual das exportações portuguesas de calçado 2000 a 2019 (milhões de euros)**



Fonte: Tema Económico, GEE (2020)

Após o ano de 2009, observa-se uma evolução das exportações atingindo os 2 mil milhões de euros no ano 2017, tendo decrescido para os 1,8 mil milhões de euros em 2019. Face à exportação mundial de calçado entre 2014 e 2019 segundo a tabela 4 temos como principais exportadores de calçado a China com 33,2% das exportações e o Vietname com 16,5% em conjunto têm cerca de metade da exportação mundial. Portugal representa na lista 1,3% das exportações no ano 2019. No total dos principais países exportadores de calçado representam em conjunto 90,5% da exportação mundial do calçado em 2019.

**Tabela 4- Evolução das quotas mundiais dos principais países exportadores de calçado (%) (2014 a 2019)**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
China [1]	42,8	43,1	39,0	36,9	34,4	33,2
Vietname	7,6	9,3	10,3	10,9	11,6	16,5
Itália	8,7	7,9	8,2	8,1	8,5	8,0
Alemanha	4,1	3,8	4,5	5,4	5,9	5,9
Bélgica	3,9	4,1	4,5	4,8	4,9	4,3
França	2,3	2,4	2,6	2,7	2,9	2,9
Indonésia	2,9	3,4	3,5	3,5	3,5	2,9
Países Baixos	2,6	2,5	2,7	2,7	2,9	2,7
Espanha	2,6	2,2	2,3	2,3	2,3	2,1
Índia	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0	1,8
Reino Unido	1,5	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6
Polónia	0,7	0,8	0,9	1,1	1,4	1,6
Portugal	1,8	1,6	1,7	1,6	1,7	1,3
EUA	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	1,1
Roménia	1,3	1,1	1,1	1,1	1,1	0,9
Camboja	0,3	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8
Bangladesh	0,0	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7
Áustria	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7
Brasil	0,9	0,8	0,9	0,9	0,8	0,7
Eslováquia	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7
Peso no Total >>	88,9	90,2	89,8	89,3	89,5	90,5
Por memória:						
PT base INE	1,8	1,6	1,7	1,6	1,6	1,3

[1] Incluindo Hong-Kong e Macau.

Fonte: Tema Económico, GEE (2020)

Segundo o panorama estatístico referente às exportações mundiais de calçado estão fortemente concentradas na Ásia e na Europa com uma quota conjunta de 97,6% em volume e

97% em valor no ano de 2019, a Ásia encontra-se assim como líder no mercado internacional do calçado (APICCAPS, 2020).

Segundo o panorama estatístico da APICCAPS (2020), Portugal teve lugar na lista dos 10 principais exportadores por tipo de produto nomeadamente no calçado impermeável ocupando o 6º lugar com 2,6% em valor e 2,4% em volume das exportações mundiais. No calçado em couro Portugal ocupa a 10ª posição representa 2,4% em volume das exportações mundiais e em termos de valor 3,1%.

**Tabela 5- Top 10 de Países Exportadores de Calçado Impermeável (HS 6401 2019) 2019**

PAÍS	€ (MILHÕES)	QUOTA NO MUNDO	PAIS (MILHÕES)	QUOTA NO MUNDO	PREÇO MÉDIO
CHINA	673	43.7%	108	65.3%	\$6.24
ITÁLIA	112	7.3%	12	6.2%	\$9.23
FRANÇA	74	4.8%	6	2.9%	\$13.38
PAÍSES BAIXOS	52	3.4%	3	1.4%	\$18.96
HONG KONG	47	3.1%	2	1.1%	\$21.65
<b>PORTUGAL</b>	<b>41</b>	<b>2.6%</b>	<b>6</b>	<b>2.4%</b>	<b>\$8.74</b>
CANADÁ	40	2.6%	3	1.4%	\$14.92
ALEMANHA	39	2.5%	3	1.5%	\$13.67
REINO UNIDO	34	2.2%	2	0.8%	\$20.62
BÉLGICA	27	1.8%	1	0.7%	\$21.38

Fonte: Panorama estatístico, APICCAPS (2020)

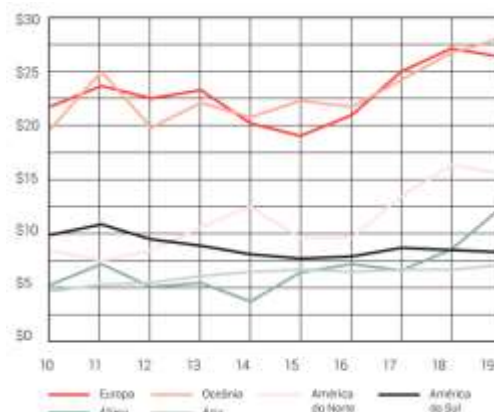
**Tabela 6- Top 10 de Países Exportadores de Calçado de Couro (HS 6403) 2019**

PAÍS	€ (MILHÕES)	QUOTA NO MUNDO	PAIS (MILHÕES)	QUOTA NO MUNDO	PREÇO MÉDIO
CHINA	9 311	36.5%	663	29.9%	\$14.05
ITÁLIA	7 975	34.1%	106	4.8%	\$75.10
VIETNAME	7 118	32.6%	336	15.1%	\$21.22
ALEMANHA	3 821	6.8%	95	4.3%	\$40.14
INDONÉSIA	2 885	5.1%	156	7.1%	\$18.46
FRANÇA	2 187	3.9%	30	1.4%	\$72.02
BÉLGICA	2 054	3.6%	64	2.9%	\$32.27
ÍNDIA	1 886	3.3%	129	5.8%	\$14.65
PAÍSES BAIXOS	1 839	3.3%	45	2.1%	\$40.49
<b>PORTUGAL</b>	<b>1 761</b>	<b>3.1%</b>	<b>54</b>	<b>2.4%</b>	<b>\$32.70</b>

Fonte: Panorama estatístico, APICCAPS (2020)

A evolução do preço médio de exportação mundial reflete alterações devido às diferentes tendências de valor e quantidade. O preço médio de exportação por continente varia entre os 6,93 dólares para a Ásia e os 28,03 dólares para a Oceânia. Através da figura 7 observa-se a alternância pelos valores mais elevados entre a Oceânia e a Europa, e com a África e a Ásia pela disputa de valores mais baixos, temos uma subida de valores para a América do Norte, e

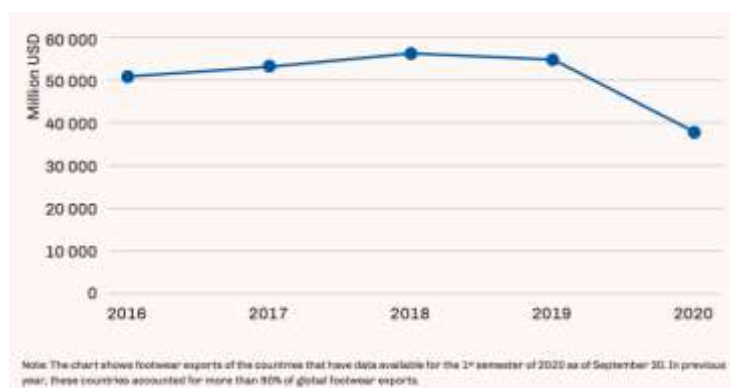
por último a América do Sul tem vindo a diminuir o valor desde 2010 mantendo-se mesmo assim acima do valor da Ásia.



**Figura 6-Preço médio Mundial de exportação por continente (2010-2019)**

Fonte: Panorama estatístico, APICCAPS (2020)

A APICCAPS todos os anos publica “the World Footwear Yearbook”, devido à situação pandémica que o mundo atravessa o COVID-19, analisaram o primeiro semestre de 2020 à data de setembro, apesar de não possuírem os dados de todo o comércio à data, já representam mais de 90% de todo o comércio de calçado, deste modo podemos observar o impacto da pandemia nas exportações de calçado, referente ao primeiro semestre de 2020 a exportação de calçado mundial caiu 31,1% relativamente ao ano anterior. A exportação de calçado português caiu 22,4% no primeiro semestre de 2020. Nos principais mercados de exportação português as exportações entre 2019 e 2020 caíram nomeadamente França (-21,7%), Alemanha (-15,6%), Países Baixos (-21,1%), Espanha (-30,4%) e Dinamarca (-15,4%) (APICCAPS, 2020).



**Figura 7-Exportação de Calçado, 2016-2020 (1º Semestre)**

Fonte: International Footwear Trade, APICCAPS (2020)

Segundo a International Footwear Trade da APICCAPS (2020), as exportações mundiais de calçado caíram no primeiro semestre de 2020. A indústria exportadora de calçado português já sente as consequências da pandemia vigente, que teve um declínio das exportações em 22,4% (Portuguese Shoes, 2020).

### 2.2.2 Principais mercados de exportação do calçado português

De acordo com o GEE (2020), entre 2017 e 2019 os principais destinos das exportações de calçado portuguesas como podemos observar na tabela 7, temos a França (22%), Alemanha (18%), Países baixos (14%), Espanha (9%), e o Reino Unido (6%).

**Tabela 7- Principais mercados de destino do calçado em 2019 Peso de cada destinatário no total (%) referentes a (2017-2019 e Janeiro-Maio 2019-2020)**

Países	2017	2018	2019	Janeiro-Maio	
				2019	2020
França	21,0	20,7	21,6	21,8	22,8
Alemanha	19,1	18,5	18,0	18,7	19,6
Países Baixos	14,0	13,8	13,6	13,6	13,3
Espanha	9,0	9,5	9,1	9,3	8,4
Reino Unido	6,2	6,3	6,2	6,0	5,4
Dinamarca	5,3	5,3	4,9	4,9	5,1
EAU	3,6	3,6	4,7	3,9	4,2
Itália	2,8	2,8	2,7	2,7	2,5
Bélgica	2,4	2,4	2,2	1,9	2,2
Suécia	2,0	2,1	2,1	1,9	2,2
Canadá	1,4	1,6	1,5	1,2	0,9
China	0,7	1,2	1,4	1,5	1,0
Polónia	0,8	1,0	1,2	1,0	1,4
Rússia	1,6	1,4	1,0	0,8	1,1
Sulça	0,8	0,8	0,8	1,0	0,7
% do Total >>	90,6	91,0	91,1	90,1	90,9

Fonte: GEE (2020)

### 2.2.3 Entidades públicas e privadas de apoio à internacionalização do calçado português

Em Portugal existem entidades que visam apoiar as empresas portuguesas no seu processo de internacionalização, como é o caso do Centro tecnológico do calçado de Portugal (CTCP), uma organização sem fins lucrativos fundada pela APICCAPS e dois Institutos do Ministério da Economia sendo o IAPMEI e o INETI com vista promover a formação técnica e tecnológica dos recursos humanos, apoiar tecnologicamente as empresas do cluster do calçado, preparar informações técnicas, realização e dinamização de trabalhos de investigação como ainda promover a qualidade dos produtos e processos industriais, a partir do laboratório de controlo da qualidade que auxilia as empresas no controlo da qualidade do calçado, e monitorização das suas matérias primas, componentes, produtos acabados e processos industriais, dispõe de dois laboratórios um na sede em São João da Madeira e outro em

Felgueiras, promove a competitividade pela diferenciação e inovação dos materiais, processos e produtos.

De entre as áreas temos (i) certificação do produto e normalização, (ii) laboratório, (iii) investigação e desenvolvimento tecnológico, (iv) Gestão industrial, (v) projetos de investimento, (vi) estratégia, marketing e internacionalização, (vii) propriedade industrial, (viii) formação e qualificação, (ix) segurança no trabalho e ambiente, (x) informação e comunicação, e (xi) design, multimédia e software (DGAE, 2017).

Temos ainda a associação Portuguesa dos Industriais de calçado, componentes, artigos de pele e seus sucedâneos (APICCAPS), fundada em 1975, situada no Porto que representa os setores da indústria do calçado, dos componentes de calçado, dos artigos de pele e ainda a indústria do comércio de equipamento para os respetivos setores. Esta tem desenvolvido ao longo dos anos uma intensa atividade de apoio a internacionalização, com a participação em feiras e exposições internacionais, consultadoria, assessorias de comunicação em vários mercados, reforçar e qualificar a comunicação empresarial, e ainda ações de promoção internacional.

A APICCAPS ao longo dos anos tem desenvolvido um programa designado valorização da oferta que tem como objetivo complementar os apoios às empresas para a internacionalização. Esta apresentou no âmbito do Portugal 2020 uma nova candidatura aprovada (2019/2020), com o objetivo de dar continuidade às ações de valorização da oferta, sendo possível as empresas enquadrarem investimentos com catálogos, campanhas de marketing digital, criação de websites, planos de comunicação, registo de marcas, fotografia, plataformas de venda online entre outros (APICCAPS, 2019-2020). A comunicação das empresas é indispensável para o seu sucesso no mercado internacional e para isso a APICCAPS, no seu plano estratégico promove a imagem coletiva do calçado português através de veículos como associações a grandes eventos de moda, editoriais de moda, associação a figuras públicas de prestígio internacional, a Portuguese Shoes TV online, e ainda a presença nas redes sociais, com vista a criar condições favoráveis para que as empresas possam elevar a sua atividade internacionalmente com iniciativas de internacionalizavam ficando assim mais próximos do seu público. A presença de empresas nas feiras internacionais é essencial para a sua promoção, contudo estas podem não ser suficientes para a penetração em certos mercados assim sendo é necessário promover ações de grande intensidade em mercados com bom potencial, a prospeção de novos mercados como também a constituição de redes de apoio no mercado externo (APICCAPS, 2020).

## **2.3 Revisão Teórica da Internacionalização**

Face à globalização económica, uma das estratégias que se manifestou ser mais importante a potenciar o crescimento das empresas foi a internacionalização (Luo et al., 2005; Sapienza et al., 2006). No entanto, o sucesso de um produto no país de origem não garante que o tenha no mercado internacional (Bianchi & Ostale, 2006; Peng, 2009), como também uma estratégia no mercado interno também não é garantida a sua eficácia no mercado externo. Este é um processo complexo e dinâmico derivado da dispersão geográfica dos mercados (Johanson & Wiedersheim- Paul, 1975) como distância geográfica e psíquica.

A Internacionalização reflete assim o interesse para as empresas nos benefícios e das oportunidades que o mercado externo lhes proporciona (Álvarez & Merino, 2010). Sendo a internacionalização uma temática pertinente para as empresas, para se perceber as principais temáticas da mesma, será realizada uma revisão da literatura sobre o processo de internacionalização.

### **2.3.1 Enquadramento Teórico da Internacionalização**

A dinâmica crescente dos mercados a nível global, leva a que as empresas necessitem de se adaptar às constantes mudanças que se fazem sentir, para que estas consigam responder de forma rápida e flexível às exigências do mercado. Torna-se imprescindível que as empresas adotem estratégias de gestão que as façam diversificar através de vantagens competitivas.

O interesse pela economia internacional já vem de há muito tempo, durante o século XVIII e XIX o comércio internacional teve um crescimento no qual teve peso no investimento estrangeiro atingindo montantes significativos. No entanto nos últimos anos temos observado a dimensão e as características que a internacionalização obteve o que faz com que seja importante renovar os conhecimentos do mesmo.

Segundo Mathews (2002), o processo de internacionalização deriva de uma participação gradual das empresas nos mercados internacionais para que seja atingido o progresso que pretendem, este vai de encontro do autor Welford & Prescott (1994), que referem a internacionalização como uma estratégia para o crescimento das empresas. No entanto Calof & Beamish (1995), referem esta como sendo um processo de adaptação das operações da empresa, como a estratégia, e os seus recursos aos ambientes internacionais. Para Ferreira et al., (2011) as empresas têm a necessidade de levar a sua atividade além-fronteiras, procurando assim

alargar a sua atuação ao nível dos mercados como também da gestão da produção, beneficiando assim de economias de escala, aumento do seu poder de mercado e ainda a melhoria da competitividade.

### 2.3.3 Modelo Teórico Baseado nos Recursos da Empresa

Em mercados cada vez mais competitivos as empresas enfrentam vários desafios que as obriga a tomarem decisões estratégicas com vista à criação de vantagem competitiva e a melhores desempenhos, é por isso essencial que as empresas consigam identificar as suas atividades principais com o objetivo de se focarem nos recursos necessários para o seu bom desempenho (Simon et al., 2008). Entramos assim na teoria baseada dos recursos como uma forma de olhar para dentro da empresa e explorar os seus recursos com vista a uma maior competitividade. Foi a partir dos anos 50 que surgiram alicerces para esta teoria, o estudo de Penrose (1959), refere que uma empresa possui um conjunto de recursos que conduzem à vantagem competitiva. Os recursos e as capacidades da empresa são fundamentais para as competências organizacionais. Refere ainda que no processo de produção para além dos recursos, os serviços também são significativos devido a que ao combinar recursos, estes formam novos serviços.

Os recursos são assim os ativos tangíveis e intangíveis a que as empresas recorrem para o desenvolvimento da sua estratégia (Ray, Barney, & Muhanna, 2004), como as capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento que são controlados pela empresa (Barney, 1991). Os recursos como o *know-how* dos colaboradores e a reputação da empresa com relevância para o trabalho em equipa era defendido como recursos inimitáveis para Chamberlin (1993).

No entanto, foram várias as críticas apresentadas ao modelo de Barney (1991), por ser um modelo estático como também não explica como os recursos sendo estes valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, se podem tornar numa vantagem competitiva (Priem & Butler, 2001). Desde modo, foi elaborado um modelo aperfeiçoado, que introduz uma abordagem para perceber como se pode transformar recursos em vantagem competitiva (Peteraf & Barney, 2003), visto que os recursos VRIN (valiosos, raros, insubstituíveis e não imitáveis), geridos por pessoas incapazes de avaliar o benefício dos mesmos e de os aproveitar para seu benefício acabam de ser pouco uteis para as empresas (Katkalo, Pitelis, & Teece, 2010). É neste sentido que surge uma aproximação a teoria baseada nos recursos, sendo este o modelo das capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997), adequado para mercados não estáticos, mas sim com uma vertente mais dinâmica (Barreto, 2010; Eisenhardt & Martim, 2000), em que a

estratégia e a sua adequação são essenciais para a criação de vantagem competitiva. Em contexto dos mercados dinâmicos a vantagem competitiva encontra-se mais do lado das capacidades do que dos recursos devido ao facto de que o valor dos recursos em contexto de mercados dinâmicos tende a se depreciar (Collins & Montgory, 2008). Deste modo as empresas combinam os seus recursos com o conhecimento interno com vista a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Vorhies, Morgan, & Autry, 2009).

Barney (1991), teve um contributo fundamental na visão teórica na internacionalização, este refere que as empresas que possuam e conseguem explorar os seus recursos e capacidades valiosos e raros, difíceis de imitar conseguem atingir a vantagem competitiva e consecutivamente um melhor desempenho quando consigam explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Quando estas implementam uma estratégia de valor acrescentado que não é executada por mais nenhuma empresa, e quando os benefícios da vantagem não possam ser imitados temos uma vantagem competitiva sustentada, sendo este descrito na sequência da visão da vantagem competitiva anteriormente descrita por Porter (1985), em que analisa a competitividade baseado em fatores de produção, infraestruturas, necessidades dos consumidores, fatores de suporte e ainda os fatores de concorrência, assim o sucesso depende da forma como as empresas se organizam e pela forma como competem a nível global.

O foco é assim colocado nos recursos da empresa bem como na forma como esta adquire, organiza e gere estes recursos. Os recursos são assim agrupados em recursos físicos sendo estes a tecnologia, o fabrico, equipamento, matérias-primas, infraestruturas; os recursos financeiros; e os recursos de capital humano como as competências, experiência profissional. Este modelo refere que a expansão para o mercado internacional pode ocorrer quando as empresas possuam recursos suficientes que os permitam superar os custos que advém do início das suas atividades no mercado externo.

#### 2.3.4 Modelo de Internacionalização baseado nos Custos de Transação

A teoria dos custos de transação (TCT), tem origem nos estudos da década de 1930 e 1960 pelos autores, Maranhão et al., (2013) bem como por Commons (1931), Coase (1937) e Williamson (1981, 1985, 1989, 1991).

Como ponto de partida para o modelo, está no foco das relações entre os agentes económicos, a atividade produtiva das empresas, envolve uma diversidade de interações entre os agentes ao longo do tempo construídas através de contratos como elemento-chave para a organização económica regularizando as interações entre os agentes.

Esta teoria, tem como foco os custos de transação como também na internacionalização das atividades, esta refere que as estruturas de gestão devem se encontrar alinhadas às transações para a redução dos custos associados à transação (Williamson, 1994).

São dois os pressupostos comportamentais que sustentam esta teoria sendo estas: (i) a racionalidade limitada dos agentes económicos, que tendem maximizar a satisfação e o lucro que adota a melhor decisão pela falta de conhecimento; e (ii) o oportunismo presente nas ações dos agentes económicos, que pela manipulação de assimetrias de informação dá abertura para ações oportunistas pela informação privilegiada dos agentes e a sua utilização para benefício próprio visando a apropriação de fluxos de lucro (Saes, 2009). Consequentemente, existe a necessidade de ações de monitoramento ou a inclusão de salvaguardas contratuais como modo de restringir assim informações distorcidas (Zylbersztajn, 1995), as partes podem implementar mecanismos de controlo com o objetivo de aumentar a percepção de correção e a equidade na negociação, com vista ao controlo e á realização de negócios seguros e transparentes com custo mais baixo.

Esta teoria refere que a empresa irá internalizar todas as atividades que puder realizar a um custo mais baixo e terceirizar a fornecedores externos que apresentem custos comparativamente mais baixos refletindo a escolha da estrutura mais vantajosa sendo a que irá minimizar os custos de transação. Esta teoria visa compreender as transações económicas e as suas vantagens e entender pelo qual algumas empresas decidem atuar no mercado externo com uma estrutura produtiva, ou se por outro lado optam pela terceirização (Andersen et al., 2014; Hollensen, 2011), os custos serão analisados para ter uma noção se a empresa deverá realizar a sua atividade internamente ou por outro lado comprar a empresas externas partindo de que existem custos de transação além dos custos de produção (Williamson, 1981), estando assim focada nos custos de transações no mercado e nos mecanismos com vista a redução dos mesmos (Coase, 1937; Williamson, 1991). O foco da utilização deste modelo é a minimização dos custos pelo que a empresa irá optar por contratos que reduzam os custos totais.

### 2.3.5 O Modelo da Escola Nórdica de Uppsala

O modelo de internacionalização de Uppsala, proposto pelos investigadores da escola Nórdica de Uppsala, Suécia, foca-se nos processos de internacionalização das empresas através de um modelo de decisão acerca dos mercados como também a altura de se internacionalizar (Johanson & Vahlne, 1977).

De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), referem que as empresas equacionam a sua internacionalização de uma forma gradual e deste modo evitar grandes investimentos iniciais. Das conclusões retiradas do seu estudo, os principais obstáculos para a internacionalização das empresas são a ausência de conhecimento e de recursos que podem ser resolvidos com o conhecimento sobre mercados e operações no estrangeiro. Deste modo, este modelo refere que a internacionalização segue um padrão gradual de crescimento, em que as empresas adquirem conhecimento e assim aumentam o seu envolvimento no mercado, com o aumento de recursos como também estabelecem canais de informação.

De acordo com Johanson & Vahlne (1977), as empresas com vista a sua internacionalização escolhem mercados cuja distância psíquica é mais reduzida, ou seja, escolhem mercados semelhantes ao seu mercado doméstico, evoluindo posteriormente para mercados mais distantes onde a falta de conhecimento é maior como também o risco de investimento. Deste modo a interação entre a aprendizagem e o comprometimento de recursos ditam o seu processo gradual, que, por conseguinte, vai influenciar a forma como se pretendem expandir para outros mercados. Este modelo refere assim que as empresas iniciam a sua internacionalização através de pequenos investimentos em mercados psiquicamente próximos obtendo conhecimento sobre estes e assim ampliam os investimentos bem como expandem as operações para mercados mais distantes, este modelo privilegia o aspeto comportamental, o crescimento gradual pela obtenção de conhecimento e o comprometimento de recursos nos mercados. Assenta assim em conceitos como a vinculação no mercado, as atividades desenvolvidas e decisões de vinculação que se encontram relacionadas com os recursos destinados ao mercado externo, e à dimensão do investimento.

O conhecimento do mercado refere-se ao conhecimento do mercado estrangeiro como ainda das operações, como é o caso do marketing, preferências dos clientes, conhecimentos dos mercados de ambiente de negócio, estrutura de mercado e os padrões culturais. As atividades correntes estão relacionadas com as operações atuais da empresa, com o acumular de experiência e a identificação de oportunidades no mercado externo. As decisões de vinculação, estão relacionadas com a alocação de recursos nas operações no exterior.

Com a experiência no mercado internacional, a distância psíquica sendo esta um conjunto de fatores como a linguagem, a cultura, educação, entre as empresas e os novos mercados externos diminui e com isso permite a exploração de novas oportunidades em outros mercados externos com vista à sua progressão.

De acordo com o modelo, as empresas inicialmente realizavam vendas diretas para um mercado externo, não comprometendo os seus recursos, numa outra fase, a exportação era realizada por um agente, com o conhecimento adquirido numa outra fase consistia na criação de uma subsidiária no mercado externo seguida pela sua produção nesse mercado, minimizando os custos logísticos e barreiras alfandegárias.

No entanto o modelo de Uppsala apresenta algumas limitações, sendo considerado um modelo estático e ignora a dinâmica das empresas no seu processo de internacionalização como também não explica o momento em que se inicia o processo de internacionalização, de acordo com Andersen (1993), o modelo não considera a crescente homogeneização das culturas, padrões, e o fácil acesso à informação derivado da globalização que refutam o conceito de distância psíquica; a única variável explicativa baseia-se no conhecimento da empresa. Anderson (2004) acolhe a perspectiva de Forsgren (1989) em que refere que o modelo apenas é válido para fases iniciais no processo de internacionalização derivado assim da falta de conhecimento do mercado e os recursos como limitação. Não existe prova de que o aumento de conhecimento derive do comportamento internacional das empresas (Andersen, 1993 citado por Andersson, 2004). O modelo apresenta o processo de internacionalização por estágios, no entanto este não explica a realidade das empresas em que poderá haver casos em que o padrão de internacionalização é diferente (Buckley & Chapman, 1997; Daszkiewicz & Wash, 2014). As descon siderações de aspetos como o produto, a indústria, do mercado, da concorrência bem como fatores estratégicos que podem afetar o processo de internacionalização (Melin, 1992; Whitelock, 2002; Góes e Rocha, 2007).

Em resposta às diversas críticas com apoio a evidências empíricas como o papel desempenhado pelas redes de relacionamento no processo de internacionalização, os autores propuseram ajustes ao modelo tendo incorporado o conceito de redes (Johanson & Vahlne, 2009). Deste modo, o processo de internacionalização não depende apenas dos recursos que a empresa detém, como também da influência das redes de relações nas quais estas se inserem, e assim obtêm conhecimento, na construção de confiança e comprometimento, as empresas passam assim não só a aprender através da sua própria experiência como também da interação com empresas dentro da sua rede (Johanson & Vahlne, 2009). De acordo com os mesmos autores, a obtenção de conhecimento passa ainda pela capacidade e estratégia na medida em que as empresas reconhecem as oportunidades, o comprometimento é visto como a posição de rede em que o relacionamento entre as partes é caracterizado por níveis de conhecimento, confiança e comprometimento, podendo adotar diversas estratégias durante o processo de

internacionalização. Mais tarde, Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), referem que os esforços no fortalecimento da posição da empresa dentro da rede de negócios derivado da vertente empreendedora como parte integrante na internacionalização, tendo sido assim acrescentado a vertente empreendedora ao modelo.

### 2.3.6 Paradigma Eclético ou modelo teórico de OLI de Dunning

O Paradigma eclético também designado por modelo teórico de OLI desenvolvida por Dunning em 1977, tem como objetivo explicar o processo de internacionalização das empresas com atividade industrial com base na sua produção para outros mercados.

De acordo com este paradigma, a competitividade internacional é proveniente não só apenas à posse de recursos superiores, como também à intenção e capacidade das empresas se internacionalizarem devido às vantagens resultantes dessa propriedade (Dunning, 1981). De acordo com Dunning (2001), justifica a internacionalização da atividade de uma empresa quando certifica que os mercados externos lhe proporcionam três tipos de vantagens (Ownership-Location-Internalization).

- Propriedade (*ownership*), as vantagens competitivas de propriedade são competências que a empresa possui internamente e que se distinguem da concorrência. São exemplo o controlo dos ativos tangíveis como a tecnologia, os equipamentos, a sua estrutura, como também os ativos intangíveis sendo estes a sua imagem de marca, gestão, inovação, diferenciação, sendo vantagens que proporcionam a empresa um maior controlo dos seus recursos no mercado internacional.
- Localização (*location*), são benefícios que a empresa encontra com a instalação da sua atividade produtiva no mercado externo por advir vantagens superiores à do seu país como a mão de obra mais barata, custos de produção, nível salarial, incentivos governamentais, acesso a infraestruturas, custos alfandegários, matérias-primas, custos de transportes, dimensão do mercado, fatores económicos e políticos.
- Internalização (*Internalization*), é a vantagem que a empresa possui através da capacidade de esta rentabilizar os seus recursos internos em vez de externalizar (licenciar) através de outras empresas estrangeiras de explorarem essa vantagem, minimizando os custos de transação, maior controlo, reduz a incerteza, maior retorno financeiro. A vantagem de internacionalização, baseia-se na abordagem dos custos de transação pois caso a sua internacionalização apresentar custos inferiores do que a sua externalização, uma boa opção será o IDE (Dunning 1993, citado por Sandberd, 2012).

Devido aos custos elevados de produção no mercado externo e as desvantagens inerentes à mesma, torna-se essencial identificar as vantagens que ditam como o investimento no estrangeiro possa ocorrer (Markusen, 1995). De acordo com o tipo de vantagem que a empresa possua em termos de internacionalização para um mercado externo, é possível identificar o melhor modo de penetração nesse mercado (Dias, 2007).

**Figura 8-Paradigma OLI modo de entrada por tipo de vantagem**

Modo de penetração	Vantagens		
	O	L	I
IDE (Investimento Direto)	+	+	+
Exportação	+	-	-
Licenciamento	+	+	-

Fonte: Adaptado de Dunning (1981)

O modelo refere que a empresa deva optar pelo investimento direto (IDE), caso esta apresente as três vantagens nomeadamente de propriedade, localização e internacionalização. No caso de os riscos contratuais no país de destino forem elevados a empresa explora as suas vantagens de propriedade, através do investimento direto em vez de licenciar a parceiros externos. (Andersen et al., 2014). No entanto este modelo apresenta algumas limitações, explica o processo de internacionalização de grandes empresas que, no entanto, já possuem processos de integração vertical nos mercados externos, mas não explica outras formas de cooperação empresarial como em pequenas e médias empresas (Abrantes, 1999). É um modelo considerado redundante na distinção das três vantagens, como também estático relacionado com as inter-relações.

### 2.3.7 A Internacionalização em Redes de Contactos

A teoria das redes de contacto deriva do modelo mais recente de Uppsala, dos autores Johanson & Vahlne (2009), em que houve a substituição do conceito central do compromisso do mercado pelo conceito das redes de negócios. Ao contrário do modelo de Uppsala, o processo de internacionalização não depende da análise de informação, mas sim da construção de redes.

Neste conceito, os mercados são como redes de contactos, em que a empresa penetra em novos mercados através da sua rede de contactos com a cooperação de outras empresas locais ao usufruir dos seus conhecimentos e recursos (Johanson & Vahlne, 2011). As empresas não possuem os recursos necessários para a sua internacionalização, e dependem assim dos recursos que outra empresa possui, como fabricantes, distribuidores e fornecedores, estabelecem deste modo relações estáveis para poder aceder a esses recursos de modo que existam benefícios mútuos (Ojala, 2009). Através da criação da rede de contactos, existe um maior potencial para a vantagem competitiva como também a minimização de custos e riscos, que, por conseguinte, favorecem as oportunidades para a internacionalização como também salvaguardam a sua posição no mercado.

De acordo com Johanson e Mattson (1993, citado por Colaço, 2013), este modelo sugere a criação de redes quer sejam diretas ou indiretas para o aumento do conhecimento sobre os mercados internacionais como também um maior comprometimento com os *stakeholders*<sup>1</sup>. Segundo (Johanson & Mattsson, 1988, citado por Dominginhos, 2000), derivado destas redes as empresas podem levar a sua atividade para o mercado internacional através da (1) extensão internacional nomeadamente através do estabelecimento de redes em outro país; (2) penetração internacional, onde esta desenvolve redes externas onde detém posição; (3) Integração internacional, através de redes que já existem nos países. A teoria analisa ainda os sistemas industriais através dos seus atores, das suas atividades como ainda dos recursos.

O processo de internacionalização é mais complexo e menos estruturado como observado no modelo Uppsala derivado da natureza colaborativa dos modelos de negócio. As vantagens competitivas não apenas dependem dos recursos internos, mas também do relacionamento com outras empresas.

Esta teoria apresenta algumas limitações, como a possibilidade da existência de conflitos de interesse, e não explica a internacionalização de empresas que não possuem redes, como também não refere o impacto do modo de entrada no país (Johanson & Mattsson, 1988; Ojala, 2009). O modelo não explica o caráter das relações uma vez que possa existir um ambiente de incerteza e instabilidade, onde se torna difícil de determinar a fiabilidade das relações (Andersen et al., 2014).

### 2.3.8 Apontamentos Finais sobre Modelos de Internacionalização

O entendimento da explicação sobre a internacionalização, tem sofrido evolução desde a década de 60. Apesar das várias definições, e dos diversos conceitos é evidente o consenso

relativo aos processos e objetivos da internacionalização. Esta reflete o interesse das empresas nas oportunidades e nos benefícios que o mercado externo lhe faculta, como estratégia de crescimento da empresa.

Inicialmente surgem abordagens de perspectiva económica, em que a empresa opta por o modo de entrar no mercado externo ao analisar os custos e riscos associados tendo em conta o mercado e os seus recursos para a obtenção de benefícios como a teoria baseada em recursos baseados nos recursos internos das empresas e na vantagem competitiva, temos também os custos de transação através de mercados competitivos com a minimização dos custos de transação.

Por outro lado, temos a perspectiva comportamental que analisam o processo de internacionalização como uma sequência de etapas com aumento de compromisso de recursos, e ainda a integração da empresa no mercado externo com o acumular de conhecimento adquirido. Temos assim o modelo de Uppsala com a internacionalização pela distância psíquica sendo esta uma internacionalização incremental e ainda a teoria das redes através da rede de contactos da empresa do compromisso.

O paradigma eclético ao contrário dos modelos de internacionalização que se baseiam nas teorias comportamentais, aqui é assumido que as empresas possuem informação perfeita e completa sobre os mercados sendo este um modelo estático, afirma a competitividade internacional não só pela posse de recursos como também da capacidade de internacionalização através de vantagens de propriedade.

Nos últimos anos do século XX devido ao fenómeno da globalização ocorreram grandes transformações que vieram alterar o ambiente de negócios, com mercados mais competitivos, ao avanço tecnológico, que vieram criar novas oportunidades como também ameaças competitivas nos mercados domésticos. Esta aceleração à globalização, veio potenciar a competição na disputa pelo mercado global de empresas de menor porte. Esta veio possibilitar a criação de empresas de alto potencial com a intenção de se tornarem internacionais as chamadas *Born Global*, sendo estas consideradas empresas pequenas ou médias que se encontram nos mercados internacionais virtualmente desde a sua fundação. Este fenómeno veio assim desafiar as teorias tradicionais da internacionalização, sendo que estas ocorrem progressivamente e o conhecimento adquirido gradualmente, no entanto as *born global* são empresas que não seguem as etapas tradicionais da internacionalização sendo que estas à partida já se encontram voltadas para o mercado global.

Este conceito surgiu pela primeira vez em 1993 por Rennie, que descreve um grupo de empresas que nos dois primeiros anos iniciaram as suas exportações em que as vendas externas apresentavam percentagens significativas comprovando-se ser possível ter sucesso no mercado externo sem possuir uma base estabelecida no mercado doméstico. As *Born Global* são assim empresas que operam desde a sua origem em vários mercados não se cingem a um país de cada vez. Estas empresas podem optar por múltiplos e simultaneamente vários modos de entrada (Andersson & Wictor, 2003; Sharma & Blomsterno, 2003), descobrem novas oportunidades, como também adaptam o modo de entrada consoante a necessidade do mercado e do cliente.

De acordo com Persinger et al., (2007), mesmo antes de uma empresa se tornar internacional, é necessário que esta já pense global. Simões e Dominginhos (2001), destacam três características das *born globals*, através do seu modelo que não descarta as curtas distâncias mundiais, a globalização de mercados, padrões de consumo, a existente difusão de centros de inovação tecnológica e a evolução tecnológica, associando o acesso a recursos de conhecimento e de relacionamento como ainda a capacidade empreendedora.

Destacam-se três aspetos fundamentais: o empreendedor, na sua visão de negócio, o seu conhecimento e as suas qualificações, a capacidade de persuasão, da sua vivência, da perceção dos riscos, conhecimento dos mercados internacionais e das suas experiências desenvolvem o interesse na sua internacionalização (Persinger et al., 2007); a rede de contactos, as relações elaboradas no seu processo de internacionalização são indispensáveis, com a facilitação de novas oportunidades, acordos e cooperação, adquirem reputação internacional e existe espaço para a aprendizagem, uma rede bem estruturada permite à empresa *born global* identificar oportunidades de mercado, conselhos, referências de confiança (Zhou et al., 2007), e os recursos humanos especializados na área em que cada empresa atua, cabe assim a empresa apostar na inovação contínua e na partilha de conhecimento.

## **2.4 Principais Variáveis na Internacionalização**

### **2.4.1 Os Motivos para Internacionalizar**

O processo de internacionalização tem por base o desenvolvimento das atividades empresariais em outro país, são vários os motivos que levam as mesmas à sua atividade além-fronteiras, representando assim a possibilidade de uma maior competitividade, e do aumento de economias de escala (Serra et al., 2010). Temos também a necessidade como motivação,

quando uma empresa fornecedora de produtos/serviços responde a encomendas de clientes de outros países, internacionalizando assim as suas operações (Johnson et al., 2006). Destacam-se a vontade do crescimento da empresa, as oportunidades que um novo mercado lhe proporciona e o acesso a novos recursos. Para Teixeira e Diz (2005), referem que as empresas beneficiam de motivação nomeadamente com acesso a recursos mais baratos, maior quota de mercado, obtêm maior retorno sobre o investimento, a resposta a clientes bem como o acesso a competências. Singh et al., (2010), acrescenta que um dos motivos que leva à internacionalização é de superar as desvantagens de operar apenas no seu mercado doméstico, bem como o aumento das ameaças de empresas internacionais no seu mercado.

As motivações podem ter razões internas como a exploração de recursos ou razões externas que estão relacionadas com o mercado, devido ao declínio do seu mercado ou pelos incentivos governamentais (Hollensen, 2004). Pode-se ainda agrupar as motivações em motivações proativas e motivações reativas, tendo resultado em uma estratégia planeada para o seu processo de internacionalização, ou se por outro lado a empresa reage a uma determinada conjuntura no seu mercado (Anil et al., 2016; Hollensen, 2011). As motivações proativas, detêm a vantagem em lucro, de tecnologia, informações, produtos únicos, benefícios fiscais, já em relação às motivações reativas advém das pressões de concorrência, poucas vendas no mercado doméstico bem como a saturação do mercado (Czinkota et al., 1999).

#### 2.4.2 As Vantagens competitivas dinâmicas na internacionalização

Numa época cada vez mais globalizada torna-se essencial que as empresas tenham vantagens competitivas para fazer face à concorrência. Segundo Teece et al., (1997), as empresas devem possuir capacidades dinâmicas sendo esta a capacidade de a empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para acompanhar as mudanças no meio envolvente nomeadamente criar tendências e posição no mercado, sendo esta uma extensão da visão baseada nos recursos (RBV) sendo estes valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis. Ainda segundo Teece et al. (1997) a obtenção da vantagem competitiva em mercados dinâmicos é resultado dos seus processos sendo condicionada pela posição estratégica, como também pelo seu trajeto. No entanto só constituirão uma vantagem competitiva quando englobam um conjunto de rotinas, competências e ativos complementares sendo difíceis de imitar e replicar. A entrada da empresa em novos mercados deriva de esta avaliar o mercado e estudar a empresa a fim de identificar competências ou recursos satisfazendo assim oportunidades de negócio, a estratégia envolve assim uma escolha

deliberada e pensada (Helfat et al., 2007). Para Wang e Ahmed (2007), a base das capacidades dinâmicas deve-se ao desenvolvimento de uma cultura de mudança e resposta ao mercado, como ainda estabelecem os recursos como o elemento principal das capacidades sendo recursos VRIN (valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis), à vantagem competitiva.

As empresas devem saber lidar com a incerteza e as alterações imprevisíveis assim Chakravarthy (1982), refere três formas das empresas interagirem com o exterior sendo (1) de forma defensiva sendo as empresas suscetíveis à mudança no exterior, procuram manter a estabilidade das suas operações, (2) de forma reativa, sendo estas abertas a mudança externa utilizam estratégias de imitação e por último (3) de forma pró-ativa, lidam com as mudanças no meio envolvente sendo capazes de antecipar a mesma desenvolvem assim uma capacidade adaptativa. Esta capacidade é assim a aptidão que a empresa possui de identificar as oportunidades emergentes do mercado (Wang & Ahmed, 2007).

Torna-se ainda importante que as empresas adotem uma capacidade de inovação, com o objetivo de transformar conhecimento e ideias em produtos novos, processos e sistemas (Lawson & Samson, 2001), desenvolvendo assim novas vantagens competitivas. É assim a competência que a empresa tem de desenvolver novos produtos através de uma orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores (Wang & Ahmed, 2007). São inúmeros os fatores que contribuem para que as empresas tenham sucesso sendo fundamental criar vantagens competitivas a partir dos seus recursos e capacidades.

#### 2.4.3 As Barreiras no processo de Internacionalização

Assim como existe estímulos que dissuadem as empresas a levarem as suas atividades para o mercado internacional, por outro lado existe também a possibilidade de ocorrência de obstáculos que levam as empresas a repensarem a sua estratégia devido a custos e riscos no negócio internacional (Li & Nkansah, 2005). Devido aos riscos do processo de internacionalização como também as barreiras existentes nos países de destino que devem ser ultrapassadas. De acordo com a AICEP (2012) existem dois tipos de barreiras sendo referidas as barreiras de natureza quantitativa compostas pelas barreiras tarifárias como os direitos aduaneiros e taxas sobre produtos importados nos mercados de destino e por outro lado, temos as barreiras de natureza qualitativa sendo estas designadas como barreiras técnicas como a documentação, a regulamentação, certificados e licenças, inspeções como outras particularidades específicas do mercado para onde se pretende internacionalizar.

Estas podem ainda ser divididas em barreiras internas e externas (Anil et al., 2016), as internas são referentes à empresa, nomeadamente a sua estratégia bem como a alocação de recursos como a ausência de informação sobre os mercados, a reduzida experiência no mercado externo, dificuldades de comunicação com o mercado estrangeiro como ainda dificuldades de gestão administrativa e logística. Por outra temos as barreiras externas que se encontram relacionadas com o mercado externo como as taxas alfandegárias, cultura do mercado externo, as barreiras legais, falta de estruturas de apoio no mercado internacional, risco mais elevado. As barreiras à internacionalização têm maior incidência para as pequenas e médias empresas (Pinho e Martins, 2010), uma vez que estas possuem menos recursos como também menos vantagens competitivas e consequentemente estão menos pressupostos à internacionalização (Etemad, 2004).

Tem-se como barreiras para a internacionalização das empresas, o fraco conhecimento de idiomas estrangeiros, bem como dos mercados internacionais, a falta de parcerias nos mercados internacionais que consequentemente dificultam o acesso das mesmas ao mercado externo, a falta de recursos humanos qualificados, a baixa capacidade produtiva como ainda o escasso autofinanciamento das empresas (Declercq et al., 2005; Oviatt & McDougall, 2005; Shaw & Darroch, 2004; Etemad, 2004 e Pinho & Martins, 2010).

Pinho e Martins (2010), acrescentam ainda a intensa concorrência internacional no setor, bem como os apoios pouco atrativos e adequados à realidade das empresas. A internacionalização vem assim expor os riscos e incertezas para a possibilidade de exportação da empresa desde modo estes devem ser medidos antes de se avançar com o processo, para que estas consigam identificar as suas competências diferenciadoras, uma boa preparação dos gestores que as levam a terem condições favoráveis e maior probabilidade de superação dos obstáculos bem como motivações para que se inicie o seu processo de internacionalização.

#### 2.4.4 Os Modos de entrada em mercados internacionais

O processo de posicionar uma empresa no mercado internacional, não se separa da sua estratégia empresariais no mercado local, é assim necessário identificá-las primeiramente para avaliar as estratégias de internacionalização. A forma de entrada de como a empresa se pretende expandir deve ser considerada e definida com base em informações sobre a mesma bem como o mercado para onde pretenda ir.

A decisão sobre a escolha do modo de entrada no processo de internacionalização da empresa depende de alguns fatores como (Hitt et al., 1999): a condição competitiva quer no mercado local e externo, a situação económica, legal, cultura, e política do país de destino, como ainda o conjunto de capacidades recursos e competências da mesma.

Uma empresa que se pretenda internacionalizar tem várias opções para que desenvolva as suas atividades ou operações no mercado internacional, através de exportação podendo esta ser de forma direta ou indireta, através de licenciamento ou investimentos diretos (Viana e Hortinha, 2005).

Para uma escolha acertada tem de se ter em conta os fatores internos como as características dos seus produtos, o comprometimento financeiro, bem como externamente a esta o ambiente de negócio, a produção, distribuição entre outros (Hollensen, 2011; Root, 1994).

Os modos de entrada podem assim segundo Hollensen (2011) e ainda por Root (1994), ser agrupados em função da necessidade de investimento em capital próprio.

- Sem investimento: exportação, contratos de licenciamento, *franchising*,
- Com ou sem investimento: alianças estratégicas,
- Com investimento: *joint-ventures*, aquisições e estabelecimento de subsidiárias

**Tabela 8-Formas de entrada no mercado internacional**

Exportação	Direta
	Indireta
Formas contratuais	Licenciamento
	Franchising
	Subcontratação
	Alianças
IDE (Investimento Direto)	Sole Venture ( Filial Detida
	JoinVenture ( Proriedade Partilhada)

Fonte: adaptado de Simões 1997

## **Exportação**

A exportação é assim a realização da venda dos produtos de uma empresa para o mercado externo, este modo é o mais utilizado como estratégia inicial uma vez que possibilita a participação das empresas nos negócios internacionais, como também por exigir poucos investimentos iniciais. As empresas produzem no mercado local e exportam os seus produtos para o mercado externo (Gamble et al., 2013; Osland et al., 2001). Pode-se definir dois tipos de exportação sendo estas a exportação direta e a exportação indireta.

Através da exportação direta, a empresa é responsável pela venda dos seus produtos sem qualquer tipo de intermediário, sendo assim responsáveis pelo stock de vendas, a publicidade e promoção das vendas no mercado de destino, e das suas condições financeiras, tendo assim um controlo das suas exportações, dos seus produtos e a redução de custos. Neste modo a empresa pode ter auxílio de agentes comerciais que negociam em nome da empresa, em que a empresa negocia de forma direta com os seus clientes (Santos, 2005; Ilhéu, 2009).

Já através da exportação indireta a empresa recorre a intermediários internacionais independentes por uma empresa comercial exportadora, ou organizações cooperativas, que ajudam a empresa a entrar no mercado externo (Hessels e Terjesen, 2010), com vista à realização do envio e comercialização dos produtos da empresa para o país de destino (Osland et al., 2001).

De acordo com os autores Viana e Hortinha (2005), este modo permite obter custos mais baixos, menor risco decorrentes da falta de experiência e uma maior flexibilidade, no entanto deste modo o cliente não tem contacto com o produtor e este não obtém conhecimento das operações no mercado internacional. As exportações permitem às empresas a sua independência do seu mercado, exploram economias de escala, alcance de custos de produção mais baixos e produção mais eficiente (Okpara, 2009).

### **Licenciamento**

O licenciamento é uma forma de entrada no mercado internacional que inclui acordos contratuais entre as empresas domésticas (licenciadores), que disponibilizam os seus ativos intangíveis como as patentes, o know-how da produção, marca, ou conceito de negócio a empresas no estrangeiro (licenciados) em troca de royalties ou de outras formas (Root, 1998). Este modo de entrada não requer muito conhecimento acerca do mercado e possibilita uma maior rapidez no processo com menor risco e investimento (Ilhéu, 2009).

Deve-se optar por este modo quando a empresa possui know-how técnico e/ou um produto com patente ou marca, contudo esta não quer utilizar a sua capacidade interna ou mesmo os seus recursos para entrar num mercado externo. Deste modo a empresa não encara riscos, por evitar os custos e riscos de entrar no mercado e obter rendimentos através da empresa licenciada que pode pagar uma taxa inicial e/ou uma percentagem das suas vendas (Gamble et al., 2013; Osland et al., 2001). Uma desvantagem apontada é o risco de a empresa fornecer o seu know-how a empresas estrangeiras e assim perder algum controlo sobre a operação (Gamble et al., 2013).

### **Franchising**

O franchising é um modo de entrada semelhante ao licenciamento, no entanto distingue-se pelo facto de ser uma estrutura em rede que requer relacionamento entre as partes envolvidas (Pedro et al. 2008).

Através deste modo possibilita um crescimento rápido no qual a empresa franchisadora fornece um pacote estandardizado dos seus produtos, serviços de sistemas e de gestão, e a empresa franchisada fornece o seu conhecimento do mercado, capital, e pessoal na gestão (Ghauri e Cateora, 2010). Assim a empresa não encara riscos e custos de entrar num mercado estrangeiro tendo apenas de despender dos seus recursos, suportar e monitorizar as empresas franchisadas (Gamble et al., 2013).

### **Alianças estratégicas (AE)**

Uma aliança estratégica consiste num acordo de colaboração realizado entre duas ou mais empresas com vista a complementar competências para um objetivo comum, ao contrário de uma *Join Venture* estas mantêm-se independentes (Ramos, 2004; Viana & Hortinha, 2005). A aliança entre as empresas pode melhorar substancialmente o desempenho no mercado internacional, uma vez que permite as empresas dividirem os riscos e recursos para a entrada no novo mercado (Welch & Welch, 1996), na obtenção de conhecimento como ainda reduz a incerteza no seu processo.

A vantagem desta para as pequenas e médias empresas caracteriza-se pelo acesso aos recursos do seu parceiro na aquisição de conhecimento relativo ao mercado externo como ainda desenvolver novas capacidades organizacionais e a experiência em novas regiões (Johanson & Vahlne, 1977). Na possibilidade em entrar em mercados fechados, na partilha de riscos. Por outro lado, temos a possibilidade de existir conflitos entre parceiros, o risco do socio se tornar num potencial concorrente derivado da partilha do know-how e de recursos (Serra et al., 2010).

### **Investimentos Diretos no estrangeiro (IDE)**

O investimento direto no mercado internacional, é uma estratégia mais radical em que uma empresa investe diretamente em instalações de linhas de montagem ou fábricas em outro país, com propriedade direta de 100% do capital da empresa, este modo envolve assim maiores recompensas, mas também maiores riscos. A empresa inicia o processo pela compra de parte ou na totalidade de uma empresa existente no país de destino ou através da construção de instalações próprias. Este modo vem possibilitar um maior controlo das suas atividades (Abboushi, 2000), como também sobre o investimento realizado, a empresa é livre de definir a sua estratégia internacional a longo processo (Bradley, 2002; Ilhéu, 2009). Tem um lucro potencialmente elevado, a empresa possui o controlo das suas ações e um maior conhecimento

sobre o mercado evitando quotas e tarifas, por outro lado temos o custo elevado de recursos financeiros, gestão e humanos, como ainda uma maior complexidade na coordenação das operações (Serra et al., 2010).

A entrada no novo mercado pode ser realizada através de joint-venture, sendo este um acordo entre empresas independentes, que traz benefícios para ambas as partes, com a criação de uma nova empresa em que existe a partilha de capital e recursos a fim de criar uma nova entidade no país de destino (Lima e Carvalho, 2006). Estas partilham a gestão, lucros riscos e prejuízos (Teixeira & Diz, 2005). Este modo permite beneficiar do know-how e superar barreiras num novo mercado, como também da tecnologia.

Assim, na escolha do modo de entrada uma empresa pode utilizar diferentes modos de entrada em mais do que um mercado ou mesmo diferentes modos num mesmo mercado-alvo, estando assim relacionadas com a análise de vários fatores relacionados a empresa e ao meio envolvente, como os níveis de investimento, de risco, e do grau de controlo (Hollensen, 2011; Root, 1994).

#### 2.4.5 Estratégias de internacionalização

As empresas que procedem à sua internacionalização, necessitam de enquadrar as suas atividades nos mercados externos, com a adequação às necessidades locais, potenciando as economias de escala e experiência, ao adequar a sua oferta às preferências dos seus clientes em diferentes países vem reforçar o crescimento das vendas, deste modo as empresas podem considerar três opções sendo estas (Adriano Freire, 2020):

**Estratégia de Empresa Multinacional**, em que esta procura desenvolver produtos que sejam adequados às preferências dos seus clientes em diversos mercados, caracteriza-se por ter um elevado grau de adaptação de acordo com as necessidades de cada área geográfica (Serra et al., 2010; Hill, 2013; Teixeira, 2013). Estas empresas têm subsidiárias nos diferentes países com grau de independência entre as mesmas (Silva, 2013).

**Estratégia de Empresa Internacional**, a empresa tem as unidades no mercado externo como ramificações, da estratégia nacional com a transferência de conhecimento para a filial externa. Esta trata as unidades do mercado externo como desdobramentos da sua estratégia nacional.

**Estratégia de Empresa Mundial**, a empresa fabrica os seus produtos e cruza componentes com plataformas em outros países com o objetivo de alcançar a liderança de custo à escala mundial, esta é adequada a setores onde os custos são elevados e não há pressões para

a adaptação dos seus produtos, esta acontece quando os produtos são fabricados no país externo e posteriormente exportadas para todos os países onde a empresa opera.

**Estratégia de Empresa transnacional**, a empresa concilia a redução de custos da sua integração global com as vantagens comerciais da adequação local, deste modo explora as suas competências a escala mundial como também tem em atenção as especificidades de cada mercado. Esta tem uma grande presença internacional e a empresa retira benefícios uma vez que possibilita a exploração de maiores vantagens competitivas. Deste modo as empresas pretendem alcançar a eficiência global como ainda a capacidade de resposta local (Bartlett e Beamish, 2010).

**Tabela 9-Fases de Desenvolvimento internacional**

Características	Fase			
	<b>Doméstica</b>	<b>Internacional</b>	<b>Multinacional</b>	<b>Mundial</b>
Geográfico	Mercado doméstico	Mercado doméstico e um pequeno número de mercado externo	Mercado doméstico e um grande número de mercados externos	Todo o mundo
Modo de entrada	Exportações, licenciamentos	Exportações via agentes distribuidores, franchising	Agentes distribuidores, franchising, investimento direto em joint-venture ou subsidiárias integradas	Agentes distribuidores, franchising, investimento direto via joint-venture ou subsidiárias integradas
Orientação comercial	Clientes domésticos	Clientes domésticos com adaptação para mercado externo	Clientes domésticos e externos	Clientes de cada região
Questões	Tarifas Alfandegárias e diferenças culturais	Tarifas alfandegárias, quotas, diferenças culturais e acesso a canais de distribuição.	Acesso a canais de distribuição, recursos humanos locais, parcerias.	Interligação de fluxos cruzados de produtos, informação, dinheiro e pessoas.

Fonte: Adaptado de American Chamber of Commerce Japan (1991) Trade and Investment in Japan: the Current environment, Tóquio

#### 2.4.6 Estratégia de Marketing internacional

O marketing assume um papel de extrema importância no processo de internacionalização (Knight, 2000; Rundg, 2007). O marketing tem como função preparar a atuação das empresas no mercado internacional na medida em que cada país representa especificidades diversas que representam um desafio na atuação das empresas.

Keegan (2005), define cinco estágios para a evolução do marketing internacional, esta depende do ambiente político, económico, cultural e legal referente aos vários mercados onde a empresa atua sendo estes: Temos primeiramente o marketing doméstico, que se caracteriza pelo mercado local, os seus consumidores e concorrentes locais e recorrem ao marketing-mix preparado para responder ao mercado doméstico no segundo estágio temos o marketing de exportação, que se inicia pela aceitação de encomendas do exterior derivado da saturação do mercado doméstico.

Segundo Viana e Hortinha (2005), a empresa recorre apenas às suas capacidades produtivas e comerciais no seu país não recorre ao marketing no mercado externo, esta apenas aceita as encomendas de clientes no mercado externo.

O terceiro estágio caracteriza-se pelo marketing internacional de extrema importância para as empresas que pretendam a sua atuação no mercado externo, a empresa reconhece a existência de diferenças culturais nos mercados externos e a sua operação nesses mercados é vista de forma independente. Segundo Cateora e Graham (2001), o marketing internacional caracteriza-se pelo desenvolvimento do planeamento, promoção, fixação de preços e direcionar o fluxo de bens e serviços da empresa para os seus consumidores nos diversos países em que se encontra para a obtenção de lucro.

No quarto estágio temos o marketing multinacional, em que temos várias abordagens ao marketing dependendo do mercado onde atua, sendo adaptado o marketing-mix.

Por último o quinto estágio temos o marketing global, adotando uma perspetiva global no desenvolvimento da estratégia de marketing. Deve-se manter a escala global em tecnologia, produção e organização e assim fazer alterações ao nível do produto, comunicação, distribuição e técnicas de vendas (Holt, Quelch & Taylor, 2004). Segundo Kotler e Keller (2006), deve-se procurar a padronização do produto tendo em conta a cultura no mercado. Para Holden (2006), refere que a marca e o produto sejam globais e adaptar o preço, distribuição e comunicação às necessidades locais.

A adaptação ao marketing-mix tem por base uma estratégia de alteração de produto, preço, promoção, distribuição, pessoas, evidências físicas bem como processos nos mercados internacionais adequando-se assim ao mercado onde se pretende penetrar, por outro lado a standardização tem por base uma estratégia comum para todos os elementos no mercado externo (Jain, 1989). A estratégia de standardização é suportada pelo facto de que estamos a ficar mais homogéneos derivado dos avanços tecnológicos e da comunicação (Jain, 1989; Levitt, 1983). A standardização permite que a empresa seja reconhecida pela sua identidade

em todo o mundo, permite que esta desenvolva uma campanha de publicidade única para os diversos mercados onde se insere, diminuindo assim os custos com a mesma (Papavassiliou & Stathakopoulos, 1997) e ainda Levitt (1983, 1986). Por outro lado, a adaptação leva à utilização de estratégias específicas para cada mercado recorrendo assim a adaptação dos elementos do marketing-mix (Ang & Massingham, 2007; Zou, Andrus, & Norvell, 1997). Esta adaptação deriva da dificuldade na utilização de uma estratégia estandardizada e por isso apoiam a adaptação para ir de encontro aos diversos mercados onde se inserem (Thrassou & Vrontis, 2006).

Já os autores Vrontis, Thrassou e Lamprianou (2009) referem que ambos tanto a estandardização e a adaptação encontram-se numa perspetiva de gradação, devido aos custos de adaptação no mercado internacional, a heterogeneidade nos diversos países não permite uma padronização total como ainda existem elevados custos associados à adaptação que não permite uma adaptação sendo utilizada extensivamente (Vrontis, 2005). Para o sucesso das empresas multinacionais é necessário incorporar elementos de ambas a estratégia significa assim padronizar vários elementos do marketing-mix como também adaptar o que seja necessário para satisfazer as necessidades do cliente, sendo que a redução de custos e a complexidade do mercado leva a empresa a ter a consideração a padronização enquanto a orientação da satisfação do cliente pode levar a uma adaptação do produto (Vrontis & Kitchen, 2005; Vrontis & Papasolomou, 2005).

De acordo com Vrontis e Thrassou (2007), são vários os fatores que influenciam a escolha da estratégia a ser adotada (adaptação ou estandardização) dos elementos do marketing-mix sendo estes o produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos. Deste modo referem que o produto é adaptado às necessidades dos clientes, estilo de vida, referente ao preço a nível internacional as empresas estão perante países com realidades económicas diversas (Cateora & Graham, 2001), e deste modo há uma adaptação nomeadamente explicada pelas taxas de câmbio e pelas práticas dos concorrentes nos mercados do destino.

Em termos de distribuição as empresas vão ao encontro de padrões de consumo dos clientes, identificando os canais como também os intermediários mais adequados (Hill, 2007). Segundo Cateora e Graham (2001), o processo de distribuição inclui o manuseamento físico e distribuição das mercadorias, negociações, que vai desde o comprador, pelos intermediários até aos seus clientes finais. Temos alguns aspetos importantes a ter em conta para a escolha dos canais de distribuição sendo as funções dos intermediários, o custo, a disponibilidade no

mercado alvo e o controle, é importante ainda considerar a cobertura geográfica (Vrontis & Thrassou, 2007).

Em termos de adaptação da comunicação é realizada com base nas diferenças do ambiente físico, das exigências legais e normativas, dos comportamentos e motivos de compra por parte dos clientes como ainda das diferenças dos meios de divulgação (Vrontis & Thrassou, 2007). Segundo Kotler e Keller (2006), é necessário fazer um estudo em cada mercado a fim de perceber se há necessidade de adaptação. Para Kotler (2000), é necessário entender o consumidor desde que pretenda comprar um produto até ao ato de o fazer, este comportamento por parte do consumidor pode ser influenciado por fatores pessoais, culturais, sociais e psicológicos, assim torna-se essencial o profissional entender essas componentes para minimizar as barreiras de comunicação.

A adaptação das pessoas como elemento do marketing-mix, refere-se às pessoas que se encontram no setor da exportação se existe alguma adaptação relativamente às capacidades das mesmas. Na adaptação dos processos tem-se o poder de decisão bem como a resposta às especificidades do mercado alvo, as evidências físicas são ainda adaptadas de acordo com as práticas da concorrência locais (Vrontis & Thrassou, 2007).

É ainda importante ter em conta a promoção, observa-se que existem alguns obstáculos na comunicação em mercados externos devido à linguística, cultura, atitudes relativas à publicidade, infraestruturas de média de alguns países pela abundância de oferta que levam as empresas a uma difícil escolha pelo melhor meio cumprindo ainda as regulamentações do país em relação à mesma (Kotabe & Helsen, 2000). Temos assim a publicidade, participação em feiras, a promoção de vendas e os comunicados de imprensa (Cateora & Graham, 2001). Dando especial enfoque para as feiras internacionais como canal de promoção, que dão a possibilidade às empresas de estabelecerem negócios e alcançar potenciais clientes, possibilita novas oportunidades e relações (Viana & Hortinha, 2005; Cateora & Graham, 2001). Estas são assim um importante meio de penetração nos mercados, em que os apoios para a participação nessas feiras pelas entidades governamentais serem importantes para as empresas devido aos custos elevados.

#### 2.4.7 Distância Psíquica e Experiência Internacional

A distância psíquica como foi mencionado anteriormente no modelo de Uppsala no processo de internacionalização as empresas no momento de levar a sua atividade para o mercado externo optariam por mercados similares e com o aumento da experiência e do

conhecimento iniciavam-se em países com maior distância psíquica, sendo esta os fatores que interferem assim no fluxo de informação entre os vários países (Johanson & Valhne, 1977). Esta, encontra-se relacionada com a percepção dos gestores para as barreiras e dificuldades encontradas em comunicar e interpretar a informação do mercado internacional, como também é utilizada para a adaptação das estratégias do marketing, na escolha do modo de internacionalização, como também da performance da empresa (Sousa & Bradley, 2006).

A experiência internacional da empresa deriva da experiência profissional, e das capacidades adquiridas do seu negócio internacional (Sousa & Bradley, 2006). A experiência internacional vai permitir às empresas possuir uma variedade de percepções, que por sua vez vai auxiliar os gestores a lidar com a incerteza das suas operações no mercado internacional (Herrmann & Datta, 2006). Em mercados psiquicamente distantes, existe uma maior incerteza pela falta de informação, deste modo a empresa através da sua experiência nos mercados externos deverá saber controlar de forma mais eficaz a sua entrada no mercado de destino com maior distância cultural (Zhou & Guillén, 2014).

## **2.5 Síntese do Enquadramento Teórico e da Revisão Bibliográfica**

A indústria do calçado português, tem um peso significativo na estrutura das exportações nacionais, sendo esta já considerada um referencia na economia nacional, como ainda uma evolução positiva no consumo interno. No tecido empresarial em Portugal é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas.

O processo de expansão do setor do calçado nacional aconteceu gradualmente a partir dos anos 70 com a sua integração no espaço económico europeu, com o acesso facilitado ao mercado veio permitir a deslocação das empresas bem como a forma como estas concorrem. Deste modo, numa economia em crescente globalização, as empresas vieram apostar na internacionalização através da colocação dos seus produtos no mercado externo, adotando estratégias de inovação e diferenciação para o seu sucesso, tonando-se deste modo mais competitivas.

Através da informação adquirida nos pontos anteriores, foi possível chegar a alguns pontos essenciais dos objetivos propostos neste estudo. Refere-se a importância do setor exportador no contexto das exportações nacionais. Com a crescente globalização, as empresas equacionam as suas estratégias com vista ao mercado internacional.

De seguida apresenta-se trabalhos relevantes de modo a explicar o processo de internacionalização das empresas na indústria de calçado português. Temos o enquadramento

teórico da internacionalização onde sintetiza os modelos de internacionalização mais referenciados em estudos do setor.

De seguida, foram identificadas algumas variáveis importantes para o processo de internacionalização das empresas como: os motivos e as barreiras para a internacionalização, as vantagens competitivas dinâmicas, os modos de entrada nos mercados internacionais, bem como as estratégias de internacionalização e o marketing internacional, por último temos a distância psíquica e a experiência internacional.

A revisão teórica serve assim de base para a fase empírica do estudo sendo apresentada no capítulo seguinte, permitindo deste modo verificar as variáveis relevantes no estudo, identificar os motivos e as barreiras para a internacionalização das empresas, bem como as suas estratégias para o mercado externo. Pretende-se deste modo compreender e enquadrar o processo de internacionalização das empresas do setor da indústria exportadora de calçado português.



### **3. ANÁLISE EMPÍRICA**

#### **3.1 Metodologia da Investigação**

##### **3.1.1 Opções Metodológicas Adotadas**

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada a fim de recolher os dados para a medição das questões de investigação bem como a análise de dados quantitativos com a medição, análise concluindo com a interpretação dos dados.

Este estudo encontra-se assim dividido em duas partes, sendo a primeira o enquadramento do setor da indústria exportadora do calçado português, posteriormente a revisão da literatura onde se encontram os modelos de internacionalização e por último temos a identificação das variáveis mais relevantes para o processo de internacionalização das empresas. Na segunda parte é apresentado o trabalho empírico com um estudo quantitativo com a recolha de dados através de um questionário, em que foram selecionadas empresas produtoras e exportadoras do calçado português. Numa primeira abordagem à escolha das empresas a selecionar, foi feita uma solicitação à base de dados da empresa APICCAPS, uma associação portuguesa dos industriais do calçado, componentes, artigos de pele e seus sucedâneos.

A recolha de dados foi realizada através de correio eletrónico, estando associado uma hiperligação ao questionário no Google Forms (formulários do google).

O estudo teve como objetivo analisar empresas produtoras e exportadoras do setor do calçado português, em que a seleção das mesmas teve como recurso à base de dados da APICCAPS com o código CAE 15201. Foi realizada uma validação com recurso à informação disponível no site da APICCAPS. As empresas foram contactadas através de email e contacto telefónico, de entre cerca de 200 empresas contactadas obteve-se efetivamente 19 respostas ao questionário.

##### **3.1.2 Elaboração do Questionário e Escalas utilizadas no Estudo**

Neste estudo a medição de resultados é obtida através de questionário que segundo Quivy e Campenhoudt (2008) permite questionar uma grande população com um problema de representatividade. Pode-se assim medir ações de uma amostra da população quantificando uma variedade de dados para uma análise quantitativa. Este método, o questionário, permite a recolha de dados, e é o mais adequado para o tipo de pesquisa realizada neste estudo (Sousa et al., 2008). Apresenta ainda algumas vantagens, como permitir a recolha de uma grande quantidade de dados, que uma vez uniformizados, facilita a sua análise. Existem fatores a ter

em conta, por outro lado, nomeadamente a superficialidade das respostas às perguntas padronizadas (Quivy & Campenhoudt, 2008).

O questionário foi desenvolvido tendo por base escalas previamente validadas na literatura, e recorreu-se à utilização de escalas de Likert de cinco pontos para facilitar a compreensão e o auxílio na codificação e análise dos dados (Malhotra, 2006). Ao longo da revisão da literatura e enquadramento teórico obtiveram-se as variáveis em estudo, permitindo configurar um conjunto de questões a fim de as estudar nesta investigação, enquadrando as mesmas com o problema, os objetivos e as variáveis em estudo.

Motivações para a internacionalização: Foi utilizada uma escala previamente validada por Anil et al. (2016), com o objetivo de perceber o motivo pelo qual as empresas pretendem expandir-se para o mercado internacional e se o fazem por motivos internos à empresa, pelas suas vantagens competitivas, por uma estratégia planeada, ou se por outro lado, o fazem por motivos externos à empresa.

	Discordo totalmente		Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5
Motivos que levam à internacionalização da empresa, se considera que as seguintes situações influenciam/fomentam a internacionalização da empresa sendo que a escala varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente)					
a)	A forte competitividade no mercado português obriga-nos a procurar novos mercados no exterior.				
b)	Recebemos pedidos de clientes no exterior, sem serem por nós planeadas e, por isso, exportamos.				
c)	A atividade internacional permite escoar/ otimizar a nossa capacidade de produção.				
d)	O mercado interno em declínio obrigou-nos a procurar novos mercados				
e)	A atividade internacional melhora o crescimento da empresa a longo prazo.				
f)	A atividade internacional rentabiliza oportunidades de marketing e/ou de inovação				
g)	A internacionalização resulta do desejo dos nossos gestores de topo.				
h)	A atividade internacional abre oportunidades para os nossos produtos exclusivos.				
i)	A internacionalização melhora a rentabilidade da empresa a longo prazo.				
j)	A atividade internacional permite a diversificação do risco.				

**Figura 9- Itens de escala Motivos para a Internacionalização**

Fonte: Anil et al., 2016

As vantagens competitivas dinâmicas na internacionalização: Foi utilizada uma escala previamente validada por Kaleka e Morgan (2017), que pretende medir a perceção dos inquiridos relativamente às vantagens competitivas no seu processo de internacionalização, que os destacam da concorrência relativos ao preço, ao serviço, apoio e suporte às vendas no mercado externo bem como do próprio produto.

	Discordo totalmente		Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5
<p>Relativamente às vantagens competitivas na internacionalização da empresa, relativamente ao portefólio de produtos comercializados INTERNACIONALMENTE, indique o seu grau de concordância sendo que a escala varia entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente):</p> <p>a) Os nossos custos de fabrico são muito competitivos, em geral mais baixos que os nossos concorrentes</p> <p>b) Os preços de venda que oferecemos aos nossos clientes internacionais são muito competitivos, em geral mais baixos que os apresentados pelos nossos concorrentes.</p> <p>c) Os nossos prazos de entrega a clientes, desde a encomenda até ao envio efetivo do produto, são em geral baixos e melhores que os praticados pelos nossos concorrentes.</p> <p>d) O suporte técnico e regulamentar que proporcionamos aos nossos clientes internacionais, em geral, superior ao das empresas concorrentes.</p> <p>e) Nos mercados de destino, os consumidores valorizam muito os nossos produtos.</p> <p>f) A acessibilidade dos clientes aos nossos produtos é superior à dos nossos concorrentes.</p> <p>g) Os nossos clientes estão muito satisfeitos com a qualidade global do serviço que prestamos.</p> <p>h) A dimensão da nossa oferta de produtos nos mercados internacionais é, em geral superior à dos nossos concorrentes.</p> <p>i) A qualidade dos nossos produtos é muito elevada, em média superior à oferecida pelos nossos concorrentes.</p> <p>j) O portefólio de produtos que comercializamos no mercado internacional, é predominantemente inovador e exclusivo, o que é uma grande vantagem face aos nossos concorrentes.</p>					

**Figura 10- Itens da escala Vantagens Competitivas**

Fonte: Kaleka e Morgan, 2017

Barreiras à internacionalização: Foi utilizada uma escala validada por Shoham et al. (1995), com vista a perceber as barreiras que as empresas enfrentam, sendo estas relevantes no seu processo de internacionalização, podendo estas ser consideradas internas ou externas à mesma.

	Discordo totalmente		Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5
<p>Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, se considera que as seguintes situações condicionam ou constituem barreiras à atividade internacional, indique o seu grau de CONCORDÂNCIA SENDO que a escala varia entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente):</p> <p>a) Temos dificuldades em receber/obter informações fidedignas dos mercados internacionais.</p> <p>b) Temos problemas no apoio pós-venda e follow-up das vendas nos mercados internacionais.</p> <p>c) A minha empresa ainda tem uma reduzida cultura internacional.</p> <p>d) O negócio internacional tem um nível de risco muito elevado.</p> <p>e) A minha empresa tem dificuldade em gerir a logística até aos mercados de destino.</p> <p>f) Há muitos problemas de comunicação com as filiais.</p> <p>g) As diferenças culturais nos mercados externos são difíceis de gerir e de superar.</p> <p>h) Temos dificuldades em compreender / gerir o ambiente institucional (legal, fiscal) nos mercados externos.</p> <p>i) O estado português oferece um reduzido apoio às iniciativas de internacionalização.</p>					

- j) É difícil gerir as exigências de ordem regulamentar nos mercados de destino.
- k) ) A existência de patentes de produto/ fabrico em vigor nos mercados-alvo impede-nos de comercializar os nossos produtos.
- l) As tarifas alfandegárias impostas por alguns países retiram-nos a competitividade.

**Figura 11-Itens da escala Barreiras à Internacionalização**

Fonte: Shoham., 1995

Os modos de entrada no mercado internacional: Foi utilizada uma escala previamente validada por Oliveira et al., (2018), com vista a perceber por qual dos modos de entrada no mercado externo as empresas teriam mais preferência: sem investimento no país de destino, caracterizado pela exportação de Portugal para o mercado externo, através de agentes locais e por fim, com investimento no país de destino caracterizado por alianças/join ventures ou sucursais / unidades produtivas.

	Discordo totalmente		Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5
Indique de acordo com as seguintes opções, aquelas que utiliza na exportação para mercado internacional.					
a) Gestão a partir do escritório em Portugal (Sem investimento )					
b) Acordos de distribuição com agentes locais (Sem investimento )					
c) Acordos de distribuição com agentes locais; alianças / join-ventures com partilha de investimento.					
d) Sucursais com estrutura comercial e/ ou unidades de produção no país de destino.					

**Figura 12-Itens de escala Modos de Entrada**

Fonte: Oliveira et al., 2018

Definição da estratégica para a internacionalização: foi utilizada uma escala validada por Shoham, Rose e Albaum (1995) para captar a orientação estratégica dos gestores para a internacionalização.

	Discordo totalmente		Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5
Escolha apenas uma das seguintes afirmações, relativamente aos países que mais influenciam e/ou condicionam a definição da estratégia de internacionalização da sua empresa?					
a) O mercado português, o nosso mercado principal.					
b) Criamos uma estratégia específica para cada um dos mercados onde operamos.					
c) Estabelecemos estratégias específicas para determinadas regiões do planeta.					
d) Definimos uma estratégia global, comum para a maioria dos países.					

**Figura 13-Itens da Escala Definição da Estratégica Internacional.**

Fonte: Shoham et al., 1995

Estandarização ou Adaptação dos atributos e benefícios do marketing-mix: foi utilizada uma escala pré validada por Vrontis Thrassou e Lamprinou (2009).

	Estandarização total		Adaptação total		
	1	2	3	4	5
<p>Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, no que diz respeito à estandarização ou na adaptação dos elementos dos atributos/ benefícios no marketing-mix ao mercado de destino, ou seja se os elementos são iguais no ambiente doméstico e no internacional ou se estes são adaptados consoante o mercado de destino. indique o seu grau de CONCORDÂNCIA SENDO que a escala varia entre 1 (Estandarização Total) e 5 (Adaptação Total):</p> <p>a) Variedade da linha de produtos.  b) Design.  c) Características.  d) Qualidade.  e) Embalagem  f) Variedade de cores.  g) Serviços pré-venda.  h) Serviços pós-venda.</p>					

**Figura 14-Itens da escala Estandarização / Adaptação dos atributos e benefícios do Marketing-Mix**

Fonte: Vrontis Thrassou e Lamprinou (2009).

Estandarização ou Adaptação dos preços do marketing-mix: foi utilizada uma escala pré validada por Vrontis Thrassou e Lamprinou (2009), com uma escala de Likert de cinco pontos.

	Estandarização total		Adaptação total		
	1	2	3	4	5
<p>Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, no que diz respeito à estandarização ou na adaptação dos elementos dos atributos/ benefícios no marketing-mix ao mercado de destino, ou seja se os elementos são iguais no ambiente doméstico e no internacional ou se estes são adaptados consoante o mercado de destino. indique o seu grau de CONCORDÂNCIA SENDO que a escala varia entre 1 (Estandarização Total) e 5 (Adaptação Total):</p> <p>a) Nível de preço  b) Lista de preços.  c) Alterações de preço.</p>					

**Figura 15- Itens da escala Estandarização / Adaptação dos preços do Marketing-Mix**

Fonte: Vrontis Thrassou e Lamprinou (2009).

Estandarização ou Adaptação da Distribuição no marketing-mix: foi utilizada uma escala pré validada por Vrontis Thrassou e Lamprianou (2009), com uma escala de Likert de cinco pontos. Esta pretende analisar em como a empresa estandardiza os canais de distribuição que opera no próprio país ou se por outro lado adapta ao meio em que se insere com meios diferentes.

	Estandarização total		Adaptação total		
	1	2	3	4	5
Indique o seu grau de concordância em relação à seguinte afirmação, no que diz respeito à estandardização ou na adaptação dos canais de distribuição no marketing-mix ao mercado de destino, ou seja se os elementos são iguais no ambiente doméstico e no internacional ou se estes são adaptados consoante o mercado de destino. indique o seu grau de CONCORDÂNCIA SENDO que a escala varia entre 1 (Estandarização Total) e 5 (Adaptação Total):					
a) Canais de Distribuição					

**Figura 16- Itens da escala Estandarização / Adaptação da Distribuição do Marketing-Mix**

Fonte: Vrontis Thrassou e Lamprianou (2009).

Estandarização ou Adaptação da Comunicação no marketing-mix: foi utilizada uma escala pré validada por Vrontis Thrassou e Lamprianou (2009), com uma escala de Likert de cinco pontos.

	Estandarização total		Adaptação total		
	1	2	3	4	5
Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, no que diz respeito à estandardização ou na adaptação da Comunicação no marketing-mix ao mercado de destino, ou seja se os elementos são iguais no ambiente doméstico e no internacional ou se estes são adaptados consoante o mercado de destino. indique o seu grau de CONCORDÂNCIA SENDO que a escala varia entre 1 (Estandarização Total) e 5 (Adaptação Total):					
a) Publicidade					
b) Promoção de Vendas					

**Figura 17- Itens da escala Estandarização / Adaptação da Comunicação do Marketing-Mix**

Fonte: Vrontis Thrassou e Lamprianou (2009).

Estandarização ou Adaptação das pessoas no marketing-mix: foi utilizada uma escala pré validada por Vrontis Thrassou e Lamprianou (2009), com uma escala de Likert de cinco

pontos, que mede se as empresas nos mercados de destino adaptam as competências dos seus colaboradores, como o conhecimento do idioma, da cultura do mercado de destino.

	Estandarização total		Adaptação total		
	1	2	3	4	5
Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, no que diz respeito à estandarização ou na adaptação das pessoas no marketing-mix ao mercado de destino, ou seja se os elementos são iguais no ambiente doméstico e no internacional ou se estes são adaptados consoante o mercado de destino. indique o seu grau de CONCORDÂNCIA SENDO que a escala varia entre 1 (Estandarização Total) e 5 (Adaptação Total):					
a) Competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização					

**Figura 18- Itens da escala Estandarização / Adaptação da Pessoas no Marketing-Mix**

Fonte: Vrontis Thrassou e Lamprianou (2009).

Estandarização ou Adaptação das Evidências Físicas no marketing-mix: foi utilizada uma escala pré validada por Vrontis Thrassou e Lamprianou (2009), com uma escala de Likert de cinco pontos. Pretende determinar se as empresas estandarizam ou adaptam o aspeto físico e localização do local de venda, consoante o mercado externo.

	Estandarização total		Adaptação total		
	1	2	3	4	5
Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, no que diz respeito à estandarização ou na adaptação das Evidências Físicas no marketing-mix ao mercado de destino, ou seja se os elementos são iguais no ambiente doméstico e no internacional ou se estes são adaptados consoante o mercado de destino. indique o seu grau de CONCORDÂNCIA SENDO que a escala varia entre 1 (Estandarização Total) e 5 (Adaptação Total):					
a) Estabelecimento em zona Urbana (Ex. Loja)					
b) Estabelecimento em zona Industrial (Ex. Ponto logístico)					
c) Site - Venda Online					

**Figura 19- Itens da escala Estandarização / Adaptação de Evidências Físicas do Marketing-Mix**

Fonte: Vrontis Thrassou e Lamprianou (2009).

Experiência Internacional: Utilizou-se uma escala validada por José et al., (2010), numa escala de likert de cinco pontos, de forma a analisar a experiência internacional por parte das empresas.

	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5
Indique em que medida as seguintes afirmações estão corretas no que respeita à experiência no mercado internacional. Considere 1 como “Discordo Totalmente” e 5 como “Concordo Totalmente”.					
a) A empresa tem uma grande experiência internacional;					
b) A empresa está regularmente envolvida em atividades de exportação					
c) A empresa participa regularmente em comércio internacional, como feiras e missões;					
d) Os produtos e serviços oferecidos pela empresa são bem aceites por clientes no estrangeiro;					
e) A empresa tem uma grande experiência na procura de parceiros no estrangeiro;					
f) A empresa tem uma grande experiência em negociação no estrangeiro					
g) A empresa tem disponíveis funcionários/equipas, a fim de viajar e contactar pessoalmente com clientes e parceiros no estrangeiro;					
h) A gestão reflete continuamente sobre as possibilidades de expandir o negócio internacionalmente;					
i) A gestão discute continuamente possibilidades para expandir o negócio internacionalmente;					
j) A maioria dos concorrentes da empresa é estrangeira.					

**Figura 20- Itens da escala experiência Internacional**

Fonte: José et al., (2010)

A distância psíquica: Utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos validada por Leite et al., (1981), a fim de perceber as diferenças entre o país de origem da empresa e para onde a empresa se pretende expandir.

Esta variável tem como objetivo medir a perceção dos gestores para as diferenças entre o seu país com os países externos onde opera, como as diferenças linguísticas, estilo de vida, culturais, religiosas.

	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5
Indique em que medida as seguintes afirmações estão corretas no que respeita à experiência no mercado internacional. Considere 1 como “Discordo Totalmente” e 5 como “Concordo Totalmente”.					
a) As condições climáticas;					
b) O poder de compra dos clientes;					
c) Estilo de vida;					
d) Os valores culturais, crenças, atitudes e tradições;					
e) Idioma;					
f) Nível de alfabetização e educação.					

**Figura 21- Itens da escala Distância psíquica**

Fonte: Leite et al., (1981)

Desempenho das exportações: Para medir o desempenho das exportações das empresas no mercado internacional, utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos validada por Okpara

(2009), a fim de entender se o mercado internacional é rentável para o negócio, se este gera um grande volume de vendas que leva à satisfação do seu desempenho nos mercados externos.

	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5
Indique em que medida as seguintes afirmações estão corretas no que respeita à experiência no mercado internacional. Considere 1 como “Discordo Totalmente” e 5 como “Concordo Totalmente”.					
a) O nosso mercado de exportação tem sido muito lucrativo/rentável.					
b) O nosso mercado de exportação tem gerado um grande volume de vendas.					
c) Conseguimos um rápido crescimento das nossas atividades de exportação nos últimos três anos.					
d) Expandimos as nossas operações nos últimos três anos.					
e) Em geral, o desempenho da nossa empresa tem sido muito satisfatório.					

**Figura 22-Itens da escala Desempenho das Exportações**

Fonte: Okpara, 2009

Foram ainda incluídas variáveis de controlo como, início de atividade e início de atividade exportadora, o contributo do desempenho da exportação, o número de colaboradores inseridos na área da exportação, e o número total de colaboradores a fim de completar a caracterização do setor exportador de calçado português.

A tabela 11, apresenta um sumário das variáveis, das escalas utilizadas para medição das mesmas, itens e respetivas referências bibliográficas.

**Tabela 10- Tabela de variáveis, itens e escalas utilizadas**

Variável	Itens	Significado	Escala Utilizada
<b>Motivações para a Internacionalização</b> Anil et al., (2016)	10	Identifica os motivos que levam a empresa à internacionalização.	Ordinal Likert 1 a 5
<b>Vantagens Competitivas</b> Kaleka & Morgan, (2017)	10	Identifica as vantagens competitivas e a sua importância para a atividade internacional da empresa.	Ordinal Likert 1 a 5
<b>Barreiras à internacionalização</b> Shoham et al., (1995)	12	Identifica as principais barreiras e obstáculos à Internacionalização.	Ordinal Likert 1 a 5
<b>Modos de Entrada no mercado Internacional</b> Oliveira et al., (2018)	4	Modos de entrada no mercado externo: Sem investimento de capital (exportação e licenciamento) ou com investimento de capital (Join Ventures; investimento direto)	Ordinal Likert 1 a 5

<b>Orientação Estratégica para a Internacionalização</b> Shoham et al., (1995)	4	Perceber a capacidade de visão dos gestores da empresa para o mercado internacional no caso de replicarem a estratégia local.	Ordinal Likert 1 a 5
<b>Estandarização/Adaptação dos Atributos e Benefícios</b> Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, (2009)	8	Avalia se a empresa estandardiza ou adapta os atributos dos seus produtos no mercado de destino quanto ao design, as características.	Ordinal Likert 1 a 5
<b>Estandarização/Adaptação dos preços</b> Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, (2009)	3	Avaliar se existe uma adaptação ao nível de preços no mercado de destino.	Ordinal Likert 1 a 5
<b>Estandarização/Adaptação da Distribuição</b> Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, (2009)	1	Esta visa perceber se a empresa utiliza os mesmos canais de distribuição do eu mercado ou se recorre a outros meios.	Ordinal Likert 1 a 5 1= Estandarização Total 5= Adaptação Total
<b>Estandarização/Adaptação da Comunicação</b> Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, (2009)	2	Publicidade Promoção de vendas	Ordinal Likert 1 a 5 1= Estandarização Total 5= Adaptação Total
<b>Estandarização/Adaptação das pessoas</b> Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, (2009)	1	Competências dos Colaboradores envolvidos na internacionalização da empresa, como o conhecimento, a cultura, o idioma.	Ordinal Likert 1 a 5 1= Estandarização Total 5= Adaptação Total
<b>Estandarização/Adaptação da Evidências Físicas</b> Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, (2009)	2	Estabelecimento em zona como uma loja física.  Site- Vendas Online	Ordinal Likert 1 a 5 1= Estandarização Total 5= Adaptação Total
<b>Experiência Internacional da Empresa</b> José et al., (2010)	10	Avalia a experiência internacional da empresa.	Ordinal Likert 1 a 5
<b>Distância Psíquica</b> Leite et al., (1981)	6	Mede as diferenças entre o país de origem e o país de destino das exportações.	Ordinal Likert 1 a 5

<b>Desempenho das Exportações</b> Okpara (2009)	5	Perceber o sucesso das exportações para as empresas.	Ordinal Likert 1 a 5
--	---	--	-------------------------

Fonte: Elaboração própria

### 3.1.3 Consistência Interna e Confiabilidade das Escalas Utilizadas

As escalas utilizadas no questionário, foram previamente validadas na literatura científica, no entanto, efetuou-se ainda uma análise de confiabilidade ao questionário para comprovar a consistência interna do mesmo.

O cálculo do alfa de Cronbach permite analisar a consistência interna de um questionário e a correlação a obter entre a escala utilizada e outras escalas do mesmo universo com igual número de itens medindo as mesmas características. Também permite confirmar a consistência interna de um conjunto de itens dentro de uma variável (Pestana e Gageiro; 2005). O Alfa varia entre 0 e 1, em que um valor superior a 0,8 tem boa consistência. Caso este se encontre inferior a 0,6 indica que existem correlações inadmissíveis. Deste modo, quanto maior o valor do Alfa de Cronbach, maior será a consistência interna da escala. Assim, os valores podem ser interpretados segundo a tabela 12.

Consistência da escala	valores do alfa de Cronbach
Muito boa	$\alpha > 0,9$
Boa	$0,8 < \alpha < 0,9$
Razoável	$0,7 < \alpha < 0,8$
Fraca	$0,6 < \alpha < 0,7$
Inadmissível	$\alpha < 0,6$

Fonte: Pestana e Gageiro, 2005

Procedeu-se ao cálculo do alfa de Cronbach às escalas em estudo, verifica-se que os valores mais baixos correspondem à escala dos motivos de internacionalização, e à distância psíquica, com um valor de alfa fraco de (0,6). Os restantes valores variam entre 0,7 e 0,9 comprovando a confiabilidade do modelo.

**Tabela 12. Consistência interna do questionário.**

Dimensões	Itens	$\alpha$ Cronbach	Consistência interna
Motivos de internacionalização	10	0,629	Fraca
Vantagens Competitivas dinâmicas	10	0,766	Razoável
Barreiras Internacionalização	12	0,849	Boa
Estandardização/Adaptação Marketing	18	0,965	Muito Boa
Experiência Internacional	10	0,775	Razoável
Distância Psíquica	6	0,699	Fraca
Desempenho Exportação	5	0,799	Razoável
Questionário completo	73	0,887	Boa

Fonte: Elaboração própria

Foi calculado o alfa de Cronbach na totalidade do questionário com o objetivo de calcular a consistência interna do mesmo em que se obteve um valor de  $\alpha=0,887$  tendo sido considerado, com uma boa consistência interna.

Verificou-se que nenhum item, sendo eliminado, melhoraria significativamente a confiabilidade da escala. Tem-se, portanto, que o questionário tem uma consistência interna boa.

### 3.1.4 Universo da Investigação e Processo de Amostragem

Neste ponto, são definidos conceitos nomeadamente a população em estudo, o processo de amostragem a dimensão da amostra a ser estudada, bem como a seleção dos elementos fundamentais para a recolha de informação a ser analisada.

Através da base de dados de empresas associadas à APICCAPS e disponibilizada pela mesma, foram selecionadas empresas do setor do calçado (200 empresas). Após o envio de inúmeros emails e contactos telefónicos, apenas foi possível obter uma amostra de 19 empresas. Talvez devido à situação pandémica do COVID-19 que atravessamos, muitas empresas tiveram a sua atividade suspensa ou no retorno à sua atividade, o que dificultou imenso a obtenção de respostas a este questionário.

### 3.1.5 Pré-teste e Processo de Tratamento e Recolha de Dados

Antes de se proceder à entrega do questionário, foi realizado um pré-teste em duas empresas, de forma a perceber se as questões são compreendidas pelos inquiridos, tendo sido verificado que as questões eram bem entendidas pelos mesmos. Posteriormente, as empresas foram contactadas através de email, onde consta uma explicação desta investigação, bem como o link de acesso ao questionário. Após o envio do email, procedeu-se ainda aos diversos contactos telefónicos. O tratamento dos dados retirados dos questionários foi realizado com recurso ao IBM<sup>®</sup> SPSS<sup>®</sup> 25 e MS Excel<sup>®</sup> 2018, de acordo com a aplicabilidade validada para estes fins.

### 3.2 Análise Descritiva

Na tabela 15, pode-se observar um resumo da análise descritiva das variáveis em estudo.

**Tabela 13-Estatística Descritiva para as Variáveis do Estudo.**

	Média	Mediana	Moda	Percentis		
				25	50	75
Escala Motivos Agregada	3,88	4,00	4	3,56	4,00	4,22
Escala Vantagens Agregada	3,51	3,40	3 <sup>a</sup>	3,10	3,40	3,70
Escala Barreiras Agregada	2,51	2,67	2 <sup>a</sup>	2,00	2,67	3,00
Escala "Adaptação. Estandarização" Agregada	3,58	3,83	4	2,89	3,83	4,67
Escala Experiência Internacional Agregada	4,17	4,10	4	3,80	4,10	4,60
Escala Distancia Psíquica Agregada	3,61	3,50	4	3,33	3,50	3,83
Escala Desempenho Exportação Agregada	3,73	3,80	3 <sup>a</sup>	3,40	3,80	4,00
Há quantos anos a empresa iniciou atividade	3,42	4,00	4	3,00	4,00	4,00
Há quantos anos a empresa iniciou a sua atividade exportadora	3,37	4,00	4	3,00	4,00	4,00
Atualmente a empresa exporta para quantos países	2,26	2,00	2	2,00	2,00	3,00
Modelo que a empresa mais utilizou na internacionalização	1,37	1,00	1	1,00	1,00	2,00

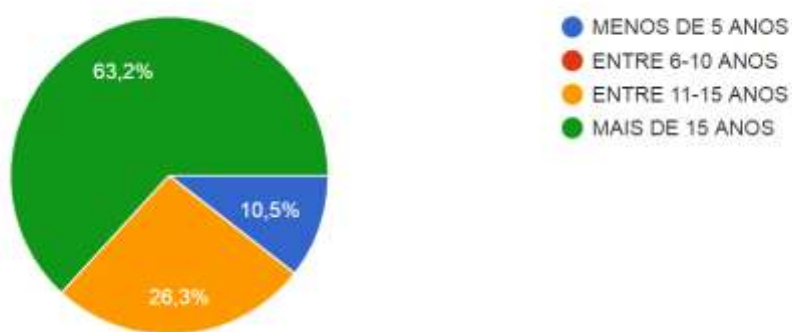
Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam e/ou condicionam a definição da estratégia de internacionalização	3,37	4,00	4	2,00	4,00	4,00
Número total de colaboradores	76,37	70,00	70	43,00	70,00	125,00
Número de pessoas alocadas à área de exportação	16,63	4,00	4	3,00	4,00	10,00

a. Há várias modas. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.1 Caracterização da Amostra

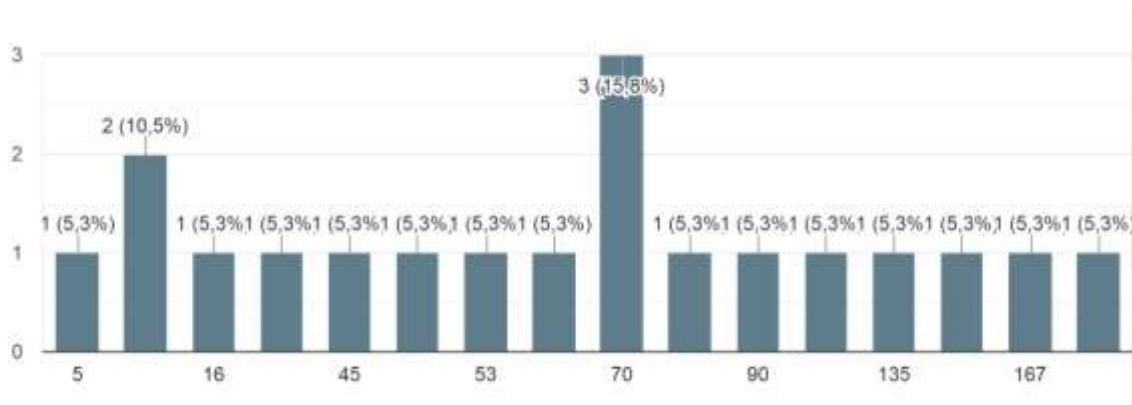
Dos inquiridos e como podemos observar pelos resultados obtidos na figura 27, relativamente ao início de atividade da empresa, temos que cerca de 10,5% das empresas iniciaram atividade há menos de 5 anos, cerca de 26,3% iniciou a sua atividade entre 11 e 15 anos ao passo que a maioria das empresas correspondendo a cerca de 63,2% iniciaram há mais de 15 anos a sua atividade.



**Figura 23-Início de atividade da empresa**

Fonte: Elaboração própria

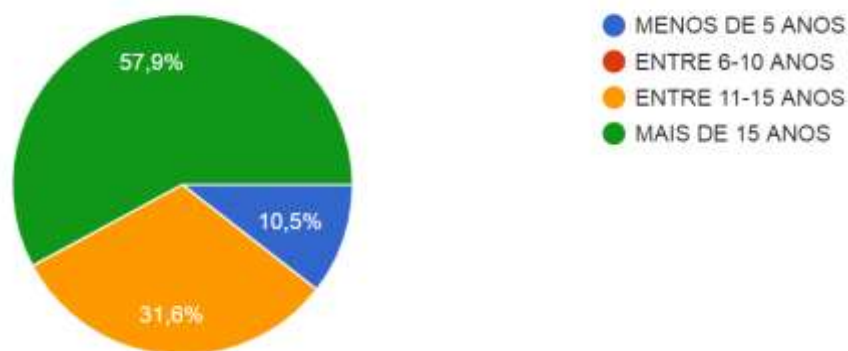
Das empresas inquiridas temos que empregam entre 5 e 190 colaboradores, com uma média de 70 colaboradores.



**Figura 24-Número total de colaboradores**

Fonte: Elaboração própria

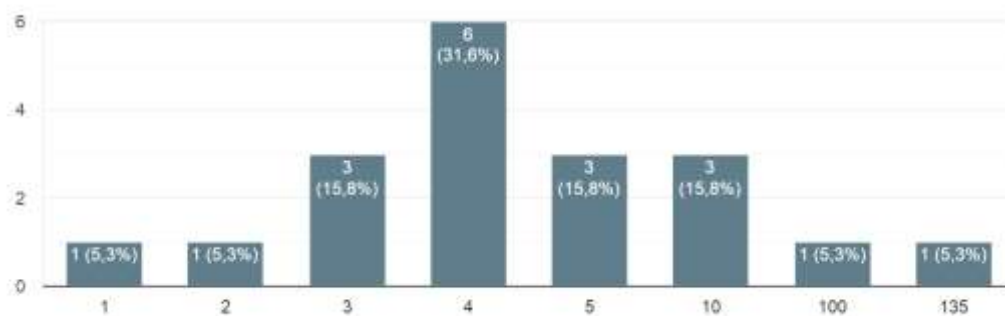
A amostra reforça a adequabilidade deste estudo, uma vez que todos os inquiridos praticam atividade internacional. Como consta na figura 29, tendo por base o início da atividade exportadora por parte das empresas inquiridas, temos uma percentagem de 10,5% das empresas com início de atividade internacional há menos de 5 anos, 31,6% das empresas com início de atividade exportadora entre 11 e 15 anos ao passo que, existe uma maioria de empresas correspondente a 57,9% com o seu início de atividade internacional há mais de 15 anos. Estes dados reforçam a ideia de que a indústria do setor do calçado tem uma visão exportadora.



**Figura 25-Início de atividade exportadora**

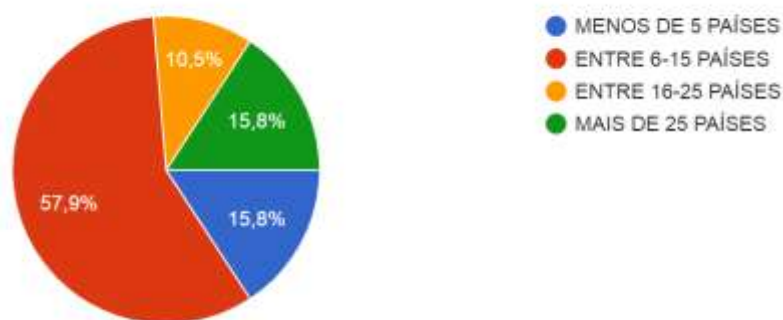
Fonte: Elaboração própria

Como consta na figura 30, a nossa população em estudo varia com empresas que têm de 1 a 135 colaboradores alocados à área da exportação, e deste modo temos uma média de 4 pessoas que se encontram no setor de internacionalização das empresas.



**Figura 26-Número de pessoas alocadas à exportação**  
Fonte: Elaboração própria

Através da figura 31, pode-se referir que das empresas deste estudo 10,5% exportam entre 16 e 25 países, 15,8% das empresas exporta para menos de 5 países sendo equivalente em percentagem também para empresas que exportam para mais de 25 países. Destaca-se uma maioria das empresas representando 57,9% que se internacionalizam entre 6 e 15 países.



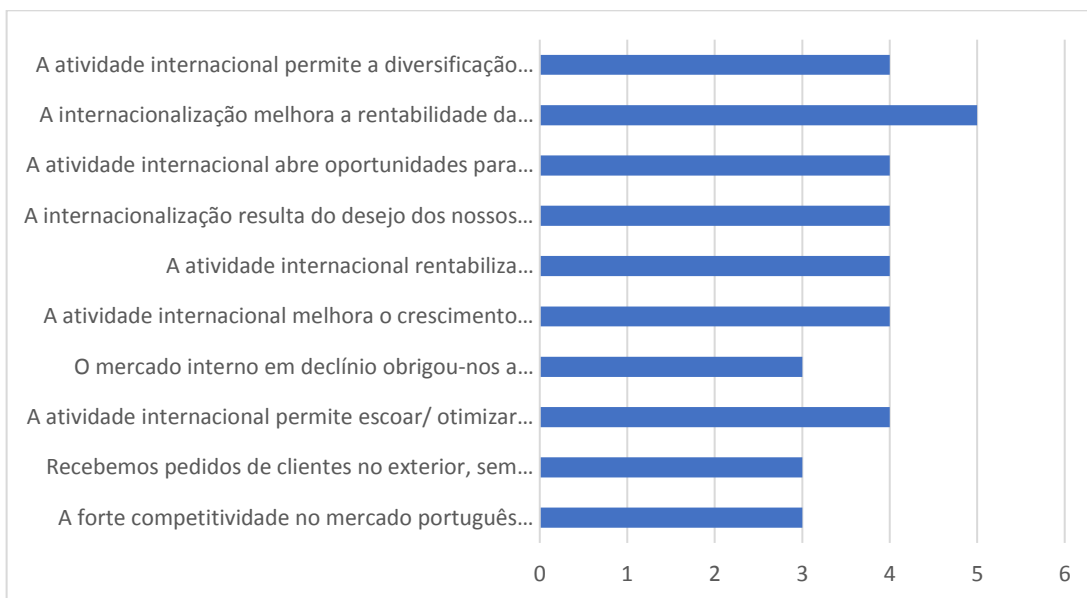
**Figura 27-Países de Internacionalização**  
Fonte: Elaboração própria

### 3.2.2 Análise Descritiva das Principais Variáveis do Estudo

#### 3.2.2.1 Motivos para a Internacionalização

Através da análise da variável motivos da internacionalização pretende-se compreender o que leva as empresas do setor do calçado à sua internacionalização. Deste modo refere-se que cerca de 63,16% das empresas concorda que a atividade internacional permite escoar e otimizar a capacidade de produção. Das empresas uma percentagem de 94,74% afirma que a atividade internacional melhora o crescimento da empresa a longo prazo. A maioria dos inquiridos refere ainda que a atividade internacional permite rentabilizar oportunidades de marketing e inovação. Dos inquiridos uma maioria as empresas sendo representado por 84,21% referem ainda as oportunidades para novos produtos exclusivos, apesar do risco que existe para as empresas ao

levarem as suas atividades para o mercado externo tem-se ainda cerca de 73,69% das empresas referem que a internacionalização resulta do desejo da gestão de topo.



**Figura 28-Valores de mediana por item das escalas Motivos para internacionalização.**

Através das respetivas medianas por item retira-se que as empresas referem a internacionalização para a melhoria da rentabilidade da empresa a longo prazo (mediana=5), bem como uma valorização geral de todos os itens, por outro lado foi dado menor destaque ao mercado interno em declínio, a pedidos de clientes provenientes do exterior como ainda a competitividade do mercado português (mediana=3).

### 3.2.2.2 Vantagens competitivas da internacionalização

Ao realizar a análise das vantagens competitivas na internacionalização, pretende-se entender se as empresas inquiridas consideram estar a gerar vantagens competitivas ao estarem presentes no mercado internacional, nomeadamente a nível dos produtos, custos, preços, suporte técnico, qualidade do serviço bem como o portefólio de produtos.

**Tabela 14-Valores de mediana por item das escalas vantagens para internacionalização.**

	N		Mediana
	Válido	Omisso	
Os nossos custos de fabrico são muito competitivos, em geral mais baixos que os nossos concorrentes	19	0	2,00

Os preços de venda que oferecemos aos nossos clientes internacionais são muito competitivos, em geral mais baixos que os apresentados pelos nossos concorrentes.	19	0	3,00
Os nossos prazos de entrega a clientes, desde a encomenda até ao envio efetivo do produto, são em geral baixos e melhores que os praticados pelos nossos concorrentes.	19	0	4,00
O suporte técnico e regulamentar que proporcionamos aos nossos clientes internacionais, em geral, é superior ao das empresas concorrentes.	19	0	4,00
Nos mercados de destino, os consumidores valorizam muito os nossos produtos	19	0	4,00
A acessibilidade dos clientes aos nossos produtos é superior à dos nossos concorrentes	19	0	3,00
Os nossos clientes estão muito satisfeitos com a qualidade global do serviço que prestamos	19	0	4,00
A dimensão da nossa oferta de produtos nos mercados internacionais é, em geral superior à dos nossos concorrentes	19	0	3,00
A qualidade dos nossos produtos é muito elevada, em média superior à oferecida pelos nossos concorrentes	19	0	4,00
O portefólio de produtos que comercializamos no mercado internacional, é predominantemente inovador e exclusivo, o que é uma grande vantagem face aos nossos concorrentes.	19	0	4,00

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a análise da tabela 17 que representa os valores de mediana por item das vantagens competitivas, ao observar cada item pode-se retirar que existe uma tendência que destaca vantagens competitivas relacionadas com os prazos de entrega, o suporte técnico, a valorização dos produtos, a qualidade global do serviço prestado, bem como o portefólio de produtos inovador (mediana=4). No entanto, não se obtém destaque a nível dos custos de fabrico (mediana=2), preços de venda bem como ao nível da dimensão da oferta e a acessibilidade aos produtos (mediana=3). De acordo com Helfat et al., (2007), para a entrada das empresas em novos mercados é necessário realizar uma avaliação do mercado e estudar a empresa, com o objetivo de identificar competências e recursos bem como as oportunidades de negócio.

### 3.2.2.3 Barreiras para a internacionalização

A variável barreiras para a internacionalização permite perceber quais as barreiras com que as empresas do setor do calçado se separam ao se pretenderem internacionalizar, que são identificadas na tabela 18. Na análise a cada uma das questões realizadas aos inquiridos, é referido que a barreira mais evidenciada são as tarifas alfandegárias impostas pelos países (mediana=4), que deste modo vai de acordo com a AICEP (2012), em que refere as barreiras tarifárias como os direitos aduaneiros e taxas sobre produtos nos mercados de destino como barreira para a internacionalização.

Por outro lado, não parecem existirem problemas tanto a nível da cultura internacional da empresa, bem como ao nível de riscos do negócio internacional. As empresas não apresentam dificuldades em gerir a logística nos mercados de destino nem na comunicação com as filiais, sendo fácil gerir as diferenças culturais. Não existem problemas ainda ao nível da gestão do ambiente institucional, bem como as patentes existentes não parecem produzir barreiras à comercialização dos produtos das empresas (mediana=2).

**Tabela 15-Barreiras à internacionalização**

	N		Mediana
	Válido	Omisso	
Temos dificuldades em receber / obter informações fidedignas dos mercados internacionais	19	0	3,00
Temos problemas no apoio pós-venda e follow-up das vendas nos mercados internacionais	19	0	3,00
A minha empresa ainda tem uma reduzida cultura internacional	19	0	2,00
O negócio internacional tem um nível de risco muito elevado	19	0	2,00
A minha empresa tem dificuldade em gerir a logística até aos mercados de destino	19	0	2,00
Há muitos problemas de comunicação com as filiais	19	0	2,00
As diferenças culturais nos mercados externos são difíceis de gerir e de superar	19	0	2,00
Temos dificuldades em compreender / gerir o ambiente institucional (legal, fiscal) nos mercados externos	19	0	2,00
O estado português oferece um reduzido apoio às iniciativas de internacionalização	19	0	3,00
É difícil gerir as exigências de ordem regulamentar nos mercados de destino	19	0	3,00
A existência de patentes de produto/ fabrico em vigor nos mercados-alvo impede-nos de comercializar os nossos produtos	19	0	2,00

As tarifas alfandegárias impostas por alguns países retiram-nos a competitividade	19	0	4,00
---	----	---	------

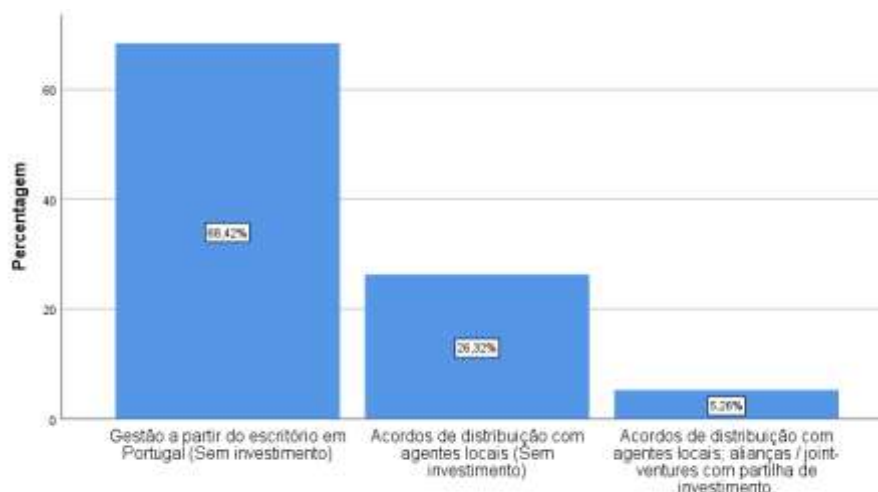
Fonte: Elaboração própria

#### 3.2.2.4 Os modos de entrada no mercado internacional

Tendo em conta os modos de entrada no mercado internacional, pode-se retirar que as empresas recorrem a diversos modos de entrada dependendo da oportunidade que cada mercado alvo lhe oferece. No entanto temos uma preferência pelo modelo de gestão a partir do escritório em Portugal (sem investimento) sendo representado por 68,42%, ao passo que 26,32% preferem acordos de distribuição com agentes locais (sem investimento) e ainda 5,26% optam por acordos de distribuição com agentes locais; alianças/join-ventures com partilha de investimento. Através da nossa revisão bibliográfica retiramos que a exportação é a estratégia mais utilizada para a participação das empresas nos negócios internacionais, pelo facto de exigirem poucos investimentos iniciais. Produzindo deste modo no mercado local com exportação para o mercado externo (Gamble et al., 2013; Osland et al., 2001), as empresas possuem controlo total das suas exportações sem qualquer tipo de intermediário (Santos, 2005; Ilhéu, 2009).

As empresas podem ainda optar por utilizar intermediários que auxiliam o seu negócio no mercado externo (Hessels & Terjesen, 2010), este modo permite obter custos mais baixos como um risco menor derivado da falta de experiência (Viana & Hortinha, 2005).

Temos ainda com uma percentagem de 5,26% os acordos de distribuição com agentes locais; alianças; Join-venture com partilha de investimento. Este modo permite a disponibilização de ativos como patentes, *know-how* da produção, marca, conceito de negócio a empresas no estrangeiro (Root, 1998), este modo permite evitar custos e riscos de entrar no mercado internacional, e deste modo obter rendimentos através da empresa licenciada (Gamble et al., 2013; Osland et al., 2001). As empresas obtêm vantagens como, o acesso a recursos do parceiro, no desenvolvimento de novas capacidades e experiência em novos mercados (Johanson & Vahlne, 1977).

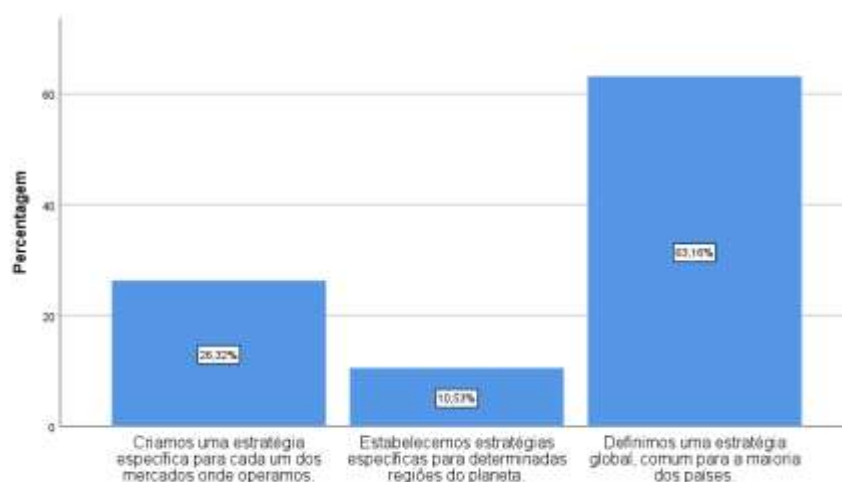


**Figura 29-Modo de entrada mais utilizado**

Fonte: Elaboração própria

### 3.2.2.5 Definição da estratégia de internacionalização

A análise desta variável permite perceber qual a estratégia que as empresas utilizam para os diversos mercados de destino, com base na figura 34, retiramos que as empresas inquiridas dão preferência a uma estratégia global para a maioria dos países, sendo esta representada por 63,16%, (mediana=4; moda=4), enquanto que 26,32% das empresas criam uma estratégia específica para cada um dos mercados onde operam, por fim 10,53% estabelecem apenas estratégias específicas para determinadas regiões.



**Figura 30-Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam e/ou condicionam a definição da estratégia de Internacionalização**

Fonte: Elaboração própria

Através da figura 35 podemos apurar que, das empresas que criam uma estratégia específica para cada um dos mercados onde operam, 40% utilizam o modo de entrada sem investimento e 60% com investimento. No modelo em que as empresas estabelecem estratégias específicas para determinadas regiões do planeta, resultou uma percentagem igual de 50%, quer sem investimento ou com investimento. Relativamente à definição de uma estratégia global comum à maioria dos países, 83,3% optam pelo modelo sem investimento e 16,7% com investimento.

		Modelo Internacionalização Dicotómica			
		Sem Investimento	Com Investimento	Total	
Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam e/ou condicionam a definição da estratégia de internacionalização	Criamos uma estratégia específica para cada um dos mercados onde operamos.	Contagem	2	3	5
		Contagem Esperada	3,4	1,6	5,0
		% em Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam e/ou condicionam a definição da estratégia de internacionalização	40,0%	60,0%	100,0%
	Estabelecemos estratégias específicas para determinadas regiões do planeta.	Contagem	1	1	2
		Contagem Esperada	1,4	,6	2,0
		% em Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam e/ou condicionam a definição da estratégia de internacionalização	50,0%	50,0%	100,0%
	Definimos uma estratégia global, comum para a maioria dos países.	Contagem	10	2	12
		Contagem Esperada	8,2	3,8	12,0
		% em Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam e/ou condicionam a definição da estratégia de internacionalização	83,3%	16,7%	100,0%
Total	Contagem	13	6	19	
	Contagem Esperada	13,0	6,0	19,0	
	% em Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam e/ou condicionam a definição da estratégia de internacionalização	68,4%	31,6%	100,0%	

**Figura 31-Estratégia de internacionalização e modelo de internacionalização**

Fonte: Elaboração própria

Através da figura 36 podemos ver que das empresas que criam uma estratégia específica para cada um dos mercados, 80% utilizados entre 6 e 15 países, 20% para mais de 25 países. Na estratégia específica estabelecida para determinadas regiões do planeta, 50% utilizados para menos de 5 países, e 50% entre 6 e 25 países. Em relação à definição de uma estratégia global comum à maioria dos países, temos 16,7% para menos de 5 países, 58,3% entre 6 e 15 países, 8,3% entre 16 e 25 países e por fim 16,7% para mais de 25 países.

		Atualmente a empresa exporta para quantos países					
		Menos de 5 países	Entre 5 e 15 países	entre 16 e 25 países	Mais de 25 países	Total	
Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam a definição da estratégia de internacionalização	Criamos uma estratégia específica para cada um dos mercados onde operamos	Contagem:	0	4	0	1	5
		Contagem Esperada:	.9	2,6	.5	.8	5,0
		% em Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam a definição da estratégia de internacionalização	0,0%	80,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	Estabelecemos estratégias específicas para determinadas regiões do planeta	Contagem:	1	0	1	0	2
		Contagem Esperada:	3	1,2	.2	.3	2,0
		% em Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam a definição da estratégia de internacionalização	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	Definimos uma estratégia global, comum para a maioria dos países	Contagem:	2	7	1	2	12
		Contagem Esperada:	1,9	6,9	1,3	1,9	12,0
		% em Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam a definição da estratégia de internacionalização	16,7%	58,3%	8,3%	16,7%	100,0%
Total	Contagem:	3	11	2	3	19	
	Contagem Esperada:	3,0	11,0	2,0	3,0	19,0	
	% em Relativamente aos países/estratégias que mais influenciam a definição da estratégia de internacionalização	15,8%	57,9%	10,5%	15,8%	100,0%	

**Figura 32-Estratégias de internacionalização e número de países de exportação**  
Fonte: Elaboração própria

### 3.2.2.6 Estratégia de Marketing Internacional

O estudo da variável da estratégia de marketing internacional, pretende estudar os elementos do marketing, nomeadamente, se estes são iguais quer no ambiente doméstico quer no internacional, ou se por outro lado existe alguma adaptação aos mesmos consoante o mercado de destino. Deste modo, através da tabela 19, apuramos que, existe uma adaptação total ao nível da variedade de cores e da embalagem (mediana=5), existe alguma adaptação ao nível de diversos itens (mediana=4), e referente ao preço, estabelecimento em zona urbana ou industrial, existe um misto quer de standardização e adaptação ao nível dos mesmos (mediana=3).

**Tabela 16-Estratégia de Marketing Internacional**

	N		Mediana	Moda	Erro Desvio
	Válido	Omisso			
Variedade da linha de produtos	19	0	4,00	5	1,500
Design	19	0	4,00	5	1,475
Características	19	0	4,00	5	1,286
Qualidade	19	0	4,00	5	1,645
Embalagem	19	0	5,00	5	1,619
Variedade de cores	19	0	5,00	5	1,471

Serviços pré-venda	19	0	4,00	5	1,504
Serviços pós-venda	19	0	4,00	5	1,593
Nível de preço	19	0	3,00	3 <sup>a</sup>	1,349
Lista de preços	19	0	4,00	5	1,327
Alteração de preço	19	0	4,00	5	1,300
Canais de distribuição	19	0	4,00	5	1,250
Publicidade	19	0	4,00	3 <sup>a</sup>	1,212
Promoção de vendas	19	0	4,00	3 <sup>a</sup>	1,250
Competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização	19	0	4,00	3 <sup>a</sup>	1,068
Estabelecimento em zona Urbana	19	0	3,00	3	1,344
Estabelecimento em zona Industrial	19	0	3,00	3	1,344
Site - Venda Online	19	0	4,00	3 <sup>a</sup>	1,389

a. Há várias modas. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria

Como se referiu anteriormente neste estudo, a adaptação leva a utilização de estratégias específicas para cada mercado, recorrendo deste modo a adaptação dos diversos elementos do marketing-mix (Ang & Massingham, 2007). Devido ao facto de existir uma certa dificuldade na utilização de uma estratégia estandardizada, as empresas optam pela adaptação para ir de encontro aos mercados onde se inserem (Vrontis & Thrassou, 2006). No entanto, a heterogeneidade nos diversos países, não permite uma padronização total devido aos elevados custos associados à adaptação, deste modo não é utilizada exclusivamente a adaptação (Vrontis,2005). Assim, incorpora-se elementos de ambas as estratégias, opta-se por padronizar certos elementos, e adaptar o que seja necessário (Vrontis & Kitchen, 2005), que vai de encontro aos resultados obtidos neste estudo.

### 3.2.2.7 Experiência Internacional

O estudo da variável da experiência internacional pretende estudar a experiência que as empresas inquiridas possuem através da sua atividade internacional. Os dados retirados do estudo verificam que as empresas possuem uma grande experiência internacional bem como estão envolvidas em atividades de exportação (mediana=5). Existe uma concordância ao nível de todos os itens da escala (mediana=4), quer isto dizer que todas as empresas inquiridas neste estudo, têm grande experiência em mercados internacionais, estando presentes em feiras, bem

como na procura de parceiros no mercado externo, encontrando-se em permanentes negociações com o estrangeiro. Sendo que a maioria da concorrência da empresa é estrangeira, a gestão reflete e discute continuamente a possibilidade de expandir o negócio internacionalmente. A experiência que as empresas possuem devem-se à experiência que estas possuem do mercado internacional, bem como das capacidades adquiridas através do negócio internacional (Sousa & Bradley, 2006). Deste modo as empresas adquirem percepções que vão ajudar com a incerteza das operações no mercado externo (Herrmann & Datta, 2006).

**Tabela 17-Experiência Internacional**

	N		Mediana	Moda	Desvio Padrão
	Válido	Omisso			
A empresa tem uma grande experiência internacional	19	0	5,00	5	,692
A empresa está regularmente envolvida em atividades de exportação	19	0	5,00	5	,478
A empresa participa regularmente em comércio internacional, como feiras e missões	19	0	4,00	5	1,177
Os produtos e serviços oferecidos pela empresa são bem aceites por clientes no estrangeiro	19	0	5,00	5	,513
A empresa tem uma grande experiência na procura de parceiros no estrangeiro	19	0	4,00	4	,848
A empresa tem uma grande experiência em negociação no estrangeiro	19	0	4,00	4	,918
A empresa tem disponíveis funcionários/equipas, a fim de viajar e contactar pessoalmente com clientes e parceiros no estrangeiro	19	0	4,00	4	,875
A gestão reflete continuamente sobre as possibilidades de expandir o negócio internacionalmente	19	0	4,00	4 <sup>a</sup>	,733
A gestão discute continuamente possibilidades para expandir o negócio internacionalmente	19	0	4,00	4	,806
A maioria dos concorrentes da empresa é estrangeira	19	0	4,00	4	1,204

a. Há várias modas. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria

### 3.2.2.8 Distância Psíquica

O estudo da distância psíquica pretende estudar a percepção que os elementos têm na sensação de distância psíquica nas empresas em relação ao mercado internacional. Deste modo como se pode observar na tabela 22, as empresas inquiridas referem existir distância psíquica em relação ao poder de compra dos clientes, ao estilo de vida, como também aos valores culturais, crenças, atitudes e tradições (mediana=4), por outro lado não existe uma opinião concreta relativo às condições climáticas, idioma e nível de alfabetização e educação (mediana=3).

Estes dados vão de encontro aos autores Johanson e Valhne (1977), que referem através do modelo de Uppsala que a distância psíquica se encontra associada ao grau de internacionalização. Em mercados culturalmente distantes existe uma maior incerteza pela falta de informação, pelo que as empresas deverão através da sua experiência dos mercados externos, encontrar a forma mais eficaz para se penetrar em mercados culturalmente distantes (Zhou & Guillén, 2014).

**Tabela 18-Distância Psíquica**

	N		Mediana	Moda	Desvio padrão
	Válido	Omisso			
As condições climáticas	19	0	3,00	3	1,068
O poder de compra dos clientes	19	0	4,00	4	,501
Estilo de vida	19	0	4,00	4	,621
Os valores culturais, crenças, atitudes e tradições	19	0	4,00	3 <sup>a</sup>	,769
Idioma	19	0	3,00	3	,905
Nível de alfabetização e educação	19	0	3,00	3	,976

a. Há várias modas. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria

### 3.2.2.9 Desempenho das exportações

O desempenho das exportações pretende estudar o desempenho que as exportações têm nas empresas em relação ao mercado internacional, através da tabela 23, pode-se observar que as empresas possuem um bom desempenho das exportações relativamente à maioria dos itens, sendo que, o mercado tem sido lucrativo para as mesmas. O mercado de exportação gera grandes volumes de vendas, relativos aos últimos 3 anos as empresas conseguiram um rápido crescimento, no geral o desempenho das empresas tem sido muito satisfatório (mediana=4).

**Tabela 19-Desempenho das exportações**

	N		Mediana	Modo	Erro Desvio
	Válido	Omisso			
O nosso mercado de exportação tem sido muito lucrativo / rentável	19	0	4,00	4	,733
O nosso mercado de exportação tem gerado um grande volume de vendas	19	0	4,00	4	,658
Conseguimos um rápido crescimento das nossas atividades de exportação nos últimos três anos	19	0	4,00	4	,692
Expandimos as nossas operações nos últimos três anos	19	0	3,00	3	,933
Em geral, o desempenho da nossa empresa tem sido muito satisfatório	19	0	4,00	4	,501

Fonte: Elaboração própria

### **3.3 Associações e Dependências entre as principais variáveis do estudo**

A análise de testes estatísticos tem como objetivo perceber se existem ou não associações entre as variáveis do universo em estudo (Martins, 2011). Com isto pretende-se ver se existem associações, dependências e correlações entre as variáveis em estudo, com o objetivo de analisar os dados do questionário, e a partir deste retirar conclusões esperadas às questões em estudo.

Foram definidas duas hipóteses para cada teste sendo que H0: não existem associações entre as variáveis testadas; a hipótese a testar H1: existem associações entre as variáveis testadas. Todos os testes que efetuámos e que discriminamos nos pontos seguintes foram efetuados com o nível de significância de 5%.

#### **3.3.1 Estudo das Correlações entre as Variáveis do Estudo**

Para avaliar se duas ou mais variáveis possuem relação entre si, foram realizados testes de correlação. Quando se pretende estudar possíveis relações entre variáveis ordinais, o coeficiente de correlação de *Spearman* é o mais adequado, deste modo foi utilizado para estudar possíveis relações entre as variáveis com as respetivas características (Martins, 2011).

**Tabela 20-Resultados dos testes de correlação de Spearman.**

			Correlações								
			Número total de colaboradores	Número de pessoas alocadas à área de exportação	Escala Motivos Agregada	Escala Vantagens Agregada	Escala Barreiras Agregada	Escala "Adapt. Externas" Agregada	Escala Experiência Internacional Agregada	Escala Distância Psíquica Agregada	Escala Desempenho Agregada
Número total de colaboradores	Coefficiente de Correlação	1,000	,743*	,023	,342	-,223	,388	,573*	,411	,588*	
	Sig. (2 extremidades)		,000	,026	,152	,368	,103	,010	,091	,011	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
Número de pessoas alocadas à área de exportação	Coefficiente de Correlação	,743*	1,000	,090	,338	-,127	,252	,320	,447	,581*	
	Sig. (2 extremidades)	,000		,714	,157	,603	,289	,182	,055	,014	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
Escala Motivos Agregada	Coefficiente de Correlação	,023	,090	1,000	,292	-,350	,304	,380	,158	,592**	
	Sig. (2 extremidades)	,928	,714		,278	,142	,387	,130	,518	,001	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
Escala Vantagens Agregada	Coefficiente de Correlação	,342	,338	,292	1,000	-,583**	,604**	,228	,455	,487*	
	Sig. (2 extremidades)	,152	,157	,279		,009	,006	,348	,005	,034	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
Escala Barreiras Agregada	Coefficiente de Correlação	-,223	-,127	-,350	-,583**	1,000	-,225	-,467*	-,099	-,322	
	Sig. (2 extremidades)	,358	,603	,142	,009		,365	,044	,697	,179	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
Escala "Adapt. Externas" Agregada	Coefficiente de Correlação	,388	,252	,304	,604**	-,225	1,000	,521*	,191	,215	
	Sig. (2 extremidades)	,103	,289	,387	,006	,365		,022	,435	,376	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
Escala Experiência Internacional Agregada	Coefficiente de Correlação	,573*	,320	,380	,228	-,467*	,521*	1,000	,000	,443	
	Sig. (2 extremidades)	,018	,182	,130	,348	,044	,022		,999	,057	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
Escala Distância Psíquica Agregada	Coefficiente de Correlação	,411	,447	,158	,455	-,099	,191	,000	1,000	,316	
	Sig. (2 extremidades)	,001	,055	,518	,058	,887	,435	,999		,188	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
Escala Desempenho Agregada	Coefficiente de Correlação	,588*	,581*	,592**	,487*	-,322	,215	,443	,316	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,011	,014	,001	,034	,179	,378	,057	,188		
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Os testes de correlação permitem deste modo identificar várias associações com elevada intensidade. Uma vez que o valor da probabilidade  $p < 0,05$ , permite rejeitar a hipótese nula  $H_0$  e aceitar a hipótese alternativa  $H_1$  nas variáveis que se descrevem seguidamente e deste modo confirmar a existência de associações entre as variáveis.

### 3.3.1.1 Barreiras no processo de Internacionalização

A variável barreiras no processo de internacionalização foi previamente validada na revisão bibliográfica por ser importante no estudo, sendo considerada como impactante no processo de internacionalização das empresas. Deste modo, observa-se uma correlação negativa forte entre as barreiras e as vantagens competitivas ( $r_s = -0,583$ ;  $p < 0,05$ ), bem como, entre as barreiras e a experiência internacional da empresa com ( $r_s = -0,467$ ;  $p < 0,05$ ) uma correlação negativa forte entre as variáveis em estudo. Deste modo, as empresas que possuam vantagens competitivas, bem como experiência internacional, são menos propícias a terem barreiras que dificultem a sua internacionalização. Como referido anteriormente, as empresas possuem vantagens competitivas de suporte técnico, prazos de entrega, a qualidade do serviço, e

portefólio de produtos inovador, bem como as empresas encontram-se envolvidas em atividades de exportação, participam em feiras, encontra-se em permanente contacto com o estrangeiro, o que faz com que tenham uma boa experiência internacional e por isso possuem menos barreiras para o seu processo de internacionalização, neste estudo observamos que as empresas apontam como barreira principal as tarifas alfandegárias impostas pelos países.

### 3.3.1.2 Estratégia de Marketing Internacional

Esta variável é importante a fim de perceber o impacto que a estratégia de marketing, tem em relação à standardização e na adaptação dos elementos do marketing e perceber se existem vantagens para as empresas. Existe uma correlação positiva forte ( $r_s=0,521$ ;  $p<0,05$ ) entre a estratégia de marketing internacional e a experiência internacional. Como se referiu anteriormente, as empresas em estudo encontram-se regularmente envolvidas em atividades de exportação bem como na procura de parceiros no estrangeiro, como ainda os produtos oferecidos pelas empresas são bem recebidos pelos clientes nos diversos mercados, a experiência internacional das empresas deriva das capacidades que adquirem através do seu negócio nos mercados internacionais, que por sua vez, vai permitir lidar com as incertezas do mercado (Herrmann & Datta, 2006), e assim definir estratégias adequadas com vista à sua internacionalização.

Através da experiência que estas têm dos mercados, permite que escolham a melhor estratégia, nomeadamente, em termos de standardização e/ou adaptação dos elementos do marketing internacional, que como podemos averiguar anteriormente existe uma adaptação ao nível de vários elementos, como também a junção das duas estratégias quer ao nível de standardizar alguns elementos e adaptar outros.

Pode-se observar uma correlação positiva forte entre a estratégia de marketing internacional com as vantagens competitivas ( $r_s=0,604$ ;  $p<0,05$ ). Como referimos anteriormente neste estudo, as empresas retiram vantagens competitivas para o seu sucesso internacional. Segundo Helfat et al., (2007), para a obtenção da vantagem competitiva, as empresas devem possuir competências e ativos difíceis de imitar ou replicar, realizar uma avaliação do mercado, bem como identificar competências e recursos para a obtenção de oportunidades de negócio. Sendo ainda importante a adoção da inovação com o objetivo de transformar o conhecimento e ideias em novos produtos e sistemas (Lawson & Samson, 2001). Posto isto, este estudo vai de encontro a que as empresas inquiridas retiram vantagens competitivas, nomeadamente, relacionadas com os prazos de entrega, sendo estes mais baixos

que os praticados pela concorrência, o suporte técnico, a qualidade dos produtos, a qualidade global do serviço, bem como os seus produtos inovadores.

As empresas tendo um conhecimento dos mercados, e possuir vantagens competitivas, são capazes de definir estratégias adequadas ao nível dos elementos do marketing nos países para onde se pretendem expandir.

### 3.3.1.3 Desempenho das exportações

Ao nível da variável do desempenho das exportações retirou-se através deste estudo que o mercado de exportação tem sido muito lucrativo para as empresas, e deste modo gerar grandes volumes de vendas, conseguindo um rápido crescimento das suas atividades, em modo geral o desempenho das empresas revela-se ser satisfatório. Ao relacionar as variáveis percebe-se existir uma correlação entre esta variável e o número de colaboradores, bem como os que se encontram associados à área da exportação correspondendo a ( $r_s=0,568$ ;  $p<0,05$ ) e ( $r_s=0,551$ ;  $p<0,05$ ) respetivamente. Os colaboradores das empresas são um ativo importante pois contribuem positivamente para o desempenho das exportações para o mercado externo, bem como no desenvolvimento da empresa.

Observa-se uma correlação positiva forte ao nível do desempenho das exportações com os motivos que levam à internacionalização das empresas ( $r_s=0,692$ ;  $p<0,05$ ), deste modo, as empresas referem que a atividade internacional permite escoar e otimizar a capacidade de produção, rentabiliza oportunidades de marketing e inovação abrindo oportunidades para produtos exclusivos, melhorando a rentabilidade da empresa e convergindo positivamente para o desempenho das exportações das empresas, em que geram grandes volumes de vendas, e obtêm um rápido crescimento, de um modo geral o desempenho das mesmas tem sido muito satisfatório.

Pode-se referir ainda que as vantagens competitivas, como referidas anteriormente, que as empresas possuem, relacionam-se positivamente com o desempenho das exportações ( $r_s=0,487$ ;  $p<0,05$ ).

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este estudo, pretende identificar quais os fatores determinantes no processo de internacionalização das empresas do setor exportador do calçado português, bem como as suas estratégias com vista à sua internacionalização. Pretende-se perceber ainda quais os motivos que levam as empresas a optarem por expandir a sua atividade para outros mercados, e qual o modo que as empresas mais utilizam para o fazer. Com o intuito de perceber ao nível da estratégia de marketing, perceber se é realizado algum tipo de adaptação para os mercados de destino. E deste modo, identificar o processo que mais contribui para o aumento da internacionalização do setor.

O setor da indústria exportadora de calçado português encontra-se vocacionada para o mercado internacional, sendo que, a maioria das empresas cerca de 63,2% iniciou a sua atividade há mais de 15 anos, 26,3% entre 11 e 15 anos e em menos de 5 anos corresponde a 10,5%, deste modo, tem-se uma amostra variada com empresas com mais e menos anos de existência.

Destas empresas a maioria, exporta há mais de 15 anos cerca de 57,9% , cerca de 31,6% teve o seu início de exportação entre 11 e 15 anos e 10,5% há menos de 5 anos. As empresas inquiridas empregam entre 5 e 190 colaboradores com uma média de 70 colaboradores, estando dedicados à área da exportação entre 1 e 135 pessoas com uma média de 4 pessoas dedicadas a mesma.

Os inquiridos encontram-se envolvidos em atividades de exportação quer com poucos ou mais anos de atividade, e empregam entre 1 e 135 colaboradores direcionados à área da exportação, com uma média de 4 pessoas.

As empresas apresentam como motivos para a sua internacionalização o facto de esta abrir oportunidades para escoar/otimizar a capacidade de produção, com vista ao crescimento da empresa, oportunidades de marketing e inovação, das oportunidades para novos produtos exclusivos, e deste modo, os gestores apresentam o desejo de internacionalizar.

No entanto existem barreiras que deste modo, dificultam a entrada das empresas no mercado internacional. Identifica-se como barreira principal as tarifas alfandegarias impostas pelos países como também refere o autor Anil et al., (2016). Segundo os autores Declercq et al., (2005); Oviatt e McDougall (2005); Shaw e Darroch (2004); Etemad (2004); Pinho e Martins (2010), referem barreiras como o fraco conhecimento de idiomas, o fraco conhecimento dos mercados internacionais, e a falta de parcerias, que é corroborado neste estudo pois as

empresas têm conhecimento dos mercados bem como experiência internacional, pode-se referir ainda a contante procura de parecias com os mercados internacionais.

Existe uma correlação forte negativa entre as barreiras para a internacionalização e as vantagens competitivas, deste modo, as empresas que possuam vantagens competitivas apresentam menos barreiras para a sua internacionalização, temos como barreira principal apontada pelas empresas as barreiras alfandegárias impostas pelos países.

Temos ainda uma correlação forte negativa entre as barreiras à internacionalização e a experiência internacional, pelo que, as empresas que possuam uma maior experiência internacional são menos propícias a terem barreiras ao seu processo de internacionalização. No entanto, as empresas não apresentam barreiras como a ausência de informação sobre os mercados, a reduzida experiência no mercado externo, dificuldades de comunicação com o estrangeiro ou dificuldades de gestão administrativa e logística como refere Anil et al., (2016).

O marketing assume um papel importante na medida em que auxilia no processo de internacionalização das empresas nos mercados de destino, de modo a preparar a atuação destas nos diversos países, na medida em que cada país apresenta especificidades diversas que apresentam desafios à atuação das empresas (Knight, 2000; Rundg, 2007).

Pode-se averiguar correlações entre a estratégia de marketing em relação à standardização e/ ou adaptação dos elementos do marketing com a experiência internacional. As empresas em estudo encontram-se regularmente envolvidas em atividades de exportação como ainda têm uma boa experiência em mercados internacionais, deste modo, conseguem lidar com as incertezas do mercado. Através do negócio internacional as empresas adquirem capacidades que vão permitir às empresas lidar com as incertezas do mercado (Herrmann & Datta, 2006), e assim definir estratégias adequadas com vista à sua internacionalização.

Deste modo, através da experiência que as empresas têm dos mercados vai permitir que escolham a melhor estratégia, nomeadamente, em termos de standardização e/ou adaptação dos elementos do marketing internacional. Pode-se referir que existe uma adaptação ao nível de vários elementos do marketing, como também a junção das duas estratégias, quer ao nível de standardizar alguns elementos e adaptar outros.

Pode-se referir ainda uma correlação entre o marketing internacional e as vantagens competitivas. Segundo Helfat et al., (2007), para a obtenção da vantagem competitiva, as empresas devem possuir competências e ativos difíceis de imitar ou replicar, realizar uma avaliação do mercado, bem como identificar competências e recursos para a obtenção de oportunidades de negócio. Devem possuir ativos tangíveis e intangíveis para o desenvolvimento

da estratégia (Ray, Barney, & Muhanna, 2004). De acordo com os autores Eisenhardt e Martim (2000) e ainda Barreto (2010), a estratégia e a sua adequação são essenciais para a criação de vantagem competitiva.

As empresas inquiridas possuem vantagens competitivas, nomeadamente, em termos de prazos de entrega mais baixos que os da concorrência, pela qualidade global do serviço, bem como os seus produtos inovadores. Deste modo, as empresas são capazes de definir estratégias adequadas ao nível dos elementos do marketing para os países para onde se pretendem expandir. Ao nível do desempenho das exportações existe uma correlação com os motivos que levam à internacionalização das empresas, devido ao facto desta permitir escoar e otimizar a capacidade de produção, rentabilizar oportunidades de marketing e inovação, abrindo oportunidades para produtos exclusivos melhorando a rentabilidade da empresa, deste modo, converge positivamente para o desempenho das exportações das empresas, em que geram grandes volumes de vendas, obtêm um rápido crescimento e de um modo geral o desempenho das mesmas tem sido muito satisfatório. Pode-se referir ainda que as vantagens competitivas que as empresas possuem, relacionam-se positivamente com o desempenho das exportações.

A dinâmica crescente dos mercados a nível global, leva a que as empresas necessitem de se adaptar às constantes mudanças que se fazem sentir, para que estas consigam responder de forma rápida e flexível às exigências do mercado. Torna-se imprescindível que as empresas adotem estratégias de gestão que as façam diversificar através de vantagens competitivas. É necessário que estas avaliem o melhor modo de entrada no mercado internacional, pode-se retirar através do estudo que as empresas recorrem a diversos modos de entrada dependendo da oportunidade que cada mercado alvo lhe oferece. No entanto, temos uma preferência pelo modelo de gestão a partir do escritório em Portugal (sem investimento) sendo representado por 68,42%, ao passo que 26,32% preferem acordos de distribuição com agentes locais (sem investimento) e ainda 5,26% optam por acordos de distribuição com agentes locais; alianças/join-ventures com partilha de investimento.

Relaciona-se o modo de entrada com a exportação, sendo que é a estratégia mais utilizada para a participação das empresas nos negócios internacionais, devido ao facto de exigirem poucos investimentos iniciais, produzindo deste modo no mercado local com exportação para o mercado externo (Gamble et al, 2013; Osland et al, 2001), assim as empresas possuem total controlo das suas exportações. As empresas podem ainda optar por utilizar intermediários que auxiliam as empresas com o seu negócio no mercado externo (Hessels & Terjesen, 2010), este modo permite obter custos mais baixos como um risco menor derivado da

falta de experiência (Viana & Hortinha, 2005). Ao passo que através deste estudo existe uma pouca percentagem de empresas que recorrem a acordos de distribuição com agentes locais; alianças; Join-venture com partilha de investimento. Deste modo, as empresas obtêm vantagens como o acesso a recursos do parceiro, e no desenvolvimento de novas capacidades e experiência em novos mercados (Johanson & Vahlne, 1977).

Em relação à definição da estratégia, as empresas dão preferência a uma estratégia global comum à maioria dos países, sendo representado por 63,16%, ao passo que 26,32% criam uma estratégia específica para cada um dos mercados onde operam e 10,53% estabelecem estratégias específicas para determinadas regiões.



## **5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA**

### **5.1 Conclusões**

A indústria exportadora do setor do calçado português enfrenta desafios decorrentes da competitividade a nível global, devido em grande parte à liberalização do comércio internacional que veio permitir a deslocalização das empresas para outros mercados. O setor é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas e numa economia em crescente globalização o sucesso das mesmas passa pela aposta na internacionalização, com a adoção de estratégias de inovação e diferenciação com vista ao seu sucesso empresarial.

O setor apresenta uma evolução positiva no consumo interno tendo atingido no ano 2017 um valor de 1,960 milhões de euros em exportações de calçado, representando 3,6% das exportações portuguesas, e uma taxa de crescimento do PIB a nível mundial de 3,8% (APICCAPS, 2018).

A internacionalização é uma das estratégias mais importantes a fim de potenciar o crescimento das empresas (Luo et al., 2005; Sapienza et al., 2006). Esta reflete o interesse das empresas nos benefícios e oportunidades que os diversos mercados lhe podem proporcionar. No entanto este é um processo complexo devido a que a estratégia adotada num país pode não garantir o mesmo resultado num outro mercado.

Neste sentido, este estudo pretendeu realizar uma contextualização do setor exportador do calçado português, compreender o processo de internacionalização da indústria do calçado português bem como as suas estratégias para o sucesso das empresas no mercado externo, ao identificar os fatores que condicionam a definição da estratégia, o modo como as empresas se internacionalizam para os diversos mercados, os motivos que levam as empresas a levarem a sua atividade para o mercado externo, bem como as estratégias de marketing ao operarem no mercado internacional.

Neste sentido, foi realizado um enquadramento teórico em que foi contextualizada a internacionalização, bem como uma revisão dos modelos da internacionalização e variáveis mais significativas no processo de internacionalização das empresas exportadoras de calçado português.

De seguida, procedeu-se ao estudo empírico através de um questionário a empresas produtoras e exportadoras de calçado português. O setor é caracterizado por pequenas e médias empresas, que desde o início da sua atividade pensam na sua internacionalização. As empresas apresentam motivações para a sua internacionalização, em que se refere a otimização da

capacidade de produção, o crescimento da empresa, bem como maiores oportunidades de marketing e inovação, como ainda abre oportunidades para novos produtos exclusivos. Destaca-se deste modo, uma estratégia de inovação pelas empresas para a entrada em novos mercados, rentabilizando a sua atividade exportadora com a entrada em vários mercados.

Conclui-se que existem vantagens competitivas no setor relacionadas com valorização dos produtos das empresas, bem como a qualidade do serviço prestado. As empresas possuem um portefólio de produtos inovadores. Por outro lado, não existem vantagens em relação ao custo de fabrico, bem como em relação aos preços de venda e na acessibilidade dos produtos.

A barreira mais apontada para a internacionalização das empresas prende-se com o facto de existirem tarifas alfandegárias impostas pelos países que vai de acordo com a AICEP (2012). No entanto, não parecem existir barreiras em termos de nível cultural, crenças, atitudes e tradições, ao nível do idioma bem como a nível da alfabetização e condições climáticas.

Conclui-se igualmente que o setor tem uma grande presença no mercado internacional estando constantemente envolvido na procura de parceiros e nos negócios internacionais com a participação em feiras e missões comerciais. Deste modo, a maioria das empresas inquiridas possuem uma boa opinião relativamente à ajuda do estado português para a internacionalização das empresas. Neste ponto destaca-se ainda a importância de entidades que sustentam as atividades do setor. A indústria do calçado português mostra-se competitiva na criação de coleções e marcas próprias, e o desenvolvimento do setor tem por base campanhas promocionais, do marketing como ainda de planos estratégicos (APICCAPS, 2015).

Com base no enquadramento teórico e nos resultados do estudo empírico, pode-se concluir que, o setor da indústria exportadora de calçado português assenta no modo de exportação predominantemente sem risco e sem investimento, tendo como base o desenvolvimento de recursos e capacidades próprias da empresa como vantagem competitiva.

Pode-se destacar a importância da experiência internacional para a criação da estratégia de marketing para o mercado externo, na medida em que, a experiência que as empresas possuem dos mercados, em consequência das capacidades adquiridas através do negócio internacional vai permitir que escolham a melhor estratégia, nomeadamente, em termos de standardização e/ou adaptação dos elementos do marketing internacional, em que se destaca uma adaptação ao nível dos vários elementos como também a junção das duas estratégias. Esta conclusão vai de encontro aos autores Vrontis & Thrassou (2006), que afirmam existir dificuldade na utilização de uma estratégia standardizada, e deste modo existe uma tendência na adaptação de modo a ir de encontro aos mercados onde se inserem. No entanto, devido à

heterogeneidade dos países, dificulta uma padronização total devido aos custos elevados associados à adaptação e deste modo as empresas optam por uma junção das estratégias (Vrontis, 2005).

As empresas ao possuir um conhecimento sobre os mercados, conseguem fazer uma análise interna para identificar as vantagens competitivas, como ativos difíceis de imitar ou replicar, identificando ainda recursos e competências que lhes permitam a obtenção de oportunidades de negócio. Ao possuir vantagens competitivas conseguem deste modo definir estratégias adequadas ao nível do marketing internacional para os mercados onde se pretendem expandir.

Pode-se, pois, referir que o resultado desta investigação dá um importante contributo para o setor do calçado, na medida em que fornece informações sobre as estratégias de internacionalização assentes em vantagens competitivas com vista para os mercados internacionais, com foco em produtos inovadores, nos recursos e capacidades das empresas.

No meio académico destaca-se o contributo desta investigação para o avanço do conhecimento sobre os fatores determinantes da internacionalização para o setor exportador do calçado português bem como o possível estímulo a novas investigações.

## **5.2 Limitações do Estudo**

O presente estudo, pretendeu estudar o setor da indústria produtora e exportadora de calçado português, tendo por base as empresas associadas à APICCAPS, enquanto associação portuguesa dos industriais do calçado, componentes, artigos de pele e seus sucedâneos de equipamentos para os setores anteriores. Para este estudo tínhamos um universo de 200 empresas.

O questionário foi enviado para todas as empresas constantes da base de dados da APICCAPS, sendo que apenas 19 responderam, apesar dos múltiplos e repetidos pedidos de colaboração, com intensa insistência quer por email, telefone, e tendo inclusive contado com o apoio por parte da APICCAPS. A pandemia do covid-19 veio prejudicar imenso o setor, estando muitas empresas paradas e sem atividade, o que não permitiu a obtenção de mais respostas.

No entanto, apesar da reduzida dimensão da amostra ser uma óbvia limitação do estudo, só permitindo análises estatísticas mais simples, consideramos que esta questão não tira valor aos elementos obtidos, visto que existe alguma diversidade nas empresas respondentes.

### **5.3 Sugestões para Investigação Futura**

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores determinantes no processo de internacionalização das empresas do setor exportador do calçado português, bem como as suas estratégias com vista à sua internacionalização. No entanto, continua a ser interessante realizar investigações com o objetivo de identificar novas determinantes no processo de internacionalização.

Este estudo teve por base uma amostra de empresas pertencentes ao setor da indústria produtora e exportadora portuguesa, o que vem dificultar uma generalização em outros contextos, deste modo seria importante haver estudos compostos por empresas de outras nacionalidades, possibilitando a comparação entre as respetivas estratégias nos vários mercados.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOUSHI, S. International growth strategies: purposes, motives and risks. ACR, Vol. 8, No. 1. 2. 2000.
- ABRANTES, A. (1999). A Internacionalização empresarial numa economia mundializada. Millenium, 15
- Adriano Freire 2020. Estratégia-Criação de valor sustentável em negócios tradicionais e digitais. Bertrand editora, 2020.
- AICEP. (2012). Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Obtido em 20 de Dezembro de 2017, de Guia do Exportador: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/como/GuiadoExportador/ConsideracoesPrevias/Paginas/PorqueExportar.aspx>
- Álvarez, V. & Merino T. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, 30(6), 512-520.
- Andersen, O., 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), pp.209–231.
- Andersson, S., & Wictor, L. (2003). Innovative Internationalization in new firms - Born Globals The Swedish case. *International Journal of Entrepreneurship*, 249-276.
- Andersen, P., Ahmad, S. & Chan, W. (2014). Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: A critical review. *International Journal of Business and Commerce*, 4(1), 37-86.
- Andersson, S., 2004. Internationalization in Different Industrial Contexts. *Journal of Business Venturing*, 19, pp.851–875.
- Andersen, P., Ahmad, S.Z., Chan, W.M. (2014). Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: a critical review. *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 4, Nº 1. Pp. 37-86.

- Ang, Z., & Massingham, P. (2007). National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5-21.
- Anil, N., Shoham, A. & Pfajfar, G. (2016). How export barriers, motives, and advantages impact export performance in developing countries. *International Journal of Export Marketing*, 1(2), 117-141.
- APICCAPS (2018) Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. Monografia Estatística 2018 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele.
- APICCAPS. (2017). Monografia Estatística - Calçado, Componentes e Artigos de Pele.
- APICCAPS (2018) Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos
- APICCAPS (2019-2020). Ações de valorização da oferta 2019/2020.
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17(1), March, pp. 99-120.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. 2001. The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27: 625-43
- Barreto, I. (2010), Dynamic capabilities: A review of past Research and an agenda for the future, *Journal of Management* 36, 256-280.
- Bartlett, C. A. & Beamish, Paul W. 2010. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. 6/e McGraw-Hill Higher Education.
- Bianchi, C.C. e E. Ostale (2006), “Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: examples of multinational retails in Chile”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, Nº 1, pp. 140-147.
- Bjorkman, I. e M. Forsgren (2000), “Nordic International Business Research”, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, Nº 1, pp. 6-25.

- Bradley, F. 2002 International marketing strategy 5th edition. Prentice Hall
- BRITO, Carlos; LORGA, Susana (1999) - Marketing Internacional. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Buckley, P. & Chapman, M. (1997). A longitudinal study of the internationalization process in a small sample of pharmaceutical and scientific instrument companies. *Journal of Marketing Management*, 13(1), 43-55.
- Campenhoudt, L. Van, & Quivy, R. (2008). Manual de investigação em Ciências Sociais (p. 276). Gradiva Publicações.
- Cardeal, N. (2010). PME's em "clusters": *Desenvolvimento de vantagens competitivas em indústrias maduras, em mudança lenta. O caso da indústria portuguesa de calçado*. Tese de Doutoramento em Gestão: Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2001). Marketing Internacional (10ª ed.). Rio de Janeiro.
- Calof, J. & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Chamberlin, E. (1933). "The theory of monopolistic competition", Cambridge, MA University.: Harvard
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(I), 35-44.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economic, New Series*, 4(16), 386-405
- Colaço, D. F. (2013). Joint-ventures: Uma ferramenta estratégica na Internacionalização de PME portuguesas. (Dissertação de Mestrado), Lisboa: ISCTE-IUL.
- Collis DJ, C.A. Montgomery (2008), Competing on resources, *Harvard Business Review* 86,140-150
- Commons, J. R. (1931). Institutional Economics. *American Economic Review*, 21(6), 1931, 49-57.

- Czinkota, M. Ronkainen, I. Moffett, M. *Internacional Business*, Orland: The Dryden Press: 1999.
- Daszkiewicz, N. & Wach, K. (2014). Motives for going international and entry modes of family Firms in Poland. *Journal of Intercultural Management*, 6, 5-18.
- Declercq, D. S. (2005). The internationalization of Small and Medium Size Firms. *Small Business Economics*, 24, 409-419.
- DGAE), D.-G. d. A. E. (2017). Sinopse sobre as Indústrias do Couro e do Calçado.
- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os fatores de Competitividade: o caso Adira.* (Dissertação de Mestrado), Porto: FEP.
- Dominguinhos, P. (2000). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Balanço da Evidência Empírica.* Setubal: ESCE-IPS.
- Dunning, J.H., 1981. *International Production and the Multinational Enterprise* Routledge., London: George Allen &Unwin.
- Dunning, J.H., 1993. *Multinational Enterprises and The Global Economy*, New York: Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Eisenhardt K.M., J.A. Martin (2000), Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21,1105-1121.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1-21.
- Ferreira M., Reis N. & Serra F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as economias emergentes.* Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Forsgren, M., 1989. *Managing the Internationalization Process*, London: Routledge.

- FREIRE, Adriano, (1999), *Internacionalização –Desafios para Portugal Vol. II*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Ghuri, P. & Cateora, P., 2010. *International Market Entry Strategies*. International Marketing. London: McGraw Hill Higher Education.
- Gamble, J.E., Thompson, A.A. & Peteraf, M.A., 2013. *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill.
- GLEE (2019). *Gabinete de estratégia e estudos: Retrato do setor do calçado em Portugal*.
- Globalization, Terceira Edição, ITO, Cincinnati, Ohio, E.U.A, 1999.
- GÓES, B. B., & ROCHA, A. (2007, maio). *A Lógica Geoestratégica da Expansão Empresarial: Estudo de Caso de uma Empresa Brasileira*. *Anais do Encontro De Estudos Em Estratégia*. São Paulo. São Paulo, Brasil, 3.
- Helsen, Kristiaan. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (June de 2006). *CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI Entry Mode*. (J. o. Studies, Ed.). *Journal of Management Studies*, 43(4). 755-778.
- Hessels, J. & Terjesen, S. 2010. *Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives on Direct and Indirect Export Choices*, *Small Bus Econ* 34:203–220.
- Hill, C. (2007). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (6<sup>a</sup> ed.). McGrawHill.
- Hill, C. H. L. 2013. *International Business: Competing in the global Marketplace*. New York: McGraw.
- Holden, B. (2006). *Construindo Marcas Globais*. São Paulo: Atlas.

- Hollensen, S. 2004. *Global Marketing: A decision-oriented approach* (3rd Edition). Pearson Education Limited.
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing, a decision-oriented approach*. Pearson, 5ª Ed.
- Holt, D. B. (2004). How global brands compete. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Holt, D.B.; Quelch, J.A.; Taylor, E.L. (2004). How global brands compete. *Harv. Bus. Rev.* 2004,82, 68–75.
- Iglesias, R. & Veiga P. (2002). Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. *O desafio das exportações*, 368-446.
- Ilhéu, F. 2009. *Estratégia de Marketing Internacional - Casos de Empresas Portuguesas. II Série*, Nº 11. Edições Almedina. Coimbra.
- INE (2019). Obtido em 20 Agosto 2019, de [www.ine.pt](http://www.ine.pt).
- Jain, S. C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 70-79.
- Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy. 7 ed.* London: Prentice Hall. 2006
- Johanson, J e F. Weidersheim-Paul (1975), “The internationalization of the firm: four Swedish cases”, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, Nº 3, pp. 305-322.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1977. Process of the Internationalization Development Firm-a Model of Knowledge Foreign and Increasing Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23–32.
- Johanson, J., Mattsson, L.G. (1988). *Internationalization in industrial systems - a network approach*. New York: Croom Helm.
- Johanson, J. e J.E. Vahlne (1990), “The Mechanism of Internationalization”, *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº 4, pp. 11-24.

- Johanson, J.; Vahlne, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.
- Johanson, J., Vahlne, J. (2011). Markets as networks: Implications for strategy making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, N°. 4, Pp.484-491.
- Jones, V. & Coviello, N. (2005). Internationalization: Conceptualizing an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 36 (3), 284-303.
- José C. Casillas, Francisco J. Acedo, José L. Barbero, *International Journal of Information Management*, 2010.
- Kaleka, A. & Morgan, N. (2017). Which competitive advantage(s)? Competitive advantage–market performance relationships in international markets. *Journal of International Marketing*, 25(4), 25-49
- Katkalo V.S., C. N. Pitelis, D. Teece (2010), Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities, *Industrial and Corporate Change* 19, 1175-1186.
- Kay, N. M. (2010). Dynamic capabilities as context: the role of decision, system and structure. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1205–1223.
- Keegan, W. (2005). *Marketing Global* (7ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Knight, G. (2000). Empreendedorismo e estratégia de marketing: a SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Kotabe, Maasaki et al. Strategic Alliances in emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean, and Mexican Companies. *Journal of Business*, [S.1.], v.35, n2, p.114-132, 2000.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing* (12ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Levitt, T. (May-June de 1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, pp. 92-102.
- Li, Y. e Nkansah, S. (2005). Internationalization Process of two swedish firms – the case of Vaderstad AB and Context Vision AB. Master Programme in Business Administration – Strategy and Culture – Department of management and economics. Sweden: Linköping University.
- Lu, V. (2009). Organizational Drivers of Relationship Trust: An Investigation of Service Exporters. *Journal of Relationship Marketing*, 330-355.
- Luo, Y.D., J.H. Zhao e J.J. Du (2005), “The Internationalization Speed of Ecommerce Companies: An Empirical Analysis”, *International Marketing Review*, Vol. 22, Nº 6, pp. 639-709.
- Maranho, F. S., Abib, G., & Fonseca, M. W. (2013). As pesquisas em estratégia no Brasil sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação. *Anais do VII Encontro de Estudos em Estratégia*, Bento Gonçalves, RS, Brasil.
- Markusen, J.R., 1995. The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(2), pp.169–189.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM®SPSS®: saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Psiquilíbrios edições.
- Mathews, J. A. (2002). *Dragon Multinationals: A New Model of Global Growth*. New York: Oxford University Press.
- Melin, Leif. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. S2, p. 99-118, 1992.

- Merrilees, B.; Rundle-Thiele, S. & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management* 40 (3), 368-375.
- Morgan, N. A.; Vorhies, D. W. & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal* 30 (8), 909-920.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of Knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychologically distant market. *Science Direct*, Vol.18, Pp. 50-59.
- Okpara, J. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emerging economy. *Int. Rev. Bus. Res. Papers*, 5(6), 195–211. Retirado de <http://www.irbrp.com/media/documents/November/2009/16.Okpara.pdf>
- Oliveira, J., Yazdani, N., Cadogan, J., Hodgkinson, I., Tsoukoku, E., Jean, R-J., Story, V. & Boso, N. (2018). The empirical link between export entry mode diversity and export performance: A contingency- and institutional-based examination. *Journal of Business Research*, 88, 505-512.
- Osland, G.E., Taylor, C.R. & Zou, S., 2001. Selecting International Modes of Entry and Expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), pp.153–161.
- Oviatt, B. M. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29, 537-553.
- Papavassiliou, N., & Stathakopoulos, V. (1997). Standardization versus adaptation of international advertising strategies: Towards a framework. *European Journal of Marketing*, 504-527.
- Pedro, I., Filipe, J.A. & Reis, E., 2008. Factores Determinantes da Internacionalização das Redes de «Franchising» Ibéricas. *Economia Global e Gestão*, 13(1), pp.65–84.
- Peng, M.W. (2009), *Global Strategic Management*, 2ª Ed., South-Western Cengage Learning, pp. 5-30.
- Penrose, E. (1959). “The Theory of The Growth of The Firm”, Oxford, Fourth Edition.

- Persinger, E., Civi, E., & Vostina, S. (2007). The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies. *International Business & Economics Research Journal*.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Peteraf M.A., J. Barney (2003), Unraveling the Resource-Based tangle. *Managerial and Decision Economics* 24, 309-323.
- Pinho, J., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- Piscitello, L. & Sgobbi, F. (2003). SME's in the new economy – evidence from selected Italian districts. *Competition and Change*, 7(1), 61–78.
- Porter, M. (1985). “Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”, 29ª edição, Editora Campus, São Paulo.
- Priem R.L., J. Butler (2001), Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management. The Academy of Management Review* 26, 22-40.
- Ramos, A.F. 2004. O MOVIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO – O CASO PORTUGUÊS *Gestão e Desenvolvimento*, 12 (2004), 47-47.
- Ray G, Barney J.B., Muhanna W.A. (2004), Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view *Strategic Management Journal* 25, 23-37.
- Rennie, M. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*. *McKinsey Quarterly*, 45-52.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Root, F.R. 1998. *Entry strategies for international markets* San Francisco: Jossey-Bass.

- Rundh, B. (2007). International marketing behavior amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, 41, 181-198.
- Saes, M. S. M. (2009). Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Fapesp.
- Sapienza, H.J., E. Autio, G. George e S.A. Zahra (2006), “A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth”, *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 914-933.
- Sandberg, S., 2012. *Internationalization Processes of Small and Medium-sized Enterprises*. Linnaeus University Press.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. 2010. *Gestão Estratégica: Conceitos e prática*. (3ª edição). Lisboa: Lidel- Edições técnicas, Lda.
- Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born globals: a network view. *International Business Review*, 739-753.
- Shaw, V. & Darroch J. (2004). Barriers to internationalization: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal International Entrepreneurship*, 2, 327-343.
- Shoham, A. Rose, G. & Albaum, G. (1995). Export motives, psychological distance and the EPRG framework. *Journal of Global Marketing*, 8(3-4), 9-37.
- Silva, E. S. 2013. *Dicionário de gestão*. Lisboa: Vida económica.
- Simões, Vítor Corado e Dominginhos, Pedro (2001), “Portuguese Born Globals: An Exploratory Study”, Comunicação Apresentada na 27ª Conferência da EIBA, Paris
- Singh, D. G. (2010). Corporate Diversification, TMT Experience and Performance: Evidence from German SMEs. *Management International Review*, 50(1), 35-56.
- Sirmon, D.; Gove, S.; Hitt, M. (2008). “Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment”, *Academy of Management Journal*, Vol.51 (5), pp. 919-935.

- SCHWEIZER, Roger; VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.
- Sousa, C. & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod?. *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Teece D.J., G. Pisano, A. Shuen(1997), Dynamic capabilities and the strategic management, *Strategic Management Journal* 18, 509-533.
- Teixeira, S. & Diz H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações (3ª edição)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Thrassou, A., & Vrontis, D. (2006). A Small Services Firm Marketing Communications Model for SME-Dominated Environments. *Journal of Marketing Communications*, 183-202.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Vorhies D.W., R. Morgan, C. Autry (2009), Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance, *Strategic Management Journal* 30, 1310-1334.
- Vrontis, D. (2005). The creation of the AdaptStand process in international marketing. *Innovative Marketing*, 7-21.
- Vrontis, D., & Papasolomou, I. (2005). The use of entry methods in identifying multinational companies' AdaptStand behavior in foreign markets. *Review of Business (St. John's University)*, 1-7.
- Vrontis, D., & Thrassou, A. (2007). Adaptation vs. standardization in international marketing – the country -of-origin effect. *Innovative Marketing*, 7 - 20.
- Vrontis, D., Thrassou, A. & Lamprianou, I. (2009), “International Marketing Adaptation versus Standardisation of Multinational Companies”, *International Marketing Review*, Vol. 26 No 4 / 5, pp 477-500.

- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- WELCH, D.E.; WELCH, L.S. The international process and networks: a strategic management perspective, *Journal of International Marketing*, Vol.4, n.3, -. 11-28, 1996.
- Welford, R. & Prescott, K. (1994). *European Business – An Issue-Based Approach (2Th Ed.)*., Londres: Pitman Publishing.
- WHITELOCK, Jeryl. Theories of internationalization and their impact on market entry. *International marketing review*, v. 19, n. 4, p. 342-347, 2002.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. In: R. Schmalensee & R. D. Willig (eds.). *Handbook of Industrial Organization (Vol. 1, pp. 135-182)*. Amsterdam: NorthHolland.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.
- Williamson, O. E. (1994). Transaction cost economics and organization theory. In: N. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *Handbook of Economic Sociology (pp. 77-107)*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Zhou, N., & Guillén, M. F. (1 de April de 2014). From Home Country to Home Base: A Dynamic Approach to the Liability of Foreignness. *Strategic Management Journal*, 36(6). 907-917.
- Zou, S., Andrus, D. M., & Norvell, D. W. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 107-123.

Zylbersztajn, D. (1995). A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. 238 p. Tese (LivreDocência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Zuchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The Drivers of the Early Internationalization of the Firm. *Journal of World Business*, vol 42, 268-280.

AICEP Portugal Global (2019). Exportar: A tábua de salvação do calçado. Acedido a Dezembro de 2020, em <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B7955CDC6-DD5B-4CDB-94B0-5470231425F2%7D>

<https://www.ctcp.pt/ctcp/apresentacao/4294.html>

## ANEXOS

### A- Questionário

#### QUESTIONÁRIO

No âmbito da tese de Mestrado em Gestão de Empresas do ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém, com o tema "Processo de Internacionalização da indústria exportadora de calçado português" elaborou-se o presente questionário. Solicito e desde já agradeço, a sua disponibilidade para ajudar a compreender os fatores e variáveis determinantes no processo de internacionalização da indústria exportadora de calçado portuguesa.

Agradecemos que responda ao questionário, assinalando a resposta que julgar mais correta ou apropriada em relação a cada uma das perguntas.

O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

**\*Obrigatório**



## INTERNACIONALIZAÇÃO

1. I. Relativamente aos motivos que levaram à internacionalização da sua empresa, indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, sendo que a escala varia entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente): \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
a) A forte competitividade no mercado português obriga-nos a procurar novos mercados no exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Recebemos pedidos de clientes no exterior, sem serem por nós planeadas e, por isso, exportamos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) A atividade internacional permite escoar/ otimizar a nossa capacidade de produção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) O mercado interno em declínio obrigou-nos a procurar novos mercados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) A atividade internacional melhora o crescimento da empresa a longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) A atividade internacional rentabiliza oportunidades de marketing e/ou de inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) A internacionalização resulta do desejo dos nossos gestores de topo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) A atividade internacional abre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

oportunidades para os nossos produtos exclusivos.

---

i) A internacionalização melhora a rentabilidade da empresa a longo prazo.

---

j) A atividade internacional permite a diversificação do risco.

2. II. Relativamente às vantagens competitivas na internacionalização da sua empresa, indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, sendo que a escala varia entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente): \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
a) Os nossos custos de fabrico são muito competitivos, em geral mais baixos que os nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Os preços de venda que oferecemos aos nossos clientes internacionais são muito competitivos, em geral mais baixos que os apresentados pelos nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Os nossos prazos de entrega a clientes, desde a encomenda até ao envio efetivo do produto, são em geral baixos e melhores que os praticados pelos nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) O suporte técnico e regulamentar que proporcionamos aos nossos clientes internacionais, em geral, é superior ao das empresas concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Nos mercados de destino, os consumidores valorizam muito os nossos produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) A acessibilidade dos clientes aos nossos produtos é	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

superior à dos nossos concorrentes.

---

g) Os nossos clientes estão muito satisfeitos com a qualidade global do serviço que prestamos.

---

h) A dimensão da nossa oferta de produtos nos mercados internacionais é, em geral superior à dos nossos concorrentes.

---

i) A qualidade dos nossos produtos é muito elevada, em média superior à oferecida pelos nossos concorrentes.

---

j) O portefólio de produtos que comercializamos no mercado internacional, é predominantemente inovador e exclusivo, o que é uma grande vantagem face aos nossos concorrentes.

---

3. III. Avaliando se as seguintes situações condicionam ou constituem barreiras à sua atividade internacional, indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, sendo que a escala varia entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente): \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
a) Temos dificuldades em receber / obter informações fidedignas dos mercados internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Temos problemas no apoio pós-venda e follow-up das vendas nos mercados internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) A minha empresa ainda tem uma reduzida cultura internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) O negócio internacional tem um nível de risco muito elevado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) A minha empresa tem dificuldade em gerir a logística até aos mercados de destino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Há muitos problemas de comunicação com as filiais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) As diferenças culturais nos mercados externos são difíceis de gerir e de superar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Temos dificuldades em compreender / gerir o ambiente institucional (legal,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

fiscal) nos mercados externos.

---

i) O estado português oferece um reduzido apoio às iniciativas de internacionalização.

---

j) É difícil gerir as exigências de ordem regulamentar nos mercados de destino.

---

k) A existência de patentes de produto/fabrico em vigor nos mercados-alvo impede-nos de comercializar os nossos produtos.

---

l) As tarifas alfandegárias impostas por alguns países retiram-nos a competitividade.

---

4. IV. Escolha entre as seguintes opções, o modelo que a sua empresa mais utilizou na internacionalização. \*

**Marcar apenas uma oval.**

- Gestão a partir do escritório em Portugal (Sem investimento)
- Acordos de distribuição com agentes locais (Sem investimento)
- Acordos de distribuição com agentes locais; alianças / joint-ventures com partilha de investimento.
- Sucursais com estrutura comercial e/ ou unidades de produção no país de destino.

5. V. Escolha apenas uma das seguintes afirmações, relativamente aos Países/Estratégias que mais influenciam e/ou Condicionam a definição da estratégia de internacionalização da sua empresa? \*

**Marcar apenas uma oval.**

- O mercado português, o nosso mercado principal
- Criamos uma estratégia específica para cada um dos mercados onde operamos.
- Estabelecemos estratégias específicas para determinadas regiões do planeta.
- Definimos uma estratégia global, comum para a maioria dos países.

## MARKETING PARA O MERCADO INTERNACIONAL

6. VI. Relativamente aos elementos abaixo indicados indique se foram replicadas as definições utilizadas no mercado português (standardização) ou se os mesmos foram adaptados consoante as exigências do mercado de destino (adaptação), sendo que a escala

varia entre 1 (Estandarização total) e 5 (Adaptação total): \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	ESTANDARDIZAÇÃO TOTAL	ESTANDARDIZA ALGUM	MISTO DOS DOIS	ADAPTO ALGUM	ADAPTAÇÃO TOTAL
a) Variedade da linha de produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Design.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Características	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Embalagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Variedade de cores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Serviços pré-venda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Serviços pós-venda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Nível de preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Lista de preços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Alteração de preço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Canais de distribuição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Publicidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Promoção de vendas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p) Estabelecimento em zona Urbana (Ex. Loja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q) Estabelecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

em zona Industrial  
(Ex. Ponto logístico)

---

r) Site - Venda Online

---

7. VII. No que diz respeito à experiência internacional da empresa, indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, sendo que 1 (Discordo

totalmente) e 5 (Concordo totalmente): \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
a) A empresa tem uma grande experiência internacional;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) A empresa está regularmente envolvida em atividades de exportação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) A empresa participa regularmente em comércio internacional, como feiras e missões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Os produtos e serviços oferecidos pela empresa são bem aceites por clientes no estrangeiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) A empresa tem uma grande experiência na procura de parceiros no estrangeiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) A empresa tem uma grande experiência em negociação no estrangeiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) A empresa tem disponíveis funcionários/equipas, a fim de viajar e contactar pessoalmente com clientes e parceiros no estrangeiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) A gestão reflete continuamente sobre					

as possibilidades de internacionalmente.      expandir o negócio

i) A gestão discute continuamente possibilidades para expandir o negócio internacionalmente.

j) A maioria dos concorrentes da empresa é estrangeira.

8. VIII. Caracterize a importância que os seguintes elementos têm na percepção de diferenças/distanciamento existentes entre Portugal e os países onde opera? Indique o seu grau de concordância, sendo que a escala varia entre 1 (Discordo totalmente que aquele elemento tenha importância na sensação de distanciamento) e 5 (Concordo totalmente que aquele elemento tenha importância na sensação de distanciamento): \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
a) As condições climáticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) O poder de compra dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Estilo de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Os valores culturais, crenças, atitudes e tradições.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Idioma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Nível de alfabetização e educação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. IX. No que respeita ao desempenho da atividade internacional da sua empresa, indique o seu grau de concordância, sendo que a escala varia entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente): \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
a) O nosso mercado de exportação tem sido muito lucrativo / rentável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) O nosso mercado de exportação tem gerado um grande volume de vendas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Conseguimos um rápido crescimento das nossas atividades de exportação nos últimos três anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Expandimos as nossas operações nos últimos três anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Em geral, o desempenho da nossa empresa tem sido muito satisfatório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## QUESTÕES DE CARACTERIZAÇÃO

Gostaríamos que respondesse às questões sobre as características gerais da sua empresa.

10. Nome da Empresa: \*

\_\_\_\_\_

11. Qual o concelho da sede da empresa? \*

\_\_\_\_\_

12. Número total de colaboradores da empresa? \*

---

13. Número de pessoas alocadas à área de exportação? \*

---

14. Há quantos anos a empresa iniciou atividade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

MENOS DE 5 ANOS

ENTRE 6-10 ANOS

ENTRE 11-15 ANOS

MAIS DE 15 ANOS

15. Há quantos anos a empresa iniciou atividade exportadora? \*

*Marcar apenas uma oval.*

MENOS DE 5 ANOS

ENTRE 6-10 ANOS

ENTRE 11-15 ANOS

MAIS DE 15 ANOS

16. Atualmente a empresa exporta para quantos países? \*

*Marcar apenas uma oval.*

MENOS DE 5 PAÍSES

ENTRE 6-15 PAÍSES

ENTRE 16-25 PAÍSES

MAIS DE 25 PAÍSES

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

**Google** Formulários

