

Universidades Lusíada

Veiga, David Jorge Ferreira

**Internacionalização da indústria do mobiliário
em Portugal : estratégias e desafios para a
expansão global**

<http://hdl.handle.net/11067/8395>

Metadados

Data de Publicação

2025

Resumo

A internacionalização tem-se afirmado como um processo estratégico fundamental para a competitividade e sustentabilidade das empresas, particularmente num contexto global marcado por rápidas transformações económicas e pela crescente exigência dos mercados. No caso da indústria de mobiliário em Portugal, este fenómeno assume especial relevância, tendo em conta a maturidade do mercado interno e a tradição exportadora do setor. A necessidade de expansão para novos mercados surge, assim, não apenas...

Internationalization has increasingly asserted itself as a fundamental strategic process for the competitiveness and sustainability of companies, particularly in a global context marked by rapid economic transformations and growing market demands. In the case of the furniture industry in Portugal, this phenomenon is especially relevant given the maturity of the domestic market and the sector's longstanding export tradition. The need to expand into new markets therefore arises not only as an oppor...

Palavras Chave

Gestão, Indústria de mobiliário - Estratégias de expansão, Internacionalização empresarial

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2026-10-30T01:05:48Z com
informação proveniente do Repositório



**Centro Universitário Lusíada – Norte Campus do
Porto**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE
MOBILIÁRIO EM PORTUGAL: ESTRATÉGIAS E
DESAFIOS PARA A EXPANSÃO GLOBAL**

David Jorge Ferreira Veiga

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Orientação: Professor Doutor Paulo Ramos

Porto, 2025

AVISO LEGAL

O conteúdo desta tese reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta tese pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela. Ao entregar esta tese, o/a autor(a) declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção referências. O autor, declara, ainda, que não divulga na presente tese quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

DECLARAÇÃO COMPROMISSO DE HONRA

Declaração sob compromisso de honra

(Artigo 6.º, n.º 2 das Normas e orientações para a submissão de trabalhos académicos na plataforma Urkund para deteção de similaridade e plágio)

Eu, abaixo assinado, tenho consciência de que a prática de plágio consiste numa forma de violação da integridade académica, constituindo um crime punível por lei com relevância nos regimes disciplinar, civil e criminal.

Nesse sentido, declaro por minha honra que a dissertação/tese apresentada é original e que todas as fontes, incluindo as da minha autoria, estão devidamente identificadas e referenciadas.

Porto, 11 de Agosto de 2025

O (A) Estudante
David Veiga

*“É preciso sair da ilha para ver a ilha.
Não nos vemos se não saímos de nós.”*

José Saramago

Agradecimentos

Com a conclusão da minha Dissertação de Mestrado em Gestão, não poderia deixar de agradecer a todos os intervenientes que colaboraram direta e indiretamente durante os últimos anos da minha formação académica, os quais merecem o meu reconhecimento e gratidão.

Ao Professor Doutor Paulo Ramos, pela sua orientação, pela sua disponibilidade e pelo seu empenho no meu sucesso.

À Universidade Lusíada do Porto e, os seus respetivos, colaboradores, por terem contribuído na minha formação académica.

Aos meus pais, pelo apoio, por acreditarem em mim e por me terem proporcionado todos os recursos que necessitei para aqui chegar.

Às minhas irmãs, pelo seu apoio e disponibilidade.

Às minhas avós, por acreditarem em mim e apoiarem-me durante este percurso.

Aos meus amigos, com quem partilhei muitos momentos e conhecimentos, que me permitiram concluir este percurso com sucesso.

À minha namorada pela forma em que ela se dedicou em ajudar-me e apoiar-me nesta caminhada, sendo a pessoa crucial para o sucesso não só deste objetivo como da minha vida como um todo.

E por fim, um agradecimento muito especial, ao meu avô Armando Veiga, que, apesar de já não estar presente fisicamente, foi a força motriz para que este projeto se tornasse real. Sem a sua transmissão de valores, conhecimentos e influência ao longo dos anos, tal não seria possível. O meu, muito obrigado.

Índice

AVISO LEGAL	ii
Agradecimentos.....	v
Índice de Figuras	viii
Índice de tabelas.....	ix
RESUMO	x
PALAVRAS – CHAVE	xi
ABSTRACT.....	xii
KEYWORDS.....	xiii
GLOSSÁRIO.....	xiv
Capítulo 1 – Introdução.....	15
1.1 Introdução	15
1.2 Justificação da relevância e atualidade do tema	16
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	17
2.1 Internacionalização	17
2.1.1 Conceito de Internacionalização	17
2.1.2 Comércio Internacional.....	17
2.1.3 Comércio Internacional e Portugal	18
2.1.4 Pequenas e Médias Empresas no Mundo	18
2.1.5 Pequenas e Médias Empresas em Portugal	18
2.2 Teorias da Internacionalização	19
2.2.1 Modelo do Ciclo da Vida do Produto	19
2.2.2 Paradigma Eclético de Dunning – Modelo OLI	21
2.2.3 Modelo das Redes	21
2.2.4 Modelo de UppSala.....	23
2.2.5 Born Global.....	23
2.3 Motivações para a Internacionalização.....	24
2.4 Vantagens da Internacionalização	25
2.5 Barreiras da Internacionalização.....	25
2.6 Fatores que influenciam na escolha dos Mercados Internacionais	26
2.7 Estratégias de Internacionalização.....	26
2.7.1 Conceito de estratégia.....	26
2.7.2 Exportação	27
2.7.3 Criação de Subsidiárias	28
2.7.4 Cooperação com Empresas.....	28
2.7.5 Franchising.....	28
2.7.6 Subcontratação Internacional	28
2.7.7 Joint Venture.....	28
2.7.8 Investimento Direto Estrangeiro	29
2.8 Globalização.....	29
CAPÍTULO 3 – SETOR MOBILIÁRIO EM PORTUGAL.....	30

3.1 Análise do Setor	30
<i>CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA</i>	33
4.1 Metodologia de Investigação	33
4.2 Objetivos da Investigação.....	33
4.2.1 Objetivo Principal	34
4.2.2 Objetivos Específicos	34
4.3 População Alvo.....	34
4.4 Método de Recolha de Dados - Questionário	34
4.5 Fundamentação do Questionário	35
4.6 Divulgação do Questionário.....	36
<i>CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</i>	38
5.1 Análise Descritiva	38
5.2 Análise Dados do SPSS	48
Análise da fiabilidade	48
Análise das correlações não paramétricas.....	49
<i>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO</i>	52
6.1 Conclusão	52
6.2 Limitações do Estudo.....	53
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	55
<i>ANEXO</i>	60

Índice de Figuras

Figura 1 Número de Empresas e Pessoal ao Serviço (DGAE, 2022).....	30
Figura 2 Empresas por Escalão de Pessoal ao Serviço (DGAE, 2022).....	31
Figura 3 Empresas por Região (DGAE, 2022).....	31
Figura 4 Exportações e Importações de Bens (DGAE, 2022).....	32
Figura 5 Localização das Empresas.....	38
Figura 6 Ano de Fundação das Empresas.....	39
Figura 7 Idade dos respondentes	39
Figura 8 Grau de Habilitação.....	40
Figura 9 Número de Trabalhadores	40
Figura 10 Razão pelas quais as empresas não se internacionalizaram	41
Figura 11 Razões pelas quais as empresas ainda não iniciaram o processo de internacionalização	42
Figura 12 Tipo de presença que as empresas apresentam no mercado externo	43
Figura 13 Principais razões / motivos pelas quais as empresas iniciaram o processo de internacionalização	45
Figura 14 Fatores importantes para a escolha do primeiro mercado	46
Figura 15 Países nos quais as empresas operam.....	46
Figura 16 Desafios / Barreiras encontradas durante o processo de internacionalização	47
Figura 17 Apoios importantes para o processo de internacionalização.....	47

Índice de tabelas

Tabela 1 Correlações significativas entre barreiras e motivações	49
--	----

RESUMO

A internacionalização tem-se afirmado como um processo estratégico fundamental para a competitividade e sustentabilidade das empresas, particularmente num contexto global marcado por rápidas transformações económicas e pela crescente exigência dos mercados. No caso da indústria de mobiliário em Portugal, este fenómeno assume especial relevância, tendo em conta a maturidade do mercado interno e a tradição exportadora do setor. A necessidade de expansão para novos mercados surge, assim, não apenas como uma oportunidade, mas como um imperativo de sobrevivência e crescimento.

A presente dissertação tem como principal objetivo analisar o processo de internacionalização das empresas portuguesas de mobiliário, procurando compreender as motivações que impulsionam essa decisão, as estratégias adotadas no terreno e os desafios mais comuns enfrentados durante o percurso. Para tal, recorreu-se a uma metodologia de cariz quantitativo, através da aplicação de um questionário. Os dados recolhidos foram analisados de forma descritiva e complementados por uma análise estatística mais aprofundada, com recurso ao software SPSS. Através da análise das correlações de Spearman, foi possível identificar relações significativas entre variáveis, enriquecendo a compreensão dos fenómenos em estudo.

Os dados evidenciam que, embora existam diversos caminhos estratégicos para alcançar mercados externos — como a participação em feiras, a aposta na diferenciação do produto ou o reforço da presença digital — persistem entraves significativos, desde as barreiras linguísticas e culturais à escassez de recursos e informação sobre os mercados de destino. A dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos: inicia-se com o enquadramento teórico do tema, segue-se a descrição da metodologia, a apresentação e análise dos resultados, a discussão crítica dos mesmos e, por fim, as conclusões, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

PALAVRAS – CHAVE

Internacionalização; Indústria de Mobiliário; Estratégias de Expansão; Desafios; Portugal

ABSTRACT

Internationalization has increasingly asserted itself as a fundamental strategic process for the competitiveness and sustainability of companies, particularly in a global context marked by rapid economic transformations and growing market demands. In the case of the furniture industry in Portugal, this phenomenon is especially relevant given the maturity of the domestic market and the sector's longstanding export tradition. The need to expand into new markets therefore arises not only as an opportunity but also as an imperative for survival and growth.

This dissertation aims to analyze the internationalization process of Portuguese furniture companies, seeking to understand the motivations behind this decision, the strategies implemented on the ground, and the most common challenges encountered throughout the process. To this end, a qualitative methodology was adopted through the application of a questionnaire. The data collected were analyzed descriptively and complemented by a more in-depth statistical analysis using SPSS software. Through Spearman correlation analysis, it was possible to identify significant relationships between variables, thereby enriching the understanding of the phenomena under study.

The findings reveal that, although various strategic paths are available to reach foreign markets—such as participating in international trade fairs, investing in product differentiation, or strengthening digital presence—there are still significant barriers, ranging from linguistic and cultural differences to limited resources and insufficient information about target markets.

The dissertation is structured into five chapters: it begins with the theoretical framework of the topic, followed by the methodology, the presentation and analysis of results, the critical discussion, and finally, the conclusions, study limitations, and suggestions for future research.

KEYWORDS

Internationalization; Furniture Industry; Expansion Strategies; Challenges; Portugal

GLOSSÁRIO

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário em Portugal

APIMA – Associação de Indústrias de Mobiliário e Afins

DGAE – Direção Geral das Atividades Económicas

FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequenas Médias Empresas

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Introdução

A internacionalização tem assumido um papel cada vez mais central nas estratégias de crescimento e sustentabilidade das empresas, sobretudo num cenário económico global caracterizado por mudanças rápidas, crescente complexidade e intensa competitividade. A capacidade de atuar para além das fronteiras nacionais tornou-se não apenas uma oportunidade estratégica, mas, em muitos casos, uma condição essencial para a sobrevivência empresarial (Cavusgil et al., 2014). Neste contexto, a indústria de mobiliário em Portugal destaca-se como um setor tradicional com forte vocação exportadora, onde a abertura a mercados internacionais tem sido um vetor de modernização, inovação e desenvolvimento (AICEP, 2022).

Apesar do seu potencial, o processo de internacionalização continua a representar um desafio significativo, sobretudo para pequenas e médias empresas (PMEs), que compõem a maioria do tecido empresarial do setor. Barreiras como as diferenças culturais, regulamentações específicas de cada país, limitações de recursos financeiros e humanos, e falta de conhecimento aprofundado sobre os mercados-alvo são frequentemente apontadas como entraves à expansão internacional (Johanson & Vahlne, 2009; Simões & Domingues, 2020). Por outro lado, a adoção de estratégias bem delineadas – como a participação em feiras internacionais, o reforço da presença digital, ou a diferenciação do produto – tem demonstrado potencial para mitigar esses obstáculos e abrir portas a novas oportunidades de negócio.

A presente dissertação tem como principal objetivo analisar o processo de internacionalização das empresas portuguesas da indústria de mobiliário, procurando compreender as motivações que impulsionam essa decisão, as estratégias mais utilizadas e os principais desafios enfrentados ao longo do percurso. Para tal, foi aplicado um questionário a empresas do setor com experiência internacional, cujos dados foram analisados de forma descritiva e complementados por uma análise estatística com recurso ao software SPSS, através da correlação de Spearman.

Este estudo pretende contribuir para a reflexão sobre as práticas e decisões estratégicas adotadas pelas empresas portuguesas que procuram expandir-se para o exterior, oferecendo conhecimento útil não só para a academia, mas também para gestores e empresários que estejam a ponderar este caminho.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro apresenta o enquadramento teórico e conceptual sobre o tema da internacionalização. O segundo descreve a metodologia adotada. O terceiro foca-se na apresentação e análise dos dados recolhidos. O quarto capítulo propõe uma discussão crítica dos resultados, à luz da literatura existente. Por fim, o quinto capítulo apresenta as principais conclusões do estudo, as suas limitações e sugestões para futuras investigações.

1.2 Justificação da relevância e atualidade do tema

A internacionalização é, atualmente, uma componente essencial da estratégia empresarial, particularmente num contexto de globalização que exige cada vez maior competitividade e capacidade de adaptação. Para as empresas portuguesas do setor do mobiliário, a expansão para mercados internacionais tornou-se uma necessidade, dada a limitação do mercado interno e a forte concorrência global (Simões & Domingues, 2020). Além de representar uma oportunidade de crescimento, a internacionalização permite às empresas diversificar riscos, aumentar a notoriedade da marca e aceder a novos meios de distribuição (Cavusgil et al., 2014). No caso específico da indústria de mobiliário em Portugal, caracterizada por um elevado número de pequenas e médias empresas (PMEs), o processo de internacionalização é frequentemente visto como um caminho para garantir a sua sustentabilidade e inovação (AICEP, 2022). No entanto, este processo implica desafios significativos, como a adaptação a diferentes contextos culturais, regulamentares e logísticos, exigindo uma abordagem estratégica bem fundamentada (Johanson & Vahlne, 2009).

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1 Internacionalização

2.1.1 Conceito de Internacionalização

O conceito de internacionalização nas empresas remete para a atuação de uma empresa em áreas geográficas exteriores ao seu país de origem. O contacto com o exterior pode estar relacionado com a exportação, à produção, entre outros (Knight, 2010).

No geral, no sentido macroeconómico, “...relaciona-se com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados e serviços, ideias e pessoas, efetuadas entre dois Estados - Nação” (Rocha, 2020, p. 16).

A European Commission, 2014, utiliza o termo internacionalização para se referir “... a todas as atividades que colocam as PME numa relação comercial significativa com um parceiro estrangeiro: exportações, importações, investimento direto estrangeiro (IDE — relocalização ou externalização), subcontratação internacional e investimento internacional. cooperação técnica (...) por outras palavras: atividades empresariais que respondem às oportunidades e desafios que a globalização traz” (European Commission, 2014, p. 11).

2.1.2 Comércio Internacional

Nos últimos anos, o ambiente dos negócios tem vindo a sofrer bastantes alterações devido às mudanças económicas, políticas e tecnológicas que o mundo atual experiênciava. Tais mudanças exigem que as empresas desenvolvam novos mecanismos de adaptação (Kovacs et al., 2007).

Neste contexto, o comércio internacional tem vindo a ganhar cada vez mais expressão, principalmente nas Pequenas e Médias Empresas (PME), ao contrário do que se verificava anteriormente (Kovacs et al., 2007).

O conceito de comércio está diretamente relacionado com a troca de bens e serviços entre cidadãos e entidades (Kovacs et al., 2007).

A Organização Mundial do Comércio, é vista como uma mais-valia neste contexto, uma vez que “... opera um sistema global de regras comerciais, atua como um fórum para negociar acordos comerciais, resolve disputas comerciais entre seus membros e apoia as necessidades dos países em desenvolvimento” (World Trade Organization, n.d.).

Numa perspetiva global, o comércio internacional potencializou a internacionalização das empresas, uma vez que abriu portas que pareciam intransponíveis.

2.1.3 Comércio Internacional e Portugal

Desde a segunda metade do século XX, que se verifica envolvimento de Portugal no comércio internacional (Amador, 2017).

Com o decorrer dos anos, foi possível observar que Portugal se tem vindo a envolver mais no comércio externo, fatores como a diminuição de barreiras políticas e económicas, progresso tecnológico, redução de custos de transporte e novos mecanismos de comunicação tem contribuído significativamente para o aumento das oportunidades de internacionalização de empresas portuguesas (Amador, 2017).

2.1.4 Pequenas e Médias Empresas no Mundo

No mundo inteiro é cada vez mais reconhecido o valor das Pequenas e Médias Empresas para gerar empregos, inclusão e coesão social, crescimento económico e local. Estas empresas, assim como os empreendedores, desempenham um papel fundamental na “... adaptação de economias e sociedades às grandes transições, incluindo digitalização, globalização, mudanças demográficas, transformações no mercado de trabalho e transição para práticas e modelos mais sustentáveis” (OCDE, 2022, p.3).

Um estudo realizado pela OCDE, refere que o tamanho das empresas é medido pelo número de funcionários. Desta forma, o estudo refere que microempresas empregam menos de 10 funcionários, pequenas empresas, entre 10-49 funcionários, médias empresas, entre 50-249 e, por fim, grandes empresas 250 ou mais funcionários. Concluindo-se assim, que PME's empregam menos de 250 pessoas (OECD, 2024)

2.1.5 Pequenas e Médias Empresas em Portugal

Em Portugal, as micro, pequenas e médias empresas são o pilar da economia nacional, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego.

O Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2008, elaborou um estudo sobre as Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal. Neste estudo, verificou-se que, em 2008, existiam 349 756 PME's em Portugal, o que representava 99,7% das sociedades do setor não financeiro (INE, 2010).

As PME's, em Portugal, subdividem-se, igualmente, em microempresa, pequena empresa e média empresa, sendo os critérios que definem cada uma, os seguintes:

- Microempresa: menos de 10 funcionários e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros;
- Pequena Empresa: entre 11-50 funcionários e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros;
- Média Empresa: entre 51-250 funcionários e o volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

(INE, 2010).

2.2 Teorias da Internacionalização

Inerentes ao conceito de internacionalização, é fundamental abordar as várias teorias e modelos, de modo a perceber quais as implicações para as empresas.

Desta forma, uma vez que nenhuma das teorias é completamente adaptada à realidade, vão ser abordadas algumas das teorias com maior relevância.

2.2.1 Modelo do Ciclo da Vida do Produto

Este modelo foi apresentado por Raymond Vernon (1966). Vernon, utilizou como amostra um conjunto alargado de empresas americanas, de forma a espelhar a realidade vivida. Neste modelo, o autor explica ainda que os produtos, ao longo da sua existência, atravessam fases distintas (Vernon, 1966).

O paradigma da imperfeição do mercado, é utilizado como a base deste modelo, posto isto, a empresa descobre uma inovação no mercado do seu país de origem, que possa ser desenvolvido noutros países. Num momento inicial a empresa realiza a exportação, e mais tarde atinge a implementação de subsidiárias e os fluxos de Investimento Direto do Exterior (IDE) (Vernon, 1966).

Para o autor, os produtos são criados, evoluem e, mais tarde, atingem a fase da padronização. Este refere ainda que alguns produtos podem ainda atingir a fase de declínio (Vernon, 1966).

Assim, na primeira fase, o produto é visto como um bem de luxo. Nesta fase, é realizado um grande investimento a nível tecnológico, de marketing e de distribuição, sendo que o foco central da empresa será a forma como o produto é aceite e a reação do consumidor (Vernon, 1966).

Na fase da maturidade, decorre uma maior padronização da produção. A empresa começa a apostar mãos em mão-de-obra-barata e menos em capital. Desta forma, a empresa tem um menor custo associado à produção e um aumento progressivo das vendas (Vernon, 1966).

Com o decorrer do tempo, surge a fase da concorrência, sendo esta caracterizada pela presença de um maior número de produtores, o que, consequentemente aumenta a oferta, tornando os consumidores mais sensíveis ao preços (Vernon, 1966).

Como referido anteriormente, as empresas começam a denotar potencial no mercado externo, que de forma inicial começa pela exportação. Já nessa fase, as empresas começam a denotar barreiras, tarifas e outros obstáculos a comercialização no mercado estrangeiro (Vernon, 1966).

A fase da padronização é caracterizada pelo reforço na procura por mão-de-obra barata, de modo a fornecer uma vantagem competitiva para a empresa (Vernon, 1966).

Em alguns produtos, verifica-se a fase do declínio, que ocorre quando a procura de um determinado produto no mercado, deixa de justificar a sua produção, verificando-se uma queda abrupta das vendas por parte da empresa (Vernon, 1966).

Em 1979, Vernon alterou esta teoria, afirmando que as condições que outrora observou, já não são um registo padrão da atualidade, pelo que as empresas dispunham de um maior conjunto de redes mundiais, e que poderiam alcançar a internacionalização sem cumprir as fases que este definiu (Vernon, 1979).

2.2.2 Paradigma Eclético de Dunning – Modelo OLI

Para Dunning, existe um conjunto de motivações que faz com que as empresas invistam nos mercados exteriores, nomeadamente, a procura de eficiência, de recursos estratégicos e de mercado (Dunning, 1988).

Desta forma, a procura por recursos, como matérias-primas, mão-de-obra, entre outros, acontece, essencialmente, devido a um custo mais avultado. Já a procura de mercado deve-se à procura de expansão das vendas. A procura de eficiência, ocorre aliada ao alcance de uma redução de custos de produção e a um aumento das vendas. Por fim, a procura de recursos estratégicos, refere-se a novas vantagens competitivas (Dunning, 1988).

Os padrões de internacionalização, para Dunning, são explicados através de 3 variáveis: Vantagens de propriedade; Vantagens de localização e Vantagens de Internacionalização (Dunning, 1988).

As vantagens de propriedade, ocorrem através dos ativos, como tecnologia, a marca, os recursos humanos, entre outros. Estes ativos são de ordem intangível e apresentam uma vantagem perante as empresas estrangeiras. Esta vantagem, pode originar uma vantagem competitiva, obtendo assim uma vantagem de propriedade (Dunning, 1988).

As vantagens de localização referem-se aquando uma empresa melhora o seu *output*, a nível da qualidade e/ou custo, no mercado exterior (Dunning, 1988).

As vantagens de internalização, surgem aquando se alcança as vantagens de propriedade e de localização (Dunning, 1988).

2.2.3 Modelo das Redes

Na década de 70, Johanson e Vahlne elaboraram uma teoria inicial sobre a internacionalização das empresas. Em 2009, os autores revisaram a teoria, de forma a introduzirem uma explicação mais completa e atual para a internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009).

Esta teoria, defende que a internacionalização não deve apenas ter em conta a estratégia e o modo de entrada, mas também as relações comerciais, de aprendizagem e de conhecimento (Johanson & Vahlne, 2009).

Assim, surge a teoria das redes de conhecimento, que defende que as empresas não devem ser analisadas de forma exclusiva e individual, mas sim como uma parte da rede (Johanson & Vahlne, 2009).

Desta forma, segundo os autores, o sucesso das empresas no estrangeiro, está relacionado com a capacidade das mesmas em envolverem-se em uma ou mais redes. Um fator chave para tal é um membro dinamizador, que tem como objetivo aumentar a confiança e fortalecer as ligações, de modo atirar o máximo de proveito das relações efetuadas (Johanson & Vahlne, 2009).

A rede permite às empresas a partilha de informação e conhecimento, que origina uma oportunidade de aprendizagem operacional inovadora e de gestão, o que consequentemente, conduz à minimalização dos erros e à potencialização dos ganhos (Johanson & Vahlne, 2009).

De modo geral, a rede acabará por se estender à partilha de conhecimento e de informação, podendo passar a trazer ganhos como um fornecedor direto, um intermédio, entre outros. Para o sucesso da empresa, esta deve estar inserida em uma ou mais redes, uma vez que os seus parceiros vão permitir que a empresa ultrapasse obstáculos que na atuação individual seriam mais dificultadores (Johanson & Vahlne, 2009).

Os autores agrupam ainda as empresas em quatro grupos: *The Early Starter*; *The Lonely International*; *The Late Starter*; *The International Among The Others* (Johanson & Vahlne, 1988).

As empresas “*The Early Starter*” são caracterizadas como empresas com baixo nível de conhecimento sobre os mercados internacionais. Estas empresas apresentam uma focalização, essencialmente, interna (Johanson & Vahlne, 1988).

São designadas de “*The Lonely International*” empresas que já possuem um conjunto de fluxos de internacionalização, embora este não seja acompanhado pelo mercado inserido (Johanson & Vahlne, 1988).

Já as “*The Late Starter*”, são empresas que embora apresentem um baixo nível de conhecimento, estão inseridas num mercado com elevadas taxas de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1988).

Por último, “*The Internacional Among The Others*” , são empresas presentes em vários tipos de redes, o que possibilita um maior conhecimento e, conseqüentemente, uma maior internacionalização (Johanson & Vahlne, 1988).

2.2.4 Modelo de UppSala

Na Universidade de Uppsala na Suécia, Johanson e Vahlne, 1990, elaboraram um modelo baseado em observações empíricas. Tais observações, levaram os autores à conclusão que, geralmente, as empresas suecas optam por realizar pequenos passos internacionais, ao invés de grandes investimentos esporádicos (Johanson & Vahlne, 1990).

Este modelo defende que as empresas iniciam o processo de internacionalização, de forma a dar resposta às pressões do mercado doméstico, e ainda em casos que a expansão no mercado de origem é limitada (Johanson & Vahlne, 1990).

Desta forma, verifica-se que as empresas tendem a iniciar o processo de internacionalização através da exportação via outros agentes, mais tarde estabelecem subsidiária, e eventualmente a produção no país estrangeiro (Johanson & Vahlne, 1990). Johanson e Vahlne , 1990, apresentam ainda o conceito de distância psíquica, que se refere às diferenças na educação, linguística, cultura, prática de negócios e no desenvolvimento industrial, que previnem o fluxo de informações (Johanson & Vahlne, 1990).

2.2.5 Born Global

Em 1993, Rennie introduziu pela primeira vez o conceito de *Born Globals*. O autor analisou empresas australianas, e observou que essas empresas tinham uma maior apetência para acelerar o processo de internacionalização. Face a esses dados, Rennie, introduziu o conceito de *Born Global*, que se refere a empresas que já nasceram globais, isto é, empresas que desde o início da sua formação conseguiam competir internacionalmente com concorrentes estabelecidos, ao contrário das empresas tradicionais, que experienciavam um processo mais lento e gradual (Rennie, 1993).

Mais tarde, alguns autores verificaram que as empresas *Born Globals* eram, essencialmente, constituídas por empreendedores, que fossem capazes de assumir riscos, ter visão, conhecimentos sobre o comércio internacional e uma vasta rede de contactos.

Verifica-se ainda, que estes tem um menor investimento no que toca a recursos humanos e a alicerces financeiros (McDougall & Oviatt, 1994).

2.3 Motivações para a Internacionalização

Ao longo dos anos vários autores tem vindo a identificar várias motivações para o processo de internacionalização.

Czinkota et al., 2004, dividiu as motivações em proativas e reativas. As motivações proativas referem-se a incentivos para a empresa, sendo descrito: vantagens de lucros, informação exclusiva, benefícios fiscais, economias de escala, produtos únicos e vantagens tecnológicas. Já as motivações reativas caracterizam-se pelas ações tomadas pelas empresas face as alterações do mercado empresarial, sendo estas: excesso de produção e de capacidade, declínio de vendas domésticas, pressão da concorrência, entre outros (Czinkota et al., 2004).

Mwiti et al, 2013, descreveu motivações internas e externas para o processo de internacionalização. As motivações internas estão associadas a fatores internos às empresas, e podem ser: vantagens competitivas, detenção de produtos, capacidade empreendedora e explorar economias de escala. Já as motivações externas, estão associados ao ambiente externo à empresa, e é descrito como a maneira com que as empresas respondem a pressões ou ameaças dos mercados externos (Mwiti et al., 2013).

Bartlett & Beamish, 2010, descrevem motivações tradicionais e emergentes. As motivações tradicionais ocorrem numa fase inicial do processo de internacionalização, sendo estas a procura de mercados, recursos e de eficiência. A procura de mercados resulta da intenção de fornecer produtos e/ou serviços, e pode surgir como consequência de um mercado doméstico saturado, necessidade de aumento de receitas, entre outros. A procura de recursos, ocorre quando as empresas tem como objetivo a obtenção de recursos mais baratos ou recursos que não existam no meio doméstico. Por fim, a procura de eficiência, manifesta-se quando as empresas tem como objetivo racionalizar as estruturas de investimento estabelecidas (Bartlett & Beamish, 2010).

Já as motivações emergências referem-se ao novo ambiente económico dos últimos anos, e são o posicionamento competitivo e o *scanning global*. O posicionamento competitivo ocorre quando as empresas buscam por presença física em mercados líderes ou em mercados em desenvolvimento com grande potencial. O *scanning global* resulta de uma procura das empresas por tendências emergentes, novas competências e melhores tecnologias (Bartlett & Beamish, 2010).

2.4 Vantagens da Internacionalização

A internacionalização de uma empresa é uma etapa acompanhada de riscos e de vantagens.

Podem ser realçadas as seguintes vantagens: acesso a novas tecnologias; ganho de novas competências; maior crescimento do volume de negócios; crescimento da marca; aumento da rede de contactos; ganhos na competitividade; maior tendência para a inovação. Em alguns casos, verifica-se que as empresas conseguem ainda ter acesso a recursos, como matérias-primas e mão-de-obra, mais baratos (European Commission, 2014).

Para além das vantagens que afetam diretamente as empresas, alguns autores, destacam ainda vantagens para o país, nomeadamente: impacto na balança comercial; geração de empregos; fortalecimento da economia local; fortalecimento do país em negociações internacionais; entre outros (Duzzioni, 2017).

2.5 Barreiras da Internacionalização

Durante o processo de internacionalização, as empresas podem deparar-se com barreiras, que, por vezes, dificultam a análise e a evolução do mercado e da concorrência. Assim, é de extrema importância uma melhor compreensão das barreiras de forma que as empresas, em particular as PME, sejam capazes de identificar as necessidades e de procurar por apoios específicos (European Commission, 2014).

Em 2009, *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), realizou um estudo onde descrevia e classificava as principais barreiras que as empresas se deparavam no processo de internacionalização. Desta forma, podemos destacar: dificuldade na identificação de oportunidades no estrangeiro; limitada informação para

analisar sobre os mercados; incapacidade para contactar potenciais clientes; dificuldade na escolha de um representante confiável no estrangeiro; escassez de tempo para gerir e lidar com a internacionalização; falta de recursos humanos; dificuldade em igualar os preços dos concorrentes; custos excessivos de transporte e a falta de incentivos do governo local (The Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2009).

É possível identificar outras barreiras, como as diferenças culturais, linguísticas e políticas (European Commission, 2014).

Verifica-se assim, que quando as empresas se deparam com um maior número de barreiras à internacionalização do que estímulos, estas optam por continuar a atuar apenas no mercado doméstico, já quando se verifica o contrário, quando o estímulos superam as barreiras, a empresa tem mais facilidade em optar pela internacionalização (European Commission, 2014).

2.6 Fatores que influenciam na escolha dos Mercados Internacionais

Existem vários fatores influenciam o modo como as empresas entram no mercado internacional.

Root, em 1998, divide esses fatores em internos e externos à empresa. Relativamente aos fatores externos, são de realçar os fatores de mercado, de ambiente e de produção do país de destino e os fatores do país de origem. Por outro lado, os fatores internos, referem-se aos produtos da empresa e ao compromisso de recursos por parte da empresa (Root, 1998).

2.7 Estratégias de Internacionalização

2.7.1 Conceito de estratégia

Vários são os autores que ao longo dos anos vem a propor definições para o conceito de estratégia.

Por exemplo, segundo Chandler, 1962, como citado em Nicolau, 2001, “estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações

adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos” (Chandler, 1962, como citado em Nicolau, 2001, p.4).

Por outro lado, Martinet, 1984, como citado em Nicolau, 2001, designa estratégia como “o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa” (Martinet, 1984 como citado em Nicolau, 2001, p.5).

Já para o autor Mintzberg, 1988, como citado em Nicolau, 2001, “estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente” (Mintzberg, 1988, como citado em Nicolau, 2001, p.6).

Dentro das várias definições encontradas na literatura é possível estabelecer um conjunto de convergências, nomeadamente que o conceito de estratégia assenta na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente. Os autores concordam ainda que a estratégia é fundamental para o futuro das organizações.

Assim, as empresas, por vezes, como estratégia de desenvolvimento e crescimento utilizam a internacionalização dos seus negócios. A internacionalização das empresas pode ocorrer por três vias: atuação isolada e independente, criação de subsidiárias no estrangeiro ou colaboração com outras empresas (Brito, 1993).

2.7.2 Exportação

A atuação isolada e independente refere-se essencialmente à exportação. A exportação é a estratégia mais utilizada pelas PME, uma vez que é um método simples e associado a poucos riscos. Embora as PME apresentem, em geral, um menor número de contactos externos, escassez de recursos humanos e menor conhecimento sobre os mercados internacionais, estas poderão apresentar duas vantagens, nomeadamente: flexibilidade e rapidez de reação face a novas oportunidades e uma maior personalização dos contactos e serviços (Brito, 1993; Pereira, 2019).

2.7.3 Criação de Subsidiárias

Relativamente à criação de subsidiárias, é importante referir que esta estratégia envolve investimentos significativos no estrangeiro e uma maior complexidade organizacional podendo não ser viável para todas as empresas, em particular, as PME. Uma das principais vantagens desta estratégia passa essencialmente por um maior grau de controlo (de distribuição, informações, ações, ...) (Brito, 1993).

2.7.4 Cooperação com Empresas

A cooperação com empresas envolve, essencialmente, o licenciamento, *franchising*, subcontratação, *Joint Venture* e consórcio (Brito, 1993).

O licenciamento, é um acordo estabelecido entre duas empresas, que ocorre quando uma empresa cede à outra empresa direitos de utilizar a sua patente, marca ou tecnologia patenteada por intermédio de um pagamento em *royalties* (Brito, 1993; Pereira, 2019).

2.7.5 Franchising

O *franchising* refere-se a um licenciamento que abrange mais parâmetros, sendo eles o nome, tecnologia e marca da empresa. A empresa fornece ao “franchisado” apoio organizacional, de gestão e de *marketing*, em compensação este realiza um pagamento em *royalties* e dos direitos de entrada (Brito, 1993; Pereira, 2019).

2.7.6 Subcontratação Internacional

A subcontratação internacional acontece quando uma empresa realiza uma encomenda de produtos ou partes de produtos a outra empresa subcontratada, de outra área geográfica. As empresas podem assumir dois papéis: predominantemente subcontratantes ou predominantemente subcontratadas (Brito, 1993).

2.7.7 Joint Venture

Uma *joint venture* consiste “...na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros e risco de negócio” (Brito, 1993, p.10). Uma das grandes vantagens deste tipo de estratégias é a partilha de riscos e despesas de investimentos (Brito, 1993).

Por último, o consórcio acontece quando várias empresas se associam de forma a formar uma nova organização (Brito, 1993).

2.7.8 Investimento Direto Estrangeiro

É ainda importante mencionar o Investimento Direto Estrangeiro, que pode ser definido como “...uma categoria de investimento que reflete o objetivo de se estabelecer um interesse duradouro por parte de uma empresa residente numa economia (investidor direto), numa outra empresa (empresa de investimento direto) residente numa economia que não a do investidor direto” (OCDE, 2008). Este método de internacionalização é, muitas vezes, associado a um maior risco, devido à alocação de capitais e de um maior comprometimento.

O IDE pode ocorrer de forma vertical, horizontal ou diversificada. A integração vertical, refere-se à extensão das operações de uma empresa ao longo da cadeia de valor. Isso pode incluir atividades desde a produção de matérias-primas até a distribuição final do produto acabado. Este tipo de integração acarreta vantagens, nomeadamente um maior controlo dos custos e dos prazos de entrega (Caves, 1982).

Já a integração horizontal envolve a expansão de uma empresa para incluir atividades similares ou relacionadas às que já realiza (Caves, 1982).

Por último, o IDE diversificado não inclui uma integração nem vertical nem horizontal, podendo assim agregar um conjunto de fatores de diferenciação da empresa (Caves, 1982).

2.8 Globalização

Existem várias definições para o conceito de “globalização”, porém de forma geral, a globalização pode ser entendida como “... uma nova forma de organização do sistema económico capitalista a nível mundial: a organização em rede” (Magriço, 2002, p.13).

Atualmente, verifica-se uma crescente globalização, devido a fatores como a evolução tecnológica, a evolução dos transportes, a criação de políticas que facilitam o comércio internacional e mercado de capitais, a evolução das comunicações, entre outros. Estes fatores abriram portas a uma maior flexibilidade e abertura dos agentes económicos (Magriço, 2002, p.13).

CAPÍTULO 3 – SETOR MOBILIÁRIO EM PORTUGAL

Ao longo dos últimos anos o setor mobiliário tem vindo a crescer de forma consistente em Portugal. A gradual alteração dos métodos de produção, o desenvolvimento de produtos inovadores e o acesso a novas tecnologias tem contribuído para esse crescimento. Esta evolução positiva refletiu-se em termos sociais, comerciais (interno e externo) e a nível da balança comercial (Direção Geral das Atividades Económicas [DGAE], 2017).

O atendimento das necessidades do consumidor, respeitando os seus desejos, promoveu o crescimento das empresas em Portugal. Denota-se que cada vez mais, as empresas tentam procurar e encontrar soluções e investem na prestação de bons serviços (pré e pós-vendas), de modo a satisfazer as necessidades dos compradores (DGAE, 2017).

Em Portugal, destacam-se as principais associações nacionais do setor mobiliário: Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário em Portugal (AIMMP), Associação Portuguesa de Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA) e Associação Empresarial de Portugal (AEP) (DGAE, 2017).

3.1 Análise do Setor

Segundo a Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE), em Portugal, no ano de 2022, existiam 4497 empresas de fabrico de mobiliário e colchões, que empregavam um total de 36 268 pessoas. Os gráficos seguintes permitem analisar a evolução do número de empresas e de trabalhadores na última década (DGAE, 2022).

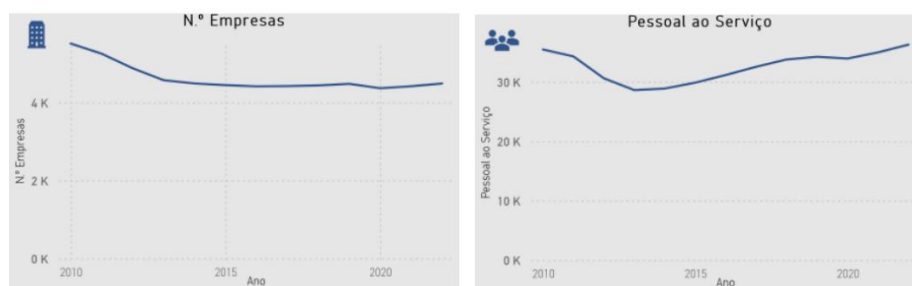


Figura 1 Número de Empresas e Pessoal ao Serviço (DGAE, 2022).

Como já suprarreferido, as empresas podem ser classificadas de acordo com o número de funcionário em: microempresas, pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas. O gráfico seguinte, pretende demonstrar as prevalências em Portugal (DGAE, 2022).

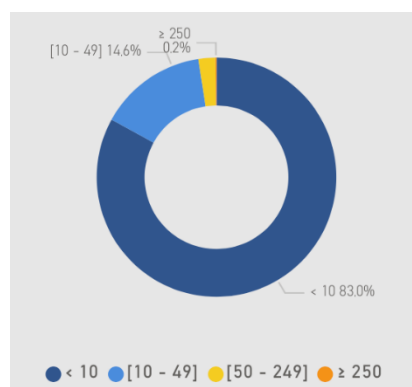


Figura 2 Empresas por Escalão de Pessoal ao Serviço (DGAE, 2022).

Em Portugal, denota-se uma grande fragmentação do setor de fabrico de mobiliário e de colchões, destacando-se maior prevalência na zona norte. O gráfico seguinte, de 2022, pretende explanar as empresas por região em Portugal (DGAE, 2022).

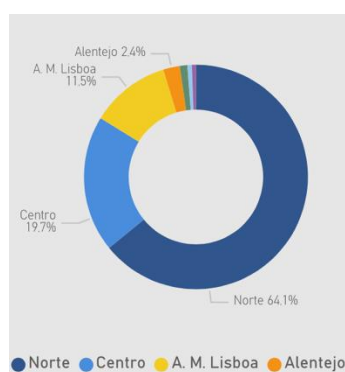


Figura 3 Empresas por Região (DGAE, 2022).

Relativamente ao Volume de Negócio, as empresas apresentaram um total de 2489 milhões de euros (DGAE, 2022).

Estas empresas, apresentaram em conjunto, um Valor Acrescentado Bruto (VAB) – valor bruto da produção deduzido do custo das matérias-primas e de outros consumos no processo produtivo – de 798 milhões de euros (DGAE, 2022).

No que concerne à Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) – aquisições líquidas de cessões de ativos fixos – foi registado um valor total de 160 milhões de euros (DGAE, 2022).

No tema da internacionalização, importa-nos perceber ainda o valor em exportações de bens, que em 2022, foi registado em Portugal, como 1075 milhões. O gráfico seguinte apresentado pretende explicar, na última década, as exportações e importações de bens (DGAE, 2022).

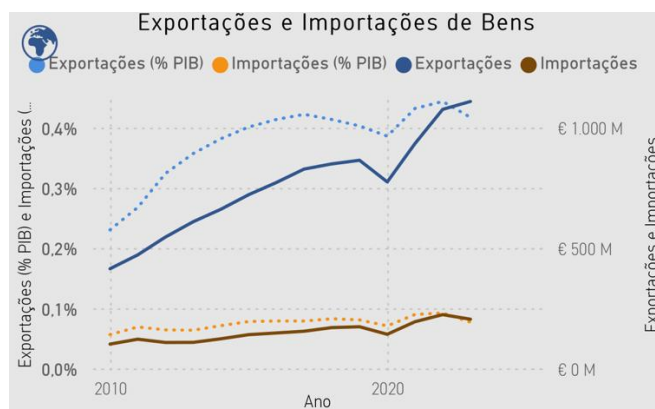


Figura 4 Exportações e Importações de Bens (DGAE, 2022).

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

Neste capítulo irá ser abordado a metodologia, os objetivos, a população alvo, a estrutura do questionário e o método de recolha de dados.

4.1 Metodologia de Investigação

A metodologia é vista como um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de maneira sistemática (Rodrigues, 2007).

A forma de abordagem é uma pesquisa quantitativa, tendo por base um questionário. Este tipo de abordagem permite traduzir números em informações, de forma a serem classificadas e analisadas, recorrendo a técnicas de estatística, permitindo uma maior objetividade e precisão, capacidade de mensuração, reprodutividade, assim como uma maior clareza na análise de dados (Oliveira et al., 2016).

Face aos objetivos, a pesquisa será exploratória. O estudo exploratório tem como finalidade explorar as variáveis relevantes e possíveis relações entre elas. Apresentam várias vantagens, como a flexibilidade, a identificação de padrões, baixo custo e tempo e permite ampliação da compreensão sobre determinado tema. Em particular, uma pesquisa de mercado, recorrendo a um estudo exploratório, permite, por exemplo, entender comportamentos de consumo e identificar oportunidade de mercado (Patton, 2002 ; Creswell & Creswell, 2017).

4.2 Objetivos da Investigação

Os objetivos permitem uma descrição precisa e clara do que se pretende alcançar com o estudo, orientando o processo de investigação e delineando a pesquisa, assim como os métodos e a clareza dos resultados. Estes permitem foco e relevância, assim como mensurabilidade (Patton, 2002).

4.2.1 Objetivo Principal

O objetivo principal consiste em analisar as estratégias adotadas pelo setor mobiliário em Portugal para a internacionalização e identificar os principais desafios enfrentados no processo de internacionalização.

4.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos delineados, passam pelo seguinte:

- Explorar as motivações para a internacionalização;
- Identificar e analisar estratégias de internacionalização;
- Identificar os desafios e as barreiras face ao processo de internacionalização;
- Adquirir novos conhecimentos, que permitam responder a problemas concretos de empresas que estão a iniciar ou a ponderar o processo de internacionalização.

4.3 População Alvo

A definição da população alvo permite identificar o grupo específico de empresas às quais se aplicam o estudo, garantindo foco e relevância no tema (Creswell & Creswell, 2017).

A nível demográfico, como referido anteriormente, grande parte das empresas de mobiliário em Portugal estão concentradas na região norte. Este estudo, será aplicado, essencialmente, em empresas localizadas nos concelhos de Paredes e Paços de Ferreira. Serão incluídas empresas que já iniciaram o processo de internacionalização e empresas que não iniciaram.

4.4 Método de Recolha de Dados - Questionário

O método de recolha de dados utilizado foi um questionário, dirigido a empresas do setor mobiliário, localizadas, essencialmente nos concelhos de Paredes e de Paços de Ferreira.

Como referido anteriormente, várias são as vantagens associadas à utilização de um questionário neste tipo de estudos.

O questionário tem início com uma breve introdução sobre o estudo e sua relevância, garantindo o anonimato das empresas participantes. Ao longo do questionário serão

incluídas perguntas não estruturadas e perguntas estruturadas. As perguntas não estruturadas permitem flexibilidade, respostas livres e enriquecem as informações obtidas. Por outro lado, as perguntas estruturadas possibilitam a colheita de dados quantificáveis e a categorização dos entrevistados (Rodrigues, 2007).

4.5 Fundamentação do Questionário

Aquando realização de uma investigação, deve-se ter em vista a grande responsabilidade ética inerente à sua aplicação, de forma a garantir a qualidade e o respeito pelos princípios estabelecidos (Nunes, 2013).

Os requisitos básicos, na avaliação ética, consistem em descrever a relevância do estudo, a seleção da população em estudo, o respeito pelos direitos dos participantes (esclarecimentos, proteção de dados, anonimato, confidencialidade), entre outros (Nunes, 2013).

Em uma fase inicial do questionário, é realizada uma descrição da empresa e do respondente. Estes dados são fundamentais para qualquer estudo científico, uma vez que permitem uma maior contextualização, quer da empresa, quer do respondente, assim como validade externa e interna, reprodutibilidade e comparabilidade. A contextualização da empresa, permite conhecer o setor, o tamanho e a localização, de forma a entender as particularidades do ambiente em que a empresa opera, assim como fatores que podem influenciar os resultados. Já a contextualização do respondente ajuda a avaliar a relevância e a credibilidade das respostas fornecidas. Estes dados permitem ainda garantir a validade do estudo, de forma a que outros pesquisadores possam utilizar os resultados para outros estudos no futuro (Bell et al., 2022; Gibbert et al., 2008).

Na segunda metade do questionário, são realizadas questões que se destinam a empresas que já iniciaram o processo de internacionalização, e tem como objetivos colher dados que permitam analisar a forma como as empresas percebem o processo de internacionalização, nomeadamente, o tipo de presença que tem nos mercados externos, as motivações para a internacionalização, os principais fatores de escolha de mercados, assim como barreiras/dificuldades encontradas durante o processo, incentivos para o processo de internacionalização e benefícios.

Conhecer os mercados onde outras empresas estão presentes irá ajudar empresas a identificar potenciais mercados-alvo e oportunidades de crescimento e expansão. A colheita de dados sobre o tipo de presença que as empresas tem nos mercados externos

irá possibilitar avaliar a eficácia de diferentes estratégias, em diferentes tipos de mercados, de modo a que as empresas, no futuro, possam melhorar a sua abordagem, de modo a diminuir riscos e maximizar o rendimento (Johanson & Vahlne, 2017; Cavusgil et al., 2014; Hill, 2008).

Relativamente às barreiras que as empresas encontram durante o processo de internacionalização, estes dados são fundamentais para que empresas possam planear melhor o processo de internacionalização e tomar decisões informadas, assim como adaptem-se e desenvolvem novas estratégias (Root, 1998; Chlivickas & Leščinskaitė, 2015; Johanson & Vahlne, 2017).

A compreensão sobre os apoios e benefícios que as empresas adquiriram para o processo de internacionalização é crucial, uma vez que permite um maior conhecimento sobre o que é a realidade em Portugal, assim como, que num futuro, as empresas conheçam e procurem pelos mesmos incentivos de forma a obter proveito dos mesmos (Hill, 2008).

No decorrer dos últimos anos observa-se uma evolução elevada nos mercados externos, a nível económico, social e tecnológico que impactam a forma como o mercado opera. Denota-se que a internacionalização é, cada vez mais, uma estratégia utilizada pelas empresas de modo a obter crescimento. Porém, o processo de internacionalização está associado a diversos desafios que exigem que as empresas tenham a capacidade de se adaptar. Assim, vários autores, consideram que esta é uma área que exige constante aprendizagem e que são necessários novos estudos que permitam, que no futuro, as empresas desenvolvam estratégias eficazes de entrada e de operação, abordagem adequadas face aos mercados elegidos, assim como adaptação dos produtos e serviços (Piveta et al., 2018).

4.6 Divulgação do Questionário

A divulgação do questionário, foi realizada através de via eletrónica e entrega física.

De modo a permitir a divulgação via eletrónica, foi criado um formulário eletrónico, que gerou um link, que foi enviado para as empresas. Este método apresenta várias vantagens, como: redução de custos e tempo (não é necessária a impressão, deslocação, ...), maior rapidez na colheita de dados, grande alcance, entre outros (Wright, 2005).

A entrega física do questionário permite possibilidade de esclarecimento e maior probabilidade de respostas.

O processo de divulgação do questionário teve como data de início 23 de Julho de 2024 e data de término em 08 de Janeiro de 2025.

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados alcançados após a realização dos questionários às empresas do setor mobiliário.

Das 94 empresas contactadas, foi possível obter um conjunto de 32 respostas.

De forma a atribuir maior valor ao estudo realizado, os resultados serão analisados por duas abordagens: análise descritiva, análise da fiabilidade e a análise das correlações não paramétricas com recurso ao SPSS.

5.1 Análise Descritiva

Os dados recolhidos, como anteriormente referido, são confidenciais e anónimos, pelo que o nome das empresas será ocultado deste estudo.

A primeira vertente do questionário diz respeito à “Descrição da Empresa e do Respondente”.

Relativamente à localização da empresa, como se pode observar pelo gráfico abaixo apresentado, grande parte das empresas estão localizadas nos concelhos de Paredes (37,5%), Lousada (18,8%), Paços de Ferreira (18,8%) e Freamunde (9,4%). Rebordosa e Baião tem uma representatividade de 6,3%. Já o concelho do Porto conta apenas com 3,1%.

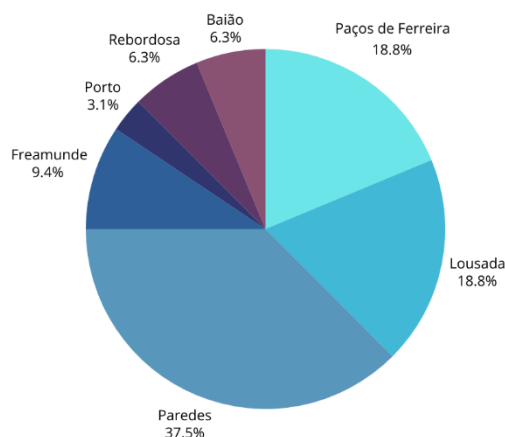


Figura 5 Localização das Empresas

A questão seguinte concerne ao ano de fundação das empresas. Os resultados alcançados demonstram uma predominância significativa do número de empresas fundadas entre 2010 e 2019, representando um total de 52.2%. As empresas fundadas entre 2000 e 2009 concentraram-se em 21,7% da amostra, apresentando um período relevante de criação de negócios no setor. Já as empresas mais antigas, fundadas entre 1950 e 1999, representam 13% do total, demonstrando a sua longa presença no mercado. Por outro lado, observa-se que apenas 13% das empresas foram fundadas após 2020, fator que pode estar relacionado com a instabilidade económica global resultante da pandemia COVID-19.

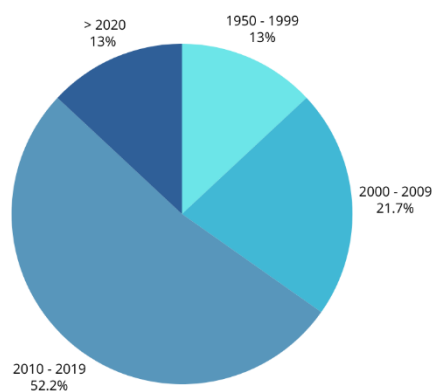


Figura 6 Ano de Fundação das Empresas

Em relação à idade dos respondentes, observa-se que apenas 3.8% dos entrevistados tem idade > a 50 anos, o que vai contra o facto do setor mobiliário ser considerado um dos mais envelhecidos, uma vez que é dos setores mais antigos em Portugal. Por outro lado, é notório a presença de idades mais jovens, compreendidas entre 22-29 anos, totalizando uma amostra de 23.1%, esta faixa etária poderá trazer uma nova visão para este setor em Portugal. Com maior representatividade estão as idades compreendidas entre 30- 39 anos (42.3%) e os 40 e 49 anos (30.8%).

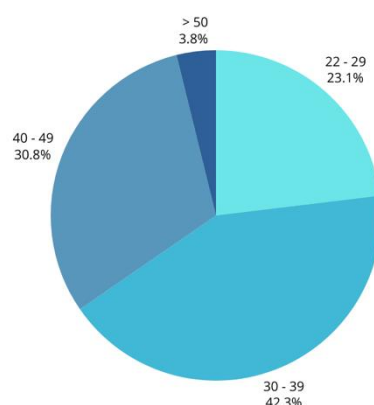


Figura 7 Idade dos respondentes

A próxima questão refere-se ao grau de habilitação. A amostra conta com 0% de pessoas com o Ensino Primário, Básico ou com Doutoramento. Apenas 9.4% da amostra prosseguiram estudos até ao Ensino Superior - Mestrado.

Verifica-se que grande parte dos entrevistados possui Ensino Superior-Licenciatura, totalizando 46.9% da amostra. Logo em seguida, 43.8% dos entrevistados apresentam estudos até ao Ensino Secundário. O motivo de os entrevistados não prosseguirem para o ensino superior pode dever-se ao facto de grande parte das empresas do setor mobiliário em Portugal serem empresas familiares.

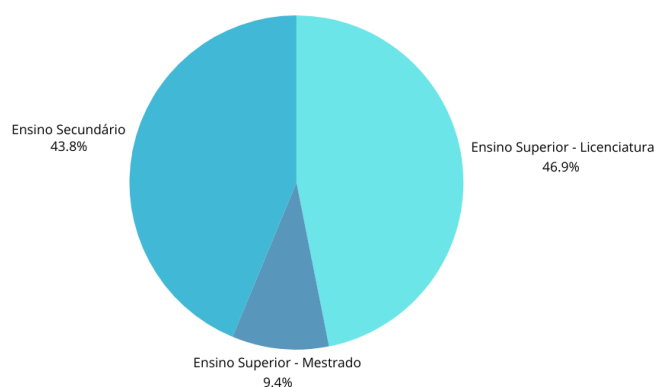


Figura 8 Grau de Habilitação

No que se refere ao número de trabalhadores 56.3% das empresas tem entre 10 a 25 trabalhadores. Empresas com menos de 10 trabalhadores representam um total de 34.4% da amostra. Por último, apenas 9.4% das empresas apresentam entre 25 a 50 trabalhadores. Os valores concluem que grande parte das empresas do setor mobiliário no norte de Portugal, são pequenas empresas, o que poderá refletir as dificuldades em estas alcançarem economias superiores e competirem globalmente.

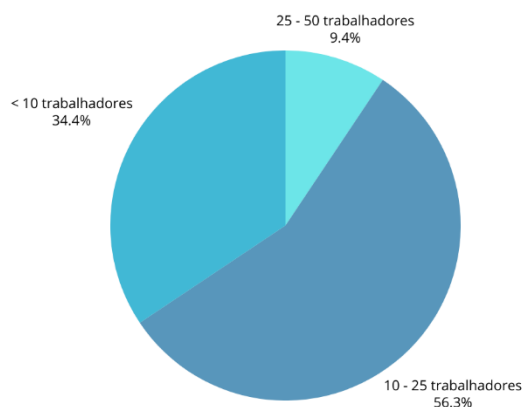


Figura 9 Número de Trabalhadores

A questão seguinte avalia se as empresas estão inseridas num grupo ou associação empresarial. Os resultados revelam que 46,9% das empresas pertencem a grupos ou associações, enquanto 53,1% não. Esta realidade pode estar associada a diversos fatores, como a falta de conhecimento sobre as vantagens proporcionadas por estas organizações ou até a ausência de informação sobre as associações existentes. Estudos anteriores demonstram que empresas independentes tendem a enfrentar maiores desafios no acesso a recursos financeiros e humanos, na competitividade e no processo de internacionalização, uma vez que não beneficiam da partilha de redes e conhecimentos que os grupos empresariais oferecem.

A última questão, nesta primeira parte do questionário, avalia se as empresas operam em mercados internacionais. Os resultados demonstram que 68.8% das empresas opera em mercados internacionais, enquanto apenas 31.3% não opera.

A segunda vertente do questionário aborda as “Empresas que não iniciaram o processo de Internacionalização”.

Inicialmente foi questionado a essas empresas a razão pela qual não se internacionalizaram. O gráfico seguinte, demonstra que 50% das empresas querem iniciar o processo de internacionalização, mas apresentam dificuldades em mobilizar recursos (humanos, produtivos e financeiros). É possível ainda observar que existem empresas que querem internacionalizar, mas não sabem como (10%) ou que não tem ajuda (10%). Estes dados demonstram o interesse das empresas em crescimento e na internacionalização. Por outro lado, 30% das empresas afirmam não ter necessidade de iniciar o processo de internacionalização.

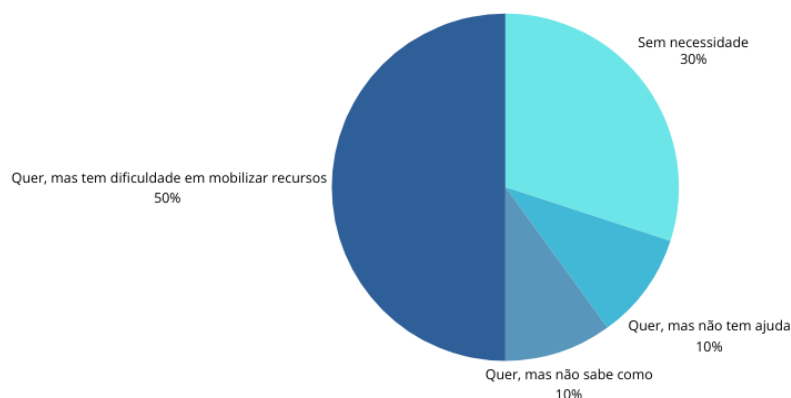


Figura 10 Razão pelas quais as empresas não se internacionalizaram

De forma a entender as razões pelas quais as empresas ainda não iniciaram o processo de internacionalização, foi pedido que classificassem, se aplicável, de nada importante a extremamente importante os seguintes parâmetros expostos no gráfico abaixo. O idioma, a dificuldade na identificação de oportunidades no estrangeiro, a falta de informação sobre os mercados internacionais, a dificuldade na escolha de um representante confiável, a falta de recursos humanos, a dificuldade em igualar preços dos concorrentes, o custo excessivos de transportes, a saturação do mercado e o incumprimento de contrato leva grande parte das empresas a concordar que são fatores muito importantes para as empresas ainda não iniciarem o processo de internacionalização. Já a escassez de tempo para gerir e lidar com a internacionalização e a falta de incentivos do governo local, as empresas concordam que são fatores extremamente importantes. Em relação aos modos de pagamento, este fator leva à divisão de opiniões em que 20% das empresas referem que é nada importante, 30% que é mediantemente importante, 30% que é muito importante e 20% que é extremamente importante. Também a influência do país de origem levou à divisão de opiniões em que 10% refere que é nada importante, outros 10% referem que é pouco importante, 20% que é mediantemente importante, 30% que é muito importante (30%) e outros 30% que é extremamente importante.

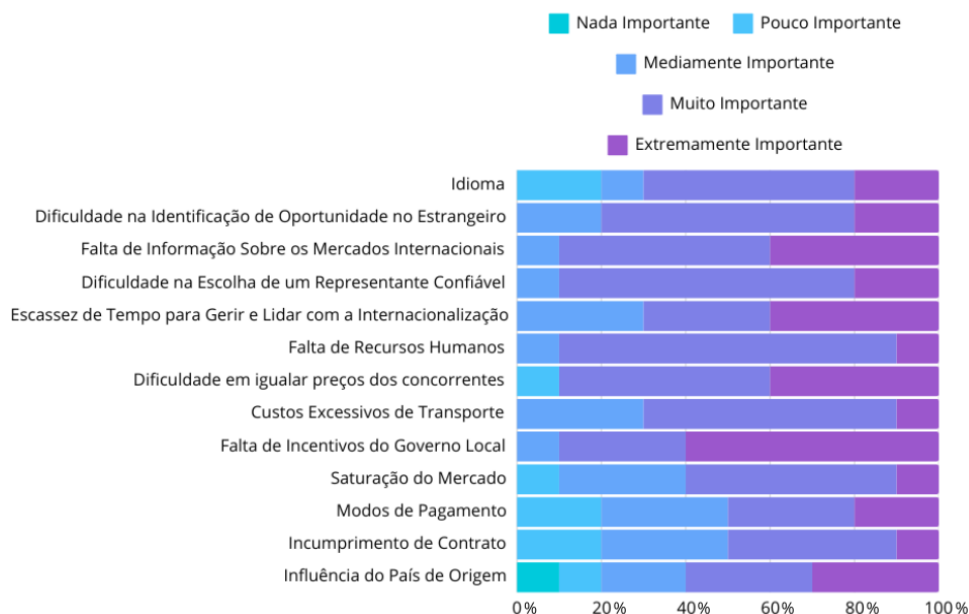


Figura 11 Razões pelas quais as empresas ainda não iniciaram o processo de internacionalização

A terceira, e última, parte do questionário refere-se ao “Processo de Internacionalização”

A primeira questão diz respeito ao tipo de presença que as empresas apresentam no mercado externo. A exportação direta é a estratégia mais comum de internacionalização, 40.9% das empresas adotam esse modelo, uma vez que permite um melhor controlo sobre as vendas, contudo, por outro lado existe um maior investimento em aspetos logísticos. A exportação indireta representa 27.3% da amostra total. Este tipo de exportação, é adotado por empresas que não queiram assumir grandes riscos financeiros ou operacionais, sendo utilizado especialmente por empresas que não tem experiência em mercados internacionais. A grande desvantagem associada é a perda de controlo sobre o processo de vendas. A exportação através de um distribuidor local representa 27.3% da amostra. Este tipo de exportação permite iniciar a internacionalização com custos iniciais mais baixos e menores riscos, porém apresenta como desvantagens uma maior perda de controlo das vendas e a dependência de um distribuidor. Apenas 4.5% das empresas apresenta a abertura de filial. Esta estratégia, embora permita um maior posicionamento da empresa / marca, esta associada a um maior investimento.

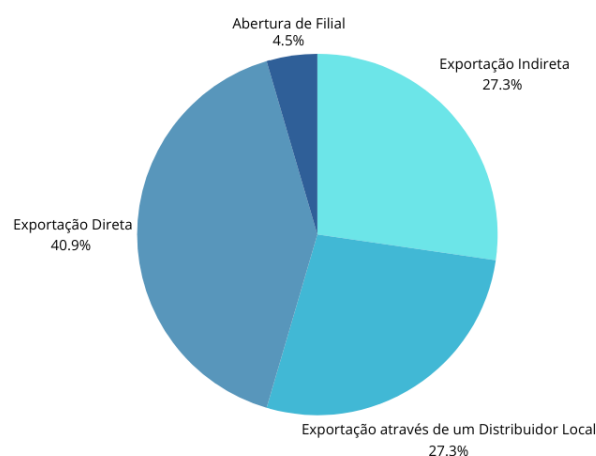


Figura 12 Tipo de presença que as empresas apresentam no mercado externo

A questão seguinte analisa as principais razões / motivos pelas quais as empresas iniciaram o processo de internacionalização. Assim, foi pedido às empresas para classificar os seguintes parâmetros de nada importante a extremamente importante. A maior parte das empresas, 63.6%, concordam que as limitações do mercado interno são um fator muito importante para a internacionalização. Estes dados podem refletir a saturação e a intensa concorrência no mercado português.

A procura de novas tecnologias gerou opiniões distintas pelas empresas, com 9,1% das empresas a considerar pouco importante, 40,9% a considerar mediantemente importante, 18,2% muito importante e 31,8% extremamente importante. Estes dados podem refletir as diferenças das empresas em Portugal, uma vez que empresas mais desenvolvidas referem a importância das novas tecnologias para lidar com mercados mais competitivos, assim como aumentar a eficiência e inovarem.

O fator seguir clientes / parceiros, segundo maior parte das empresas é um fator muito importante (45.5%), tal se pode dever ao facto de que quando uma empresa já possui clientes em mercados internacionais, ela pode beneficiar de uma rede de contactos de confiança, o que facilita o processo de entrada em novos mercados. Além disso, é uma das formas mais eficazes de garantir a entrada e o sucesso em mercados estrangeiros, pois as empresas podem basear-se nas preferências e necessidades de seus clientes já existentes para ajustar ofertas e estratégias.

Em relação a seguir concorrentes, as opiniões das empresas estão distribuídas de forma variada: 4.5% nada importante, 4.5% pouco importante, 36.4% mediantemente importante, 22.7% muito importante e 31.8% extremamente importante. A diversidade nas respostas pode ser explicada pela perceção de estratégias competitivas que as empresas apresentam, ou seja, empresas centradas na competição direta podem ver este fator como um modo de garantir uma posição no mercado, enquanto outras empresas, com uma proposta de valor único, consideram que não é necessário seguir os concorrentes, uma vez que acreditam que a diferenciação é mais importante do que reagir aos movimentos da concorrência. Tal se aplica também ao fator trabalhar em ambientes mais competitivos, que causou diversidade nas respostas: 4.5% nada importante, 4.5% pouco importante, 22.7% mediantemente importante, 50% muito importante e 18.2% extremamente importante.

O acesso a novos mercados (72.7%), o aumento do volume de negócios (77.3%), as melhores condições de vendas (50%) e a minimização dos custos de produção (59.1%), leva a grande parte das empresas a concordar que são fatores extremamente importantes. Estes resultados, são expectáveis, uma vez que se completam, na medida em que juntos, estes fatores mostram que a internacionalização não é apenas uma oportunidade para crescer, mas uma necessidade de otimização tanto para a expansão do mercado quanto para a eficiência financeira, criando uma sinergia onde o aumento do volume de negócios e a redução de custos se impulsionam mutuamente.

A projeção da imagem da empresa leva 50% das empresas a concordar que é um fator muito importante e a outra metade, 50%, a afirmar que é extremamente importante.

Assim, no geral, a projeção da imagem da empresa é vista como algo fundamental por todas as empresas, o que se poderá dever ao facto da influência que este fator tem diretamente no reconhecimento da marca, na transmissão de valores e no estabelecimento de relações de confiança.

Por último, o acesso a financiamentos é considerado de muita importância por 40.9% das empresas.

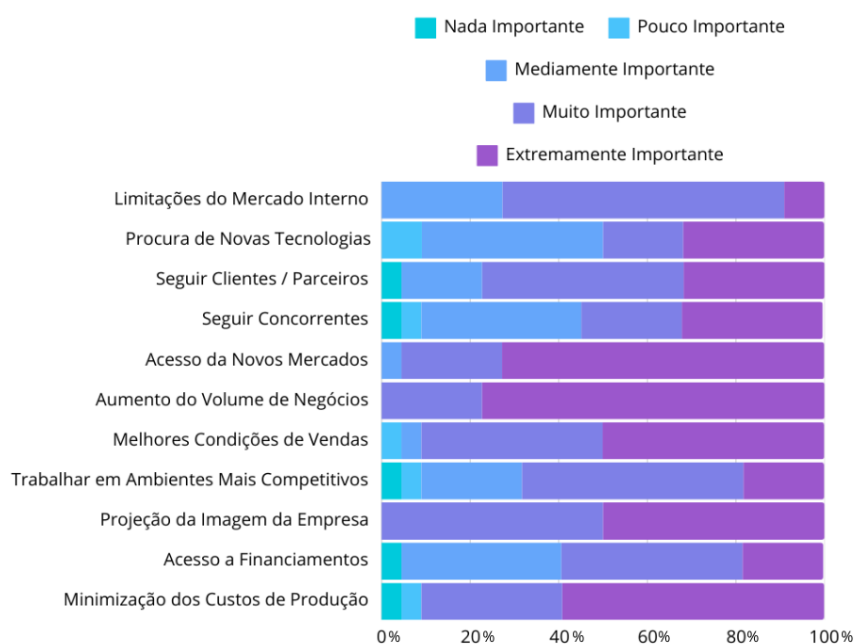


Figura 13 Principais razões / motivos pelas quais as empresas iniciaram o processo de internacionalização

A próxima questão refere-se aos fatores que as empresas consideram mais importantes para a escolha do primeiro mercado. Analisando a figura número 14 é possível concluir que as empresas, no geral, identificam como extremamente importantes, os seguintes fatores: proximidade geográfica (59.1%), familiaridade cultural e a mesma língua (40.9%) e contacto com cliente e/ou parceiros (54.5%). É possível ainda concluir que 45.5% das empresas considerou o potencial do mercado como um fator mediamente importante. Estes resultados em conjunto, vão de encontro ao facto de as empresas inquiridas terem como principais mercados os países da Europa (figura número 15).

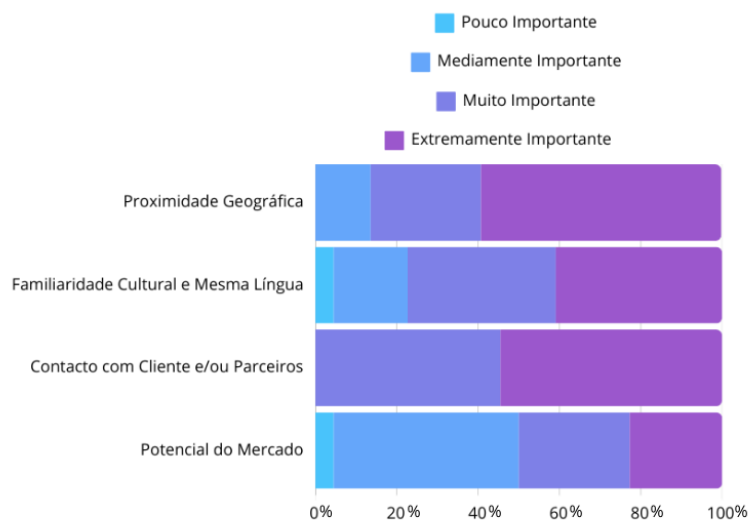


Figura 14 Fatores importantes para a escolha do primeiro mercado

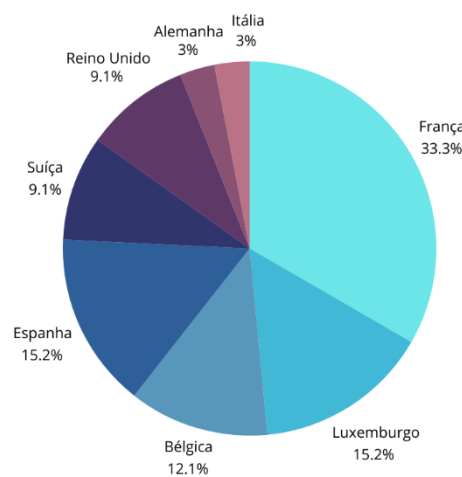


Figura 15 Países nos quais as empresas operam

Perante o processo de internacionalização, as empresas deparam-se com inúmeros desafios / barreiras. Pelo gráfico apresentado, pode-se concluir que as empresas concordam que os seguintes fatores constituem barreiras muito importantes ao processo de internacionalização: idioma (54.5%), dificuldade na identificação de oportunidades no estrangeiro (59.1%), falta de informação sobre os mercados internacionais (68.2%), dificuldade em igualar preços dos concorrentes (50%), custos excessivos de transporte (50%), falta de incentivos do governo local (45.5%), modos de pagamento (45.5%), incumprimento de contrato (50%) e influência do país de origem (50%).

As empresas identificam como barreiras extremamente importantes: dificuldade na escolha de um representante confiável (40.9%) e a falta de recursos humanos (63.6%).

A saturação do mercado estrangeiro (40.9%) e a escassez de tempo para gerir e lidar com a internacionalização (45.5%) são barreiras mediamente importantes.

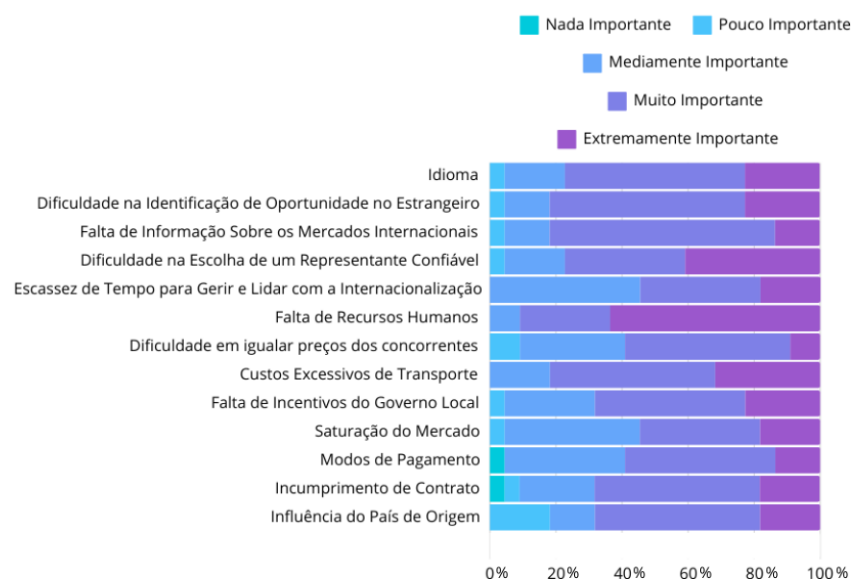


Figura 16 Desafios / Barreiras encontradas durante o processo de internacionalização

As empresas foram ainda questionadas em relação se beneficiavam ou beneficiaram de algum incentivo para o processo de internacionalização, ao que 63.6% respondeu que sim, 22.7% que não e 13.6% que não sabia.

Neste sentido, foram questionadas sobre o apoios que consideravam importantes para o processo de internacionalização. O gráfico seguinte explana os resultados obtidos, sendo que os apoios que as empresas consideram mais importantes são: consultadoria (68.2%), encontros empresariais em Portugal (81.8%), encontros empresariais no estrangeiro (72.7%) e informações sobre mercados externos (54.5%).

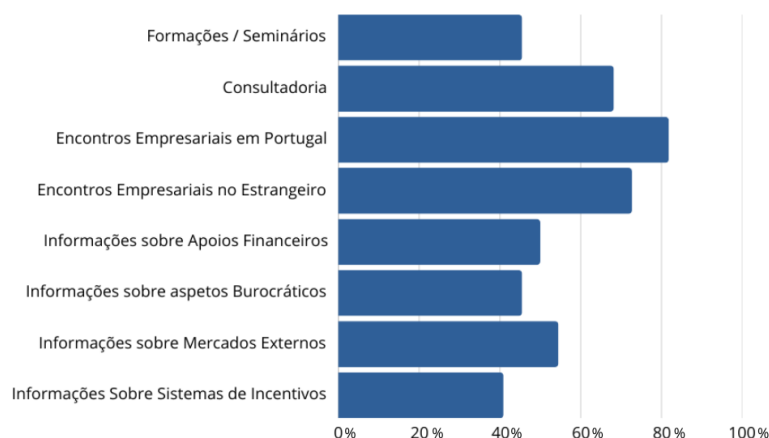


Figura 17 Apoios importantes para o processo de internacionalização

Por último, quando questionadas sobre se a internacionalização trouxe vantagens significativas para a empresa, 90.9% das empresas respondeu que sim. Por outro lado, 9.1% responderam que não sabiam, tal se pode dever ao facto destas ainda se estarem a ajustar aos novos mercados.

Assim, para concluir, pode-se verificar que grande parte das empresas do setor mobiliário português segue o Modelo de Uppsala, que sugere uma abordagem gradual e incremental para a internacionalização. Este modelo é especialmente aplicável em contextos como o do mercado português, que se encontra saturado e com margens de crescimento limitadas, o que força as empresas a explorar novos mercados. Optando assim por um processo de internacionalização lento e gradual, as empresas preferem mercados com proximidade cultural e geográfica, o que facilita a adaptação e minimiza os riscos. A exportação direta surge como a estratégia de entrada mais utilizada, uma vez que envolve menor complexidade e menores riscos financeiros e operacionais em comparação com outras estratégias (exemplo: abertura de filiais ou parcerias). Este modelo reflete uma estratégia cuidadosa, onde as empresas preferem avançar de forma controlada, com base na experiência acumulada e na análise contínua dos resultados, evitando grandes investimentos iniciais, optando por uma abordagem que lhes permita ajustar-se progressivamente às exigências do mercado externo.

5.2 Análise Dados do SPSS

Análise da fiabilidade

Foi realizada uma análise da fiabilidade aos constructos em estudo através do coeficiente alfa de cronbach, obtendo-se um resultado em todos os constructos de valores acima de 0,8 , o que representa uma boa a muito boa consistência interna em todos os constructos.

Resultados da análise:

Motivos para a não internacionalização ($\alpha = 0,805$)

Motivações para a internacionalização ($\alpha = 0,824$)

Barreiras/desafios ($\alpha = 0,856$)

Com estes resultados fica confirmada a fiabilidade dos instrumentos usados no questionário.

Analise das correlações não paramétricas

Segundo Hair et al. (2017), sendo a distribuição dos dados não normal, utiliza-se as correlações não paramétricas, como o coeficiente de Spearman, que tem como objetivo avaliar a relação monotónica entre duas variáveis. O coeficiente varia entre -1 e 1, indicando a intensidade e a direção da relação, sendo que valores próximos de ± 1 sugerem uma correlação mais forte. Valores de significância (p-valor) inferiores a 0,05 são considerados estatisticamente significativos, demonstrando uma associação relevante entre as variáveis analisadas.

Tabela 1 Correlações significativas entre barreiras e motivações

Barreiras (7.x)	Motivações (5.x)	Correlação (r)
7.1 Idioma	5.6 Aumento do volume de negócios	,453*
7.2 Dificuldade na identificação de oportunidades	5.4 Seguir concorrentes	,429*
	5.9 Projeção da imagem da empresa	,478*
7.3 Falta de informação sobre os mercados internacionais	5.4 Seguir concorrentes	,435*
	5.6 Aumento do volume de negócios	,508*
7.5 Escassez de tempo para gerir internacionalização	5.3 Seguir cliente/parceiros	,464*
	5.7 Melhores condições de vendas	,424*
	5.9 Projeção da imagem da empresa	,465*
7.6 Falta de recursos humanos	5.11 Minimização dos custos de produção	,471*
7.7 Dificuldade em igualar os preços dos concorrentes	5.4 Seguir concorrentes	,458*
	5.8 Trabalhar em ambientes mais competitivos	,475*
	5.10 Acesso a financiamentos	,585**
7.8 Custos excessivos de transporte	5.9 Projeção da imagem da empresa	,469*
	5.10 Acesso a financiamentos	,535*
7.10 Saturação de mercado	5.5 Acesso a novos mercados	,424*
	5.10 Acesso a financiamentos	,571**
7.12 Incumprimento de contrato	5.6 Aumento do volume de negócios	,526*
	5.10 Acesso a financiamentos	,521*

(r = coeficiente de correlação | * p < 0,05 | ** p < 0,01)

Através da análise foi possível observar que as barreiras à internacionalização (variável 7) e os fatores motivacionais à internacionalização (variável 5) a existência de varias associações estatisticamente relevantes para o estudo. Observou-se que a variável pertencente às barreiras com a representação do idioma (7.1) apresentou uma correlação significativa com a variável motivação aumento do volume de negócios (5.6), sugerindo que apenas as empresas cujo o principal motivo de se internacionalizarem era expandir o volume de negócios identificaram o idioma como um obstáculo relevante.

A dificuldade na identificação de oportunidades no estrangeiro (7.2) apresentou uma correlação positiva com os fatores “seguir concorrentes” (5.4) e “projeção da imagem da empresa” (5.9), com esta observação podemos retirar a conclusão que empresas motivadas pela atuação da concorrência ou pela intenção de reforçar a sua imagem enfrentam uma maior dificuldade na percepção de oportunidades no mercado externo, devido possivelmente à pressão estratégica para se posicionarem no mercado internacional mesmo sem pleno conhecimento dos mercados, este facto pode estar relacionado com a vontade das empresas olharem para a concorrência e almejarem alcançar os mesmos objetivos sem preparação ou conhecimento prévio.

A falta de informação sobre os mercados internacionais (7.3) apresentou correlações significativas com os fatores “seguir concorrentes” (5.4) e “aumento do volume de negócios” (5.6). Este resultado indica que empresas que procuram crescimento ou atuam em função da concorrência sentem a ausência de informação como uma barreira relevante, o que poderá indicar uma falta de preparação ou de pesquisa de mercado prévia ao processo de internacionalização.

A escassez de tempo para lidar com a internacionalização (7.5) apresentou uma correlação associada aos fatores, “seguir clientes ou parceiros” (5.3), “melhores condições de venda” (5.7) e “projeção da imagem da empresa” (5.9).

A falta de recursos humanos (7.6) apresentou correlação significativa com o fator “minimização dos custos de produção” (5.11), esta observação pode indicar que as empresas que procuram reduzir custos através da internacionalização, enfrentam simultaneamente limitações ao nível do capital humano, talvez pela escassez de profissionais qualificados ou pela sobrecarga das equipas existentes.

No que respeita à dificuldade em igualar os preços dos concorrentes (7.7), foram identificadas correlações significativas com os fatores “seguir concorrentes” (5.4), “trabalhar em ambientes mais competitivos” (5.8) e “acesso a financiamentos” (5.10). Estes dados sugerem que, ao entrarem em mercados com alta competitividade, as

empresas enfrentam desafios financeiros e de precificação, necessitando, muitas vezes, de apoio externo para se manterem competitivas.

Os custos excessivos de transporte (7.8) correlacionaram-se com os fatores “projeção da imagem da empresa” (5.9) e “acesso a financiamentos” (5.10), indicando que a procura por visibilidade internacional pode implicar maiores gastos logísticos, o que reforça a importância do financiamento nesse contexto.

A saturação do mercado interno (7.10) também se associou significativamente com os fatores “acesso a novos mercados” (5.5) e “acesso a financiamentos” (5.10), revelando que as empresas pressionadas por limitações no mercado doméstico veem na internacionalização uma via de expansão, mas enfrentam obstáculos financeiros que exigem apoio para a sua superação.

Por fim, a barreira relacionada com o incumprimento de contrato (7.12) apresentou correlações significativas com os fatores “aumento do volume de negócios” (5.6) e “acesso a financiamentos” (5.10), sugerindo que, no processo de expansão, as empresas podem encontrar dificuldades contratuais e legais que exigem maior estruturação e suporte financeiro para mitigação dos riscos.

Estes resultados evidenciam que as barreiras à internacionalização não ocorrem de forma isolada, mas sim em função dos próprios objetivos e estratégias que motivam as empresas a entrarem em mercados externos. Existe, portanto, uma relação direta entre as motivações empresariais e os desafios enfrentados, reforçando a importância de um planejamento estratégico robusto e de um suporte institucional adequado para a superação dessas dificuldades.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

Este capítulo tem como objetivo concluir o estudo realizado, tentando responder aos objetivos inicialmente propostos. Serão ainda apresentadas as principais limitações do estudo.

6.1 Conclusão

O presente estudo proporcionou uma visão abrangente e fundamentada sobre o processo de internacionalização das empresas do setor mobiliário em Portugal, permitindo compreender de forma mais profunda as motivações, os obstáculos e as estratégias envolvidas neste percurso. Observou-se que, num contexto de crescente globalização e de transformação dos mercados, a internacionalização surge não apenas como uma opção estratégica de crescimento, mas muitas vezes como uma necessidade imperativa para assegurar a sustentabilidade e a competitividade das empresas portuguesas, particularmente num mercado interno limitado em dimensão e saturado em oferta.

A investigação permitiu identificar que a decisão de internacionalizar está fortemente associada à busca de novas oportunidades comerciais, à vontade de diversificar mercados e ao reconhecimento da importância de reduzir a dependência do mercado doméstico.

Neste sentido, as empresas do setor mobiliário têm adotado um conjunto diversificado de estratégias para garantir uma presença sólida nos mercados externos. Destacam-se, neste contexto, a participação em feiras e eventos internacionais como forma de visibilidade e networking, o investimento sistemático em inovação, design e qualidade como fator diferenciador dos produtos, a formação de alianças estratégicas e a integração de canais digitais como ferramentas essenciais de marketing e vendas.

Por outro lado, a análise também evidenciou um conjunto de dificuldades que continuam a dificultar ou retardar o processo de internacionalização, sobretudo para as pequenas e médias empresas. Entre os principais obstáculos, encontram-se as barreiras linguísticas e culturais, a complexidade burocrática nos mercados de destino, os custos logísticos elevados, a carência de informações fiáveis e atualizadas sobre os mercados

internacionais e as limitações no acesso a apoios financeiros e técnicos específicos. Estas barreiras não só exigem maior capacidade de adaptação e resiliência por parte das empresas, como também evidenciam a necessidade de políticas públicas mais eficazes e direcionadas para apoiar a internacionalização das PME portuguesas.

A partir da análise dos casos estudados, ficou evidente que o sucesso no processo de internacionalização depende fortemente de uma abordagem estratégica bem estruturada, que inclua uma preparação sólida, o conhecimento aprofundado do mercado-alvo, uma oferta de valor diferenciada e a capacidade de ajustar-se às especificidades culturais, legais e económicas dos destinos escolhidos. O papel da liderança, da visão de longo prazo e da flexibilidade operacional revelou-se igualmente determinante para ultrapassar os desafios inerentes à internacionalização.

Além disso, a valorização dos produtos portugueses – em particular do mobiliário que combina tradição artesanal com design contemporâneo – constitui uma vantagem competitiva que deve ser mais explorada e promovida internacionalmente. Esta valorização, quando aliada à inovação, sustentabilidade e digitalização, pode reforçar a imagem de excelência do setor mobiliário nacional e posicioná-lo de forma mais sólida no panorama global.

Em conclusão, a internacionalização das empresas do setor mobiliário português deve ser encarada como um processo contínuo e dinâmico, que exige um equilíbrio entre ambição e prudência, entre inovação e tradição, entre a valorização da identidade nacional e a adaptação aos contextos internacionais. A construção de uma presença sustentada nos mercados externos passa, inevitavelmente, por um maior investimento em capacitação interna, por uma articulação mais eficaz com entidades públicas e privadas de apoio à internacionalização e por uma aposta clara na diferenciação e na qualidade como elementos centrais da proposta de valor. Assim, com um posicionamento estratégico bem delineado, as empresas portuguesas do setor mobiliário têm plenas condições para afirmar-se de forma competitiva, sustentável e duradoura no cenário económico global.

6.2 Limitações do Estudo

Este estudo apresenta algumas limitações a serem consideradas na interpretação dos resultados. A amostra reduzida de empresas, devido ao número limitado de respostas obtidas, comprometeu a representatividade dos dados, dificultando a generalização dos resultados para todo o setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP. (2022). *Indústria de mobiliário em Portugal: Tendências e oportunidades*. Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- Amador, J. (2017). Portugal e o comércio internacional. *Fundação Francisco Manuel dos Santos*.
- Bartlett, C. & Beamish, P. W. (2010). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross- Border Management. 6a Ed. McGraw- Hill Higher Education*.
- Bell, E., Bryman, A, & Harley, B. (2022). *Business Research Methods*. Oxford University Press, sixth edition.
- Brito, C. M. (1993). Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial. *FACULDADE DE ECONOMIA DO PORTO. Working paper*, (38).
- Caves, R. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis. Cambridge university press*.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson Australia.
- Chlivickas, E., & Leščinskaitė, L. (2015). International marketing developing publishing business. *Mokslas–Lietuvos ateitis/Science–Future of Lithuania*, 7(2), 179-188.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Ortiz-Buonafina, M. & American Marketing Association. (2004). *The export marketing imperative*. Australia: Thomson.
- Direção Geral das Atividades Económicas (2017). Sinopse: Indústria do Mobiliário.

Direção Geral das Atividades Económicas (2022). Dashboard de monitorização das empresas nacionais (não financeiras). <https://www.dgae.gov.pt/estatisticas/dashboard-de-monitorizacao-das-empresas-nacionais-nao-financeiras.aspx>

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studie*, 19:1- 31.

Duzzioni, G. F. (2017). *Processo de internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica pautada nas vantagens e nos principais desafios*. Universidade do Extremo Sul Catarinense.

European Commission (2014). Guidebook Series: How to support SME policy from structural funds, Supporting the Internationalisation of SMEs. *Enterprise and Industry*, 7, 1-60.

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous casa study?. *Strategic management journal*, 29 (13), 1465-1474.

Hill, C. (2008). International business: Competing in the global market place. *Strategic Direction*, 24(9).

Instituto Nacional de Estatística [INE] (2010). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas* 2008. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7 (4).

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

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2017). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In *International business* (pp. 145-154). Routledge.

Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International studies*, 40, (9) pp. 1411-1431.

Johansson, J., Vahlne, J.E. (1977). The internationalisation process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

Knight, J. (2010). Internationalization and the competitiveness agenda. In *Higher education, policy, and the global competition phenomenon*. New York: Palgrave Macmillan US.

Kovacs, E. P., de Moraes, W. F. A., & de Oliveira, B. R. B. (2007). Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *REGE Revista de Gestão*, 14, 17-29.

Magriço, V. (2002). Da Mundialização à Globalização. Instituto Superior de Economia e Gestão. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/24278>

McDougall P. P. & Oviatt, B. M. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, pp.45-64.

Mwiti, E., Ofafa, G. & Mkim, A. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation na empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the comercial craft sector in kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4 no 7, 64-88.

Nicolau, I. (2001). *O conceito de estratégia*. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial.

NUNES, L. (2013). Considerações Éticas a atender nos trabalhos de investigação académica. *Departamento de Enfermagem: Escola Superior de Saúde. Campus do IPS, Estefanilha. Setúbal: Portugal.*

OCDE (2008). OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. *OECD Publishing.*

OCDE (2022). *Recomendação do Conselho sobre Política de PME e Empreendedorismo.*

OECD (2024). *Exports by business size (indicator).* doi: 10.1787/54d56e8b-en

Oliveira, J. C. P. D., Oliveira, A. D., Morais, F. D. A. M., Silva, G. M. D., & Silva, C. N. M. (2016). O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In *III Congresso Nacional de Educação* 83, 1-13.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods.* Sage Publications, 3ª edição.

Pereira, C. M. D. A. (2019). *Internacionalização de uma PME: o caso da REDICOM* (Tese de Mestrado). Universidade do Minho.

Piveta, M. N., Scherer, F. L., de Moura Carpes, A., Trindade, N. R., Rizzatti, A. B., & dos Santos, M. B. (2018). A contribuição da visão baseada em recursos para o estudo da internacionalização: uma análise bibliométrica da produção científica entre os anos de 2007 e 2016. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 13(2), 43-58.

Rennie, M.W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

Rocha, M. A. M. (2020). *Internacionalização de PME do sector do Mobiliário: Estudo Exploratório* (Tese de Mestrado). Instituto Politécnico do Porto.

Rodrigues, W. C. (2007). Metodologia científica. *Faetec/IST. Paracambi, 2.*

Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. John Wiley & Sons.

Simões, V. C., & Domingues, R. (2020). Estratégias de internacionalização das PME portuguesas: uma abordagem empírica. *Revista Portuguesa de Marketing*, 34(2), 45–62.

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. *OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD*.

Vernon, R. (1966). International Investment and international trade the product cycle. *The quarterly journal of economics*: 190-207.

Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4): 255-267.

World Trade Organization (n.d.). *The WTO*.
https://www.wto.org/english/thewto_e/thewto_e.htm

Wright, K. B. (2005). Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services

ANEXO



Universidade Lusíada – Norte (Porto)
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Questionário

“Internacionalização da Indústria de Mobiliário em Portugal: Estratégias e Desafios para a Expansão Global”

Professor Doutor Paulo Ramos

Elaborado por:
David Jorge Ferreira Veiga - 21538122

Apresentação do Estudante:

O meu nome é David Veiga, sou estudante na Universidade Lusíada do Porto, no curso de Mestrado em Gestão. No âmbito do Mestrado em Gestão, no segundo ano é solicitado aos estudantes que realizem uma dissertação de mestrado, sendo a que eu estou a realizar se refere à “Internacionalização da Indústria de Mobiliário em Portugal: Estratégias e Desafios para a Expansão Global”.

Os dados recolhidos neste questionário garantem o anonimato e a confidencialidade dos entrevistados.

Objetivos do Questionário:

Este questionário, é uma ferramenta utilizada na metodologia, de modo a permitir analisar quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas no processo de internacionalização, assim como as estratégias que estas utilizam.

Declaro que aceito responder a este questionário ☐

1. Descrição da Empresa e do Respondente:

1.1 Nome da Empresa (opcional):

○ _____

1.2 Localização da Empresa (Concelho):

○ _____

1.3 Ano de Fundação

○ _____

1.4 Setor:

○ _____

1.5 Qual a sua idade?

○ _____

1.6 Qual a sua função/cargo na empresa?

○ _____

1.7 Qual o grau de habilitação que possui?

- Ensino Primário
- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior (Licenciatura)
- Ensino Superior (Mestrado)
- Ensino Superior (Doutoramento)

1.8 Qual a dimensão da empresa?

- < 10 trabalhadores
- 10-25 trabalhadores
- 25-50 trabalhadores
- >50 trabalhadores

1.9 A empresa está inserida em algum grupo ou associação empresarial?

- ☐ Sim . Quais? _____
- ☐ Não

1.10 A empresa opera em mercados internacionais?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha respondido “Sim” a esta questão avance as seguintes duas questões, caso contrário responda à seguinte questão:

1.11 Quais as razões para não internacionalizar?

- Sem necessidade
- Quer, mas não tem ajuda
- Quer, mas não sabe como
- Quer, mas tem dificuldade em mobilizar recursos (humanos, produtivos, financeiros)

1.11.1 Identifique, se aplicável, os fatores pelos quais ainda não iniciou o processo de internacionalização

(1- nada importante; 2- pouco importante; 3- medianamente importante; 4- muito importante; 5- extremamente importante)

- Idioma
- Dificuldade na identificação de oportunidade no estrangeiro
- Falta de informação sobre os mercados internacionais
- Dificuldade na escolha de um representante confiável
- Escassez de tempo para gerir e lidar com a internacionalização
- Falta de recursos humanos
- Dificuldade em igualar os preços dos concorrentes
- Custos excessivos de transporte
- Falta de incentivos do governo local
- Saturação de mercado
- Modos de Pagamento
- Incumprimento de contrato
- Influência da imagem do país de origem

1	2	3	4	5

2. Processo de Internacionalização

Esta secção de perguntas destina-se apenas a empresas que já iniciaram o processo de internacionalização

2.1 Que tipo de presença a empresa tem no mercado externo?

- ☐ Exportação indireta
- ☐ Exportação através de distribuidor local
- ☐ Exportação direta (Própria)
- ☐ Abertura de filial
- ☐ Outra. Qual? _____

2.2 Motivações para internacionalizar

(1-nada importante; 2- pouco importante; 3- medianamente importante; 4- muito importante; 5- extremamente importante)

- ☐ Limitações de mercado interno
- ☐ Procura de novas tecnologias
- ☐ Seguir cliente/parceiros
- ☐ Seguir concorrentes
- ☐ Acesso a novos mercados
- ☐ Aumento do volume de negócios
- ☐ Melhores condições de vendas
- ☐ Trabalhar em ambientes mais competitivos
- ☐ Projeção da imagem da empresa
- ☐ Acesso a financiamentos
- ☐ Minimização dos custos de produção

1	2	3	4	5

2.3 Mercados específicos

2.3.1 Quais os fatores mais importantes na escolha do primeiro mercado

(1- nada importante; 2- pouco importante; 3- medianamente importante; 4- muito importante; 5- extremamente importante)

- Proximidade geográfica
- Familiaridade cultural e mesma língua
- Contacto com cliente e/ou parceiros
- Potencial do mercado

1	2	3	4	5

2.3.2 Desafios/ Barreiras encontrados durante o processo de internacionalização

(1- nada importante; 2- pouco importante; 3- medianamente importante; 4- muito importante; 5- extremamente importante)

- Idioma
- Dificuldade na identificação de oportunidade no estrangeiro
- Falta de informação sobre os mercados internacionais
- Dificuldade na escolha de um representável confiável
- Escassez de tempo para gerir e lidar com a internacionalização
- Falta de recursos humanos
- Dificuldade em igualar os preços dos concorrentes
- Custos excessivos de transporte
- Falta de incentivos do governo local
- Saturação de mercado
- Modos de pagamento
- Incumprimento de contrato
- Influência da imagem do país de origem

1	2	3	4	5

2.4 A empresa beneficia ou beneficiou de algum incentivo para o processo de internacionalização

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não sei
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

2.5 Apoios que considera importantes no processo de internacionalização (selecionar o que for aplicável):

- ☐ Formações/ Seminários
- ☐ Consultadoria
- ☐ Encontros empresariais em Portugal
- ☐ Encontros empresariais no exterior
- ☐ Informações sobre apoios financeiros
- ☐ Informações sobre aspetos burocráticos
- ☐ Informações sobre mercados externos
- ☐ Informações sobre sistemas de incentivos
- ☐ Sem opinião

2.6 No decorrer da atividade internacional com que entidades teve interação nos últimos dois anos (selecionar o que for aplicável):

- ☐ AICEP
- ☐ IAPMEI
- ☐ Embaixadoras/Consulados
- ☐ QREN
- ☐ Câmaras de Comércio
- ☐ Nenhuma atividade
- ☐ Outra: _____

2.7 Indique o número de mercados em que a empresa atua internacionalmente e os respetivos países

- ☐ _____

2.8 Considera que a internacionalização trouxe vantagens significativas para a empresa

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não sei
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

2.9 Se desejar os resultados deste estudo, por favor deixe o seu email

- ☐ _____